

**MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS NILAI-NILAI RELIGIUS DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
(Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga
Jawa Tengah)**

TESIS

Oleh:

Abi Yasyfi

NIM. 210106210010



MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2023

**MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS NILAI-NILAI RELIGIUS DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
(Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga
Jawa Tengah)**

TESIS

Oleh:

Abi Yasyfi
NIM. 210106210010

Pembimbing:

Prof. Dr. Mulyadi, M.Pd.I
NIP (195507171982031005)
Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I
NIP (198904082019031017)



MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2023

**MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS NILAI-NILAI RELIGIUS DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN
(Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga
Jawa Tengah)**

TESIS

Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Abi Yasyfi
NIM. 210106210010

MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

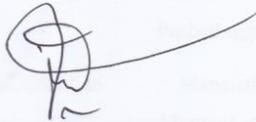
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2023

**PERSETUJUAN
UJIAN TESIS**

Tesis dengan judul “Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Di MI Ma’arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah)” setelah diperiksa dan disetujui untuk di uji,

Pembimbing I



Prof. Dr. Mulyadi, M.Pd.I
NIP.195507171982031005

Pembimbing II



Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I
NIP.198904082019031017

Mengetahui:
Ketua Program Studi

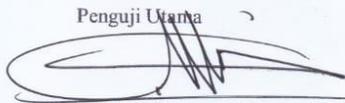


Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP.198010012008011016

LEMBAR PENGESAHAN

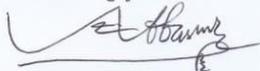
Tesisi dengan judul **"Manajemen Strategi Berbasis Nilai-nilai Religius dalam Meningkatkan Mutu Lulusan** (Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah) ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 5 Juli 2023

Penguji Utama



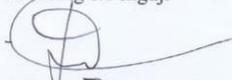
Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 196508171998031002

Ketua/Penguji



Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
NIP. 197610022003121003

Pembimbing 1/Penguji



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

Pembimbing 2/Sekretaris



Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I
NIP. 198904082019031017

Mengesahkan,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak
NIP. 196904032000031002

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abi Yasyfi

Nim : 210106210010

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : RT:01 RW:03 Desa Kajongan, Kec. Bojongsari, Kab. Purbalingga Jawa Tengah

Judul Penelitian : Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah)

Menyatakan bahwa tesis ini benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk sesuai dengan kode etik penulisan karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti ada unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 5 juni 2023

Hormat saya,



Abi Yasyfi, S.H

NIM.210106210010

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahil robbil 'aalamiin, robbanaa lakal hamdu mil'ussamaawati wamil'ul ardli wamil'umaa syi'ta min syay'in ba'dlu, falakal hamdu 'alaa maa godloyta, allahu laula anta mahtadayna walaa tashoddaqna walaa shollayna, allamuhha illam akun an ablugho rohmatuka warohmatuka ahlun antablughobii, allahumma laa ya'ti bil hasanaati illa anta walaa yadzhaba bissayyi'aati illa anta laa haula walaa quwwata illabillahil 'aliyyil 'adzim. Allahumma sholli 'alaa sayyidina muhammad al fatih lima ughliq wal khotim limaa sabaq naashiril haq bilhaq wal haadi ilaa shirothikal mustaqim shollallohu 'alaihi wasallam wa' alaa aalihi washohbihi haqgo qodrihi wamiqdaarihl 'adzim. Allahumma sholli 'ala sayyidina muhammad wa 'alaa aalihi washohbihi ajma'iin 'adada kulli dzarootin alfa marroh.

Tesis ini telah selesai disusun oleh penulis minimal sebagai tanda bahwa pernah berfikir, belajar dan kuliah di megister manajemen pendidikan islam pascasarjana universitas islam negeri maulana malik ibrahim malang. Terutama, tesis ini penulis persembahkan untuk orang tua dan *murobbi ruuhina* Abah Abdullah Al Faqih, karena beliaulah penulis memiliki semangat juang dalam menuntut ilmu sebagai ajaran Nabi Muhammad SAW., secara turun temurun bahwa menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim sedari terbit kedunia hingga terbenam dalam tiang lahat.

Tesis ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua kandung yang selalu penulis rindukan *almarhum* Abah Abdullah Halim Asyyakur dan *almarhumah* Umi Siti Marfu'ah, *allahummaghfir lahuma warhamhuma kamaa robbayaanii shoghiro.*

Mudah-mudahan tesis ini menjadi salah satu bentuk *birrul walidain*. Selanjutnya, tesis ini penulis persembahkan untuk guru-guru dimanapun berada baik yang masih hidup maupun yang sudah meninggal dunia, mudah-mudahan penulis mendapatkan keberkahan dari bliau-bliau dan allah SWT berkenan menunjukkan jalan kebaikan kehidupan di dunia dan akhirat kepada penulis berkah memuliakan bliau-bliau. Tidak lupa tesis ini juga kami persembahkan untuk *akhinal kabir* luthfi abdul harits dan kesepluh adik-adik penulis; immatuz zahro anggraini, muhammad baha'uddin, robith abdulloh, nadzif abdulloh, lu'lu'ul jannah, jalaludiin 'ali, dewi nur fathimah, aminaturrohmatillah, zidni mubarok, dan miftahul jannah, *allaahummaj'alna wa ahlanaa wataalaamidzana wa ashhaabanaa wadzurriyyatina min ahlil 'ilmi wal khoir walaaj' alna waiyyahum min ahli jahli wadzdzohir, aamiin.*

MOTO

” ‘Ilmiah ‘Amaliah, ‘Amaliah ‘Ilmiah, Dan Ketersambungan Bathin Dengan Guru-Guru “

“ Al ‘Amal al-Muta’addi Afdlolun Min ‘Amal al-Qoshri “

ABSTRAK

Abi Yasyfi, 2023. Manajemen Strategi Berbasis Nilai-nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah). Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I, (2) Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Strategi Berbasis Nilai-nilai Religius, Mutu Lulusan.

Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika menghasilkan lulusan yang bermutu. Mutu lulusan menjadi daya jual bagi lembaga pendidikan kepada para pelanggannya. Lembaga pendidikan yang menggunakan manajemen strategi sebagai disiplin ilmu dalam meningkatkan mutu pendidikannya akan menghasilkan strategi-strategi yang logis dan sistematis. Penelitian ini bertujuan; (1) menganalisis perencanaan strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (2) menganalisis implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (3) menganalisis evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (4) menganalisis dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data meliputi teknik triangulasi data, teknik pengumpulan data dan sumber data.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa perencanaan strategi disusun oleh tim, terdiri dari kepala madrasah, bendahara madrasah, WAKA (Wakil Kepala) kurikulum, WAKA kesiswaan, perwakilan dewan guru dan staf tata usaha. Kepala madrasah berperan secara dominan. Rencana strategi di namakan dengan RKM (Rencana Kerja Madrasah) sebagai panduan madrasah dalam jangka waktu lima tahun kedepan. Perencanaan strategi terdiri dari perumusan visi, misi, tujuan, identifikasi eksternal dan internal, dan penetapan strategi berbentuk program unggulan. Implementasi strategi terdiri dari penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, pengalokasian sumber daya, pembagian penanggung jawab, program insentif, dan pelestarian serta pengembangan budaya organisasi. Evaluasi strategi setiap enam bulan dan bulanan, terdiri dari pengkajian ulang strategi, perbandingan hasil nyata dengan harapan, pengambilan langkah korektif. Manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius berdampak pada peningkatan mutu madrasah dan mutu lulusan.

ABSTRACT

Abi Yasyfi, 2023. Management strategy based on religious values in improving the quality of graduates (case study at MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah). Thesis. Master's degree in Islamic Education Management from the Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang. The college counselor: (1) Prof. Dr. Mulyadi, M.Pd.I (2) Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I.

Keywords: Management Strategy, Strategy Based On Religious Values, Quality Of Graduates.

An educational institution will be mentioned to be a choice institution if it produces quality graduates. The quality of graduates is a selling point for educational institutions to their customers. The educational institutions using management strategy as a discipline in improving the quality of their education will produce logical and systematic strategies. The aims of this research are; (1) analyze the planning of a religious values-based strategy in improving the quality of graduates of MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (2) analyze the implementation of a religious values-based strategy in improving the quality of graduates of MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (3) analyze the evaluation of a religious values-based strategy in improving the quality of graduates of MI Ma'arif NU 01 Kajongan, (4) analyze the impact of the religious values-based strategy management in improving the quality of graduates of MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

This research uses the qualitative approach with the type of case study research. Data collection techniques are performed through observation, interviews, and documentation. Data analysis is done through data collection, data presentation, and inference. Data validation includes data triangulation techniques, data collection techniques, and data sources.

The study showed that strategic planning was done by a team, consisting of the headmaster, the treasurer, the vice-principal of the curriculum department, the vice-principal of the scholarship department, the delegation of the teachers' council, and the business planning staff. The headmaster has a dominant role. The Strategic plan is called *RKM (Rencana Kerja Madrasah)* or Madrasah work plan as the guide of the school for the next five years. Strategic planning consists of the formulation of vision, mission, objectives, external and internal identification, and strategic decision in the form of a flagship program. Strategy implementation consists of annual goal setting, policy making, resource allocation, sharing of responsibilities, incentive programs, and preservation and development of organizational culture. Strategy evaluations are carried out monthly and semi-monthly, consisting of a review of the strategy, a comparison of actual results with expectations, and taking corrective measures. Religious values-based management strategies have an impact on improving the quality of madrassas or schools and graduates.

الملخص

أبي يشفي. 2023. الإدارة الإستراتيجية القائمة على القيم الدينية في تحسين جودة الخريجين (دراسة في مدرسة ابتدائية *Ma'arif NU 01* كاجوغان ببوجوغ ساري، منطقة بوربالينجا، جاوى الوسطى). أطروحة. قسم الماجستير في إدارة التعليم الإسلامي بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج الإسلامية الحكومية). المشرف: (1) الأستاذ الدكتور مولياي، الماجستير. (2) الدكتور محمد، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: الإدارة الإستراتيجية، الإستراتيجية القائم على القيم الدينية، جودة الخريجين.

إن المؤسسات التعليمية مؤهلة إذا كانت تنتج خريجين جيدين. أصبحت جودة الخريجين قوة البيع للمؤسسات التعليمية لعملائها. المؤسسات التعليمية التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية كنظام في تحسين جودة تعليمها سوف تنتج الاستراتيجيات المنطقية والمنهجية. الأهداف من هذا البحث؛ (1) تحليل التخطيط الاستراتيجي القائم على القيم الدينية في تحسين جودة خريجي المدرسة الابتدائية *Ma'arif NU 01* كاجوغان (2) تحليل التنفيذ الاستراتيجي القائم على القيم الدينية في تحسين جودة المدرسة الابتدائية *Ma'arif NU 01* كاجوغان (3) تحليل التقييم الاستراتيجي القائم على القيم الدينية في تحسين جودة خريجي المدرسة الابتدائية *Ma'arif NU 01* كاجوغان (4) تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية القائمة على القيم الدينية في تحسين جودة خريجي المدرسة الابتدائية *Ma'arif NU 01* كاجوغان.

تستخدم هذا البحث نهجًا نوعيًا مع نوع دراسة الحالة. طريقة جمع البيانات في هذا البحث هي بالملاحظة والمقابلات والتوثيق. تحلل البيانات بجمع البيانات وعرضها واستخلاص النتائج. ويتضمن التحقق من صحة البيانات بطريقة تثليث البيانات، وبطريقة جمع البيانات ومصادر البيانات.

النتائج من هذا البحث أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي أعدّه فريق مكون من رئيس المدرسة وأمين صندوق المدرسة ونائب رئيس قسم المناهج ونائب رئيس شؤون الطلاب وممثلين عن مجلس المعلمين والموظفين الإداريين. يساهم مدير المدرسة في هذا العمل مهمنا. تسمى الخطة الإستراتيجية بـ RKM (خطة عمل المدرسة) كدليل للمدرسة على مدى السنوات الخمس القادمة. يتكون التخطيط الاستراتيجي من صياغة الرؤية والمأمورية والأهداف والتعرف الخارجي والداخلي ووضع الاستراتيجية في شكل برنامج رائد. يتكون تنفيذ الإستراتيجية من تحديد الأهداف السنوية، ووضع السياسات، وتخصيص الموارد، وتقسيم المسؤولية، وبرامج الحوافز، والحفاظ على الثقافة التنظيمية وتطويرها. تقييم الاستراتيجيات كل ستة أشهر وكل شهر، ويتكون من مراجعة الاستراتيجيات، ومقارنة النتائج الفعلية مع التوقعات، واتخاذ الخطوات التصحيحية. الإدارة الإستراتيجية القائمة على القيم الدينية لها تأثير على تحسين جودة المدارس الدينية وجودة الخريجين.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah 'adada kholqih waridlo nafsihi wazinata 'arsyih wamidaada kalimaatihi kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah menganugerahkan rahmat hidayah serta inayahnya kepada kami dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. *Sholaatan wasalaaman 'alaa rosulillaah* Muhammad SAW *ibni* Abdillah berkat petunjuknya kami dapat merasakan nikmatnya menuntut ilmu dan begitu pentingnya seorang murid memiliki guru yang kemudian seorang murid hendaknya mencoba untuk terus memiliki ketersambungan dzohir bathin dengan guru-gurunya. Kepada pihak-pihak yang berjasa dalam penulisan karya ilmiah ini kami haturkan banyak-banyak terima kasih dan ta'dzim kami insya Allah selalu menyertai kepada orang-orang terhormat:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. dan para Wakil Rektor.
2. Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak. dan Wakil Direktur, Drs. Basri Zain, M.A., Ph.D.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. dan Dr. H. Muhammad Amin Nur, M.A. atas dukungan sistem kepada kami selama studi.
4. Prof. Dr. Mulyadi, M.Pd.I selaku pembimbing satu yang selalu dengan hangat menerima kami sebagaimana adanya yang miskin akan ilmu pengetahuan tentang manajemen pendidikan, mengarahkan dan selalu mendukung penulis

secara penuh dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Mudah-mudahan Allah SWT selalu menganugrahi kesehatan yang prima dan panjang umur yang berkah. Salam ta'dzim kami haturkan, mudah-mudahan kami bisa untuk terus memiliki ketersambungan bathin.

5. Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I selaku pembimbing dua yang selalu *welcome* dan responsif terhadap kami, mudah-mudahan Allah SWT selalu memberikan kesehatan yang maksimal dan menganugrahi panjang umur yang barokah dan manfaat.
6. *Murobbi Ruuhina* KH. Ali Mahshun S.H.i dan umi serta putra putrinya, bersama dengan bliau-bliau membuat kami bahagia dzohir bathin, mudah-mudahan Allah SWT selalu memberika kesehatan yang prima, kesehatan dan kekuatan lahir bathin dalam membimbing santri-santrinya, dan panjang umur yang berkah manfaat untuk ummat. Mudah-mudahan Allah SWT senantiasa memberikan rahmat hidayahnya kepada kami untuk terus berusaha memiliki ketersambungan lahir bathin dengan bliau-bliau.
7. Seluruh dosen manajemen pendidikan pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan dan menularkan ilmu-ilmunya kepada kami dan seluruh staf akademika pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang atas segala pelayanan yang baik terhadap kami.
8. Kepala madrasah MI Ma'arif NU 01 Kajongan dan segenap jajarannya yang telah menerima dengan seluas-luasnya dan membantu penulis dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Salam ta'dzim kami aturkan, mudah-mudahan

MI Ma'arif NU 01 Kajongan selalu lestari, eksis dan selalu menjadi idaman masyarakat dikemudian hari.

9. Ayahanda dan *murobbi* kami abdullah al faqih yang selalu mendukung secara totalitas kepada kami untuk terus belajar, belajar, dan belajar sedari terbit ke alam dunia hingga terbenam keliang lahat. Mudah-mudahan Allah SWT selalu memberikan kesehatan dzohir dan bathin yang prima, berkah dunia akhirat dan panjang umur yang manfaat.
10. Seluruh keluarga bani sudiro, bani nur rizal, dan bani halimi yang selalu memberikan suport sistem kepada kami.
11. Seluruh sahabat yang mendukung kami dalam penyelesaian karya ilmiah ini.
12. *Akhinal kabiir* luthfi abdul harits dan kesepuluh adik-adik kami; immatuz zahro anggraini, muhammad baha'uddin, robith abdullah, nadzif abdullah, lu'lu'ul jannah, jalaludiin 'ali, dewi nur fathimah, aminaturrohmatillah, zidni mubarak dan miftahul jannah. *Allahummaj'alna wa ahlanaa wa talaamidzana wa dzurriyyaatina min ahlil ilmi wal khoir, walaaj'alna waiyyaahum min ahlil jahli wadzdzohiir.*

Daftar Isi

Halaman Judul	
Halaman Sampul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengasahan	iii
Lembar Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Halaman Persembahan.....	iv
Moto	v
Abstrak.....	viii
Abstrack	ix
المخلص	x
Kata Pengantar	xi
Pedoman Transliterasi.....	xiv
Daftar Isi	xv
Daftar Tabel	xx
Daftar Bagan.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitan.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Orisinalitas Penelitian.....	7
F. Definisi Istilah.....	16

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam.....	18
B. Perencanaan Strategi	23
1. Pengembangan Visi Misi	24
2. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal	25
3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal.....	27
4. Menetapkan Tujuan-Tujuan Jangka Panjang	29
5. Analisis dan Pilihan Strategi.....	30
C. Implementasi Strategi.....	37
1. Tujuan Tahunan.....	38
2. Kebijakan	40
3. Alokasi Sumber Daya	40
4. Mengelola Konflik.....	41
5. Mencocokkan Struktur dengan Strategi.....	42
6. Menghubungkan Kinerja dan Gaji dengan Strategi	43
7. Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi	43
D. Evaluasi Strategi.....	44
1. Mengkaji Ulang Landasan Strategi	47
2. Membandingkan Hasil yang di Harapkan dengan Hasil Sebenarnya	48
3. Pengambilan Langkah Korektif	50
E. Nilai-Nilai Religius	51
1. Pengertian Nilai Religius	51

2. Nilai-nilai Religius	52
3. Dimenasi Nilai-nilai Religius	54
F. Mutu Lulusan	55
G. Kerangka Berpikir	71

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	72
B. Kehadiran Peneliti	73
C. Latar Penelitian	73
D. Data & Sumber Data Penelitian	74
E. Pengumpulan Data	75
F. Analisis Data	79
G. Keabsahan Data	80

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Belakang Penelitian	
1. Sejarah Berdirinya Mi Ma'arif Nu 01 Kajongan	83
2. Visi, Misi Dan Tujuan Mi Ma'arif Nu 01 Kajongan	89
B. Paparan Data Penelitian	
1. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	94
2. Implementasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	126

3. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan.....	147
4. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	155
C. Temuan Penelitian	
1. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	160
2. Implementasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	168
3. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan.....	171
4. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	173

Bab V PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	176
B. Implementasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	201
C. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan	211

D. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam
Meningkatkan Mutu Lulusan..... 216

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan 222
B. Saran..... 223

DAFTAR PUSTAKA..... 225

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

1.1 Orisinalitas Penelitian	12
3.1 Tabel Fokus Penelitian dan Tema Pertanyaan	75
4.1 Tabel Sejarah MI Ma'arif NU 01 Kajongan	86
4.2 Tabel Data dan Kedudukan Guru MI Ma'arif NU 01 Kajongan	91
4.3 Tabel Jumlah Siswa Lima Tahun Terakhir	179

DAFTAR BAGAN

2.1 Bagan Kerangka Berpikir	70
3.1 Bagan Interaksi Komponen Analisis Data	78
4.1 Bagan Perencanaan Strategi.....	172
4.2 Bagan Implementasi Strategi	175
4.3 Bagan Evaluasi Strategi.....	178
4.4 Bagan Dampak Manajemen Strategi	180

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3 mengamanatkan bahwa “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta tanggung jawab”.¹

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan Pendidikan. Hal ini bisa dilihat dari prestasi yang diraih oleh tiap sekolah belum mengembirakan, kelengkapan sarana dan prasarana, kompetensi pendidik dan tenaga pendidik, serta pengelolaan dalam sekolah masih belum tersentuh secara merata. Hal tersebut umumnya dihadapi oleh sekolah-sekolah swasta yang kurang mendapatkan perhatian secara langsung dari pemerintah. Pendidikan yang bermutu adalah hak dan harapan semua peserta didik, akan tetapi pada kenyataannya mutu pendidikan di Indonesia masih jauh dari apa yang kita

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Dharma Bhakti,2003), 6.

harapkan. Hal ini, terlihat dari menurunnya peringkat Indonesia dalam HDI (*Human Development Index*). Ketua MPR RI, Bambang Soesatyo mengungkapkan berdasarkan laporan yang dirilis dari UNDP (*United Nation Development Program*), HDI Indonesia tahun 2020 berada di urutan 107 dari 189 negara. Juga dalam survei kemampuan pelajar yang dirilis *Program for International Student Assessment* (PISA) pada bulan desember menempatkan Indonesia di urutan ke 72 dari 77 negara, tertinggal jauh dari Singapura yang ada di urutan 2 atau Malaysia di urutan 56.²

Mutu pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan dapat diidentifikasi dari lulusan yang dihasilkan. Lembaga pendidikan dapat memaksimalkan manajemen mutu tidak hanya dalam mengukur kualitas secara fisik seperti gedung sekolah atau fasilitas yang berhasil dibangun, namun juga harus meningkatkan kualitas *output* yaitu kualitas lulusan yang dihasilkan dari lembaga pendidikan. Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Meraih mutu melibatkan keharusan melakukan segala hal dengan baik, dan sebuah institusi harus memosisikan pelanggan secara tepat dan proporsional agar mutu tersebut bisa tercapai.³

² <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201216142816-4-209558/Duh-Indeks-Pembangunan-Manusia-Ri-No-107-Dari-189-Negara/2>, Di Akses Tgl 1 November 2022.

³ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 31.

Peningkatan mutu lulusan dengan menerapkan standar mutu lulusan sangat membutuhkan manajemen strategi agar dapat terwujud secara efektif dan efisien. Manajemen strategi diartikan sebagai seni dan ilmu dalam perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Memanfaatkan dan membuat kesempatan baru dan berbeda di masa mendatang merupakan salah satu tujuan manajemen strategi. Tiga kegiatan utama dalam manajemen strategi yaitu; perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.⁴ Manajemen strategi menjadikan organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya. Manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang sistematis, logis dan rasional.

Mutu lulusan tidak dapat dicapai secara instan, mutu lulusan sudah seharusnya di rencanakan, karena mutu lulusan tidak terjadi begitu saja. Mutu lulusan harus menjadi bagian penting dari strategi lembaga pendidikan. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama untuk membuat program-program strategis lembaga pendidikan dalam mendayagunakan seluruh sumber daya potensial untuk mencapai tujuan. Pencapaian mutu lulusan sangat memerlukan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses manajemen strategis, tanpa arahan jangka panjang dari perencanaan yang jelas,

⁴Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 6.

sebuah lembaga pendidikan akan kesulitan dalam mewujudkan mutu lulusan, hal yang harus mendasari strategi tersebut adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan.⁵

Mutu lulusan merupakan harapan bagi setiap lembaga pendidikan, namun hal tersebut tidak bisa terjadi begitu saja dan secara tiba-tiba tanpa adanya usaha dalam meraihnya, salah satu metode pendekatan yang efektif bagi pencapaian mutu lulusan adalah dengan mengimplementasikan manajemen strategis. MI Ma'arif NU 01 Kajongan merupakan salah satu lembaga pendidikan yang merespon mutu lulusan yang dihasilkannya. Pasalnya lembaga pendidikan tersebut membuat beberapa program dalam meningkatkan mutu lulusan dengan adanya program *Siswa Santri Terpadu* (SST) dan pembelajaran *Inkonsep* (kolaborasi kurikulum madrasah dan kurikulum pesantren).

Adapun pembelajaran *Inkonsep* adalah penggabungan; Alqur'an Hadits dengan *Tanwirul Qori* untuk memperkuat ilmu tajwid, Aqidah Akhlak dengan *Alala Tanalul Ilma*, Fiqh dengan *Risalatul Kamilah* untuk memperkuat fiqh ibadah, SKI dengan *Aqidaul Awam* untuk memperkuat aqidah dan sejarah, dan Bahasa arab dengan *Mufrodatul Arabiah* untuk memperkaya kosa kata bahasa arab. Adapun program *Siswa Santri Terpadu* (SST), berangkat dari keresahan kepala sekolah terhadap mutu lulusan selama beberapa tahun belakangan, salah satu yang menjadi keprihatinannya adalah banyak dari lulusan yang tidak bisa

⁵ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 211.

membaca al-qur'an dengan baik dan benar. Program *Siswa Santri Terpadu* (SST) telah berjalan 5 tahun, berawal dari program pembiasaan yang telah berlaku lama yang mencakup kegiatan menghafal surat-surat pendek al-qur'an dan shalat *dhuha* berjamaah.

Sejak adanya perogram-program tersebut MI Ma'arif NU 01 Kajongan mengalami perkembangan yang cukup pesat, hal tersebut terlihat dari pertumbuhan jumlah siswa di setiap tahunnya dan sebab program SST tersebut MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi di minati bukan hanya dari kalangan nahdliyyin saja, banyak siswa dari luar nahdliyyin. Lebih luas MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi diminati oleh para pengguna jasa pendidikan di luar desa Kajongan bahkan luar kecamatan Bojongsari.

Atas dasar pemaparan di atas peneliti ingin mengetahui lebih dalam bagaimana manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius yang di rumuskan oleh lembaga pendidikan MI Ma'arif NU 01 Kajongan dalam meningkatkan mutu lulusan, sehingga menjadilah judul dalam penelitian ini “MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS NILAI-NILAI RELIGIUS DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN (Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari Kab. Purbalingga Jawa Tengah)”

B. Fokus Penelitian

Dalam konteks penelitian di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian sebagai berikut;

1. Bagaimana perencanaan strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan ?
2. Bagaimana implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan ?
3. Bagaimana evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan ?
4. Bagaimana dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis perencanaan strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.
2. Menganalisis implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.
3. Menganalisis evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.
4. Menganalisis dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut;

1. Manfaat Teoritis:

- a. Bermanfaat bagi program studi manajemen pendidikan islam khususnya di bidang manajemen strategi dan mutu lulusan.
 - b. Mampu memberikan kontribusi keilmuan di kemudian hari khususnya dalam bidang manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan.
 - c. Mampu memberikan wawasan serta kontribusi kepada lembaga-lembaga pendidikan lain terkait peningkatan mutu lulusan.
2. Manfaat Praktis
- a. Mampu memberikan masukan dan kontribusi kepada lembaga atau pengelola lembaga mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lulusan dan pendidikan.
 - b. Mampu memberikan wawasan, kontribusi, serta masukan bagi lembaga lain yang sedang berjuang dalam peningkatan mutu lulusan.
 - c. Terhadap lembaga yang di teliti, penelitian ini di harapkan mampu memberikan sumbangsih terhadap peningkatan mutu lulusan dan pendidikan melalui faktor kekuatan dan kelemahan.

E. Orisinalitas Penelitian

Berkaitan dengan penelitian ini, maka perlu adanya penelusuran terkait penelitian-penelitian terdahulu sebagai pijakan atau sebagai penarikan garis merah persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan sebelum-sebelumnya. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang di temukan oleh peneliti adalah:

1. Saparwadi, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram (2021), meneliti tentang “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA di Kecamatan Janapria Tahun Pelajaran 2020/2021” Hasil Penelitian Ini Menunjukkan 1) Perencanaan Strategik SMAN 1 Janapria Dan SMA NW Pendem Meliputi Empat Kegiatan Yaitu Pengembangan Visi, Misi, Dan Tujuan, Perencanaan Jangka Pendek, Menengah Dan Panjang, Identifikasi Faktor Internal Dan Eksternal, Serta Penyusunan Strategi, 2) Pelaksanaan Manajemen Strategik Di SMAN 1 Janapria Dan SMA NW Pendem Mancakup Empat Kegiatan Yaitu Menentukan Kebijakan Sekolah, Memotivasi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, Mengalokasikan Sumber Daya Manusia, Dan Mengembangkan Budaya Strategi.
2. Arum Tina Alfitri, Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2019), meneliti tentang “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Visi Misi Melalui *Islamic Parenting* Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan”, dengan hasil penelitian 1). Perencanaan visi misi melalui *islamic parenting* (a) perumusan tujuan yang ingin di capai, (b) melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, (c) menentukan program, (d) melakukan penggerakan sumber daya manusia. 2). Langkah-langkah kepala

sekolah dalam mewujudkan visi misi melalui *islamic parenting* (a) menunjuk pelaksana program, (b) membuat SOP dan melakukan pendanaan, (c) pelaksana kegiatan melakukan koordinasi untuk melaksanakan program. 3). Perwujudan visi misi melalui *islamic parenting* (a) menentukan waktu pelaksanaan kegiatan, (b) pelaksanaan kegiatan yang meliputi (masa orientasi siswa, forum kelas, kajian islami UTS dan UAS, membangun komitmen dengan orang tua kelas VI, *home visit*, buku penghubung). 4). Implikasi strategi kepala sekolah dalam mewujudkan visi misi melalui *islamic parenting* untuk meningkatkan mutu lulusan (a) kepala sekolah melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan, (b) membuat standar mutu lulusan, (c) membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan.

3. Hendra, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020, Meneliti Tentang “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)”, dengan hasil penelitian; bahwa SMA Muhammadiyah 8 Ciputat telah berhasil menerapkan strategi pengembangan. Strategi pengembangan dilakukan pada pengembangan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta kualitas lulusan dan prestasi siswa. Hasil analisis SPACE menghasilkan posisi Strengths Opportunities (aggressive strategy), yaitu strategi untuk memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki sekolah. Adapun hasil analisis SWOT yang menghasilkan strategi alternatif

yaitu (a) mengembangkan segmen pasar dengan arah kebijakan yang jelas dan tegas, (b) mengembangkan sarana prasarana sekolah dengan membuka jaringan dan bekerjasama dengan lembaga lain (bank, perusahaan, pemerintah), (c) mengembangkan bisnis sekolah dalam Badan Usaha Milik Lembaga Pendidikan (BUMLP) dan memberdayakan masyarakat sekitar, (d) mengembangkan teknologi sehingga menjadi sekolah berbasis teknologi. Sedangkan hasil penelitian pada implementasi tahapannya sesuai teori Pearce dan Robinson, dan Fred David. Pada evaluasi dan pengawasan dilakukan dengan memeriksa dasar strategi, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, mengambil tindakan koreksi melalui supervise, rapat rutin, dan pembuatan laporan.

4. Achmad Qolik Khoirudin, Tesis, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021, meneliti tentang “Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)”, dengan hasil penelitian; Rencana kerja madrasah tahun 2020 dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo adalah dengan memperbarui dan menambah kegiatan berupa kegiatan tadarus Al Qur’an, KKG dan membenahi sarana prasarana lembaga yang di hasilkan dari analisis lingkungan internal dan eksternal dan dari hasil evaluasi diri madrasah yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, Pelaksanaan rencana kerja dengan

mengoptimalkan kurikulum dengan model konsep kurikulum humanistik (aktualisasi diri). Kemudian mengoptimalkan program kesiswaan diantaranya, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan tata tertib, bimbingan siswa, pelaksanaan praktek laboratorium, Pelaksanaan ekstrakurikuler dan pelaksanaan upacara yang dilakukan terus menerus sesuai jadwal yang telah di buat, Evaluasi dilaksanakan dengan 5 tahap, yaitu: Tahap Pembentukan Tim Pelaksana EDM, Tahap Sosialisasi ke Seluruh Stakeholders Terkait, Tahap Pembagian dan Pengisian Instrumen, Tahap Analisa Data dengan Memasukkan Hasil Isian ke Aplikasi, Tahap Penyusunan Rekomendasi Hasil EDM.

5. Nurul Yaqien, Disertasi, Pascasarjana Program Doktor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, “Manajemen Mutu Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multisitus SMA International Islamic Boarding School Al Izzah Kota Batu dan SMA Darul Ulum 2 Unggulan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi Jombang”, 2020. Hasil penelitian ini, menunjukkan sekolah SMA Al Izzah dan SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang memiliki rencana konsep mutu lembaga yang matang. Merancang lulusan yang unggul baik dalam bidang IMTAQ, IPTEK dan mampu berkompetisi dalam tingkat internasional. b). memiliki kurikulum yang terintegrasi antara kurikulum nasional, kurikulum yayasan, dan kurikulum *cambridge*. c). Memiliki system pembelajaran system *boarding school*. d). Menciptakan pembelajaran di lingkungan sekolah

yang bersih, indah, nyaman, serta kondusif. e). Memiliki Visi misi tujuan dan program sekolah yang selalu diupdate oleh pihak yayasan / kepala sekolah dan jajaran, serta komite sekolah. f). Memiliki unit penjaminan mutu untuk meningkatkan mutu dan mewujudkan mutu lembaga. adapun strategi pencapaian mutu a). strategi evaluasi diri, b). menerapkan strategi komunikasi c). Strategi bimbel d). strategi terget mutu e). Strategi kerjasama. f). Strategi tauladan (budaya) mutu g). Strategi pendelegasian

Adapun implikasinya a). Peningkatan etos kerja tenaga pendidik dan pendidikan. b). Terbentuknya rasa tanggungjawab yang tinggi c). Tersedianya pelayanan publik yang ramah, bersih, dan berbasis IT. d). Peningkatan pedagogik dan kompetensi tenaga kependidikan. e). Peningkatan jumlah lulusan yang masuk perguruan tinggi, f). Peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa g). Terciptanya suasana belajar yang kondusif h). Terpenuhinya fasilitas sekolah yang sangat memadai. i). Adanya dukungan dari stakeholder dan masyarakat terkait mutu lembaga. j). Pelayanan kesehatan yang memadai untuk meningkatkan standar hidup sehat bagi warga sekolah.

6. Sri Budiman dan Suparjo, Jurnal, jurnal ilmu sosial dan pendidikan meneliti tentang “Manajemen Strategik Pendidikan Islam”, 2021. Jurnal ini menggunakan metode studi kepustakaan (library research). Hasil studi kepustakaan mengenai manajemen strategik pendidikan islam yaitu manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan

evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Sedangkan, manajemen strategik pendidikan islam adalah kegiatan yang terstruktur yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf (karyawan) dan pengawasan dalam seluruh unsur pelaksana pendidikan islam. Dalam pelaksanaannya, terdapat faktor yang mempengaruhi manajemen strategik pendidikan islam antara lain strategi tanpa arah, kelumpuhan perencanaan, terlalu fokus pada proses.

Tabel 1.1 Orisinilitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk (Skripsi/Tesis/Dll) Dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Saparwadi, Tesis, Studi Program Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mataram (2021), Meneliti Tentang “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA Di Kecamatan Janapria”	Meneliti tentang manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan	Penelitian berfokus pada mutu lembaga pendidikan	Penelitian ini meneliti tentang manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma’arif NU 01 Kajongan berbasis nilai-nilai religius. Berfokus pada perencanaan strategis, implementasi strategi, evaluasi strategi serta dampak.
2	Arum Tina Alfitri, Tesis, Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Visi Misi Melalui	Penelitian memiliki kesamaan dalam pembahasan	Memiliki perbedaan dalam pembahasan strategi,	Penelitian yang akan dilakukan lebih menyeluruh terhadap

	<i>Islamic Parenting Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019.</i>	peningkatan mutu lulusan	implementasi visi misi melalui <i>islamic parenting</i>	manajemen strategi yang mencakup luas sedari perencanaan, implementasi serta evaluasi dan dampak manajemen strategi.
3	Hendra, Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020, Meneliti Tentang “Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)”	Menggunakan pendekatan yang sama pengembangan lembaga pendidikan.	Perbedaan dalam objek penelitian, berfokus pada satuan lembaga pendidikan.	Penelitian ini bergerak pada bahasan manajemen strategi yang berfokus pada peningkatan mutu lulusan.
4	Achmad Qolik Khoirudin, Tesis, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021, Meneliti Tentang “Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)”,	Memiliki kesamaan pendekatan yang digunakan dalam meneliti yaitu manajemen strategi, serta pencapaiannya terhadap mutu.	Mutu yang di tuju, penelitian meneeliti manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lembaga. Dan memiliki perbedaan dalam objek penelitian.	Penelitian ini memiliki perbedaan dan persamaan yang signifikan, penelitian ini seacar khusus membahas manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lulusan.

5	Nurul Yaqin, Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2020, Meneliti tentang “Manajemen mutu pengembangan Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multisitus SMA International Islamic Boarding School Al Izzah Kota Batu dan SMA Darul Ulum 2 Unggulan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi Jombang”	Memiliki kesamaan dalam kajian pembahasan manajemen mutu pengembangan lembaga pendidikan	Berbeda dalam manajemen mutu yang di bahas secara mendalam, dan dalam pemilihan objek penelitian serta studi multisitus yang dikaji.	Penelitian ini membahas manajemen strategi meliputi tiga kegiatan hingga pada dampak yang dihasilkan dari manajemen strategi dalam meningkatkan mutu lulusan di.
6	Sri Budiman Dan Suparjo, Jurnal ilmu sosial dan pendidikan, meneliti “manajemen strategik pendidikan islam”, 2021.	Terdapat kesamaan dalam kajian manajemen strategi pendidikan islam	Pembahasan hanya dalam teori manajemen strategi, metode penelitian yang berbeda, dan tidak implementatif	Penelitian ini membahas manajemen strategi yang menjadikan nilai-nilai religius sebagai basis dalam peningkatan mutu lulusan dan metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus.

F. Definisi Istilah

Dalam penelitian ini ada beberapa istilah penting yang perlu sedikit di definisikan agar memudahkan pembahasan selanjutnya serta untuk menghindari kesalahan menginterpretasikan definisi kata yang dimaksud. Adapun istilah-istilah tersebut adalah sebagai berikut;

1. Manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya, strategi adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Manajemen strategis memungkinkan prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional.
2. Nilai-nilai religius adalah nilai mengenai konsep kehidupan religius atau keagamaan berupa ikatan hubungan yang mengatur manusia dengan tuhan. Nilai-nilai religius memiliki lima dimensi; Dimensi keyakinan, Dimensi praktik agama, Dimensi pengalaman, Dimensi pengetahuan agama, dan Dimensi pengamalan. Nilai-nilai religius terbagi menjadi lima nilai; Nilai Ibadah, Nilai Ruhul Jihad, Nilai Akhlak dan Disiplin, Nilai Keteladanan, nilai amanah dan ikhlas.
3. Mutu lulusan adalah lulusan yang mampu melebihi standar yang ada, baik di tentukan oleh sekolah maupun pemerintah. Dalam hal ini mutu lulusan yang dimaksud adalah mutu lulusan yang mengacu pada standar

kompetensi lulusan yang ditetapkan lembaga pendidikan MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang merujuk kepada standar kompetensi lulusan nasional.

4. Manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan adalah manajemen strategi sebagai pendekatan yang sistematis dan logis dengan menggunakan nilai-nilai religius sebagai basis dalam peningkatan mutu lulusan yang dirumuskan oleh lembaga pendidikan MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam

Manajemen strategis memiliki banyak definisi yang dikemukakan oleh para pakar manajemen strategi. Manajemen strategi adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasaran tercapai, sasaran manajemen strategi adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi penganggaran, penggunaan sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta kualitas pelaporan.⁶ Manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak secara serentak ke arah yang sama, inti dari manajemen strategi adalah menggabungkan pola pikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian serta evaluasi.⁷

Fred R. David mendefinisikan manajemen strategis sebagai pengetahuan dan seni dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan keputusan-keputusan lintas fungsional yang memberikan kemungkinan besar bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, berfokus pada usaha untuk

⁶ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press;2014), 6.

⁷ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, 9.

mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian serta pengembangan dan sistem informasi dalam mencapai keberhasilan organisasional.⁸ Pada intinya manajemen strategis merupakan taktik permainan sebuah organisasi.

Manajemen strategi merupakan pengetahuan yang sangat penting dalam mengelola organisasi/lembaga pendidikan, manajemen strategi merupakan alat ukur sejauh mana dan sampai dimana organisasi di jalankan oleh pengelola lembaga pendidikan, sehingga penyelarasan tujuan sekolah akan mudah tercapai dengan efektif dan efisien.⁹ Keberhasilan yang diraih sebuah organisasi tidak bisa terjadi secara tiba-tiba, hal tersebut sangat memerlukan rencana strategis, implementasi serta evaluasi. Tanpa arahan jangka panjang sebuah institusi/organisasi tidak bisa mencapai sesuatu yang dicita-citakan. Hal yang mendasar bagi sebuah strategi adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Manajemen strategis memungkinkan prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa manajemen strategis, sebuah institusi/organisasi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru.¹⁰

⁸Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 5.

⁹ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press; 2014), 14.

¹⁰ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 211.

Karakteristik lembaga pendidikan yang menerapkan manajemen strategi adalah;

1. Lembaga pendidikan menyusun perencanaan yang memosisikan diri sesuai kemampuan dan potensi lembaga pendidikan.
2. Mampu merespon issue-issue strategis.
3. Menekankan obyektivitas, ilmiah, dan sistematis, bukan atas kehendak pribadi kepala sekolah, tetapi mengedepankan kehendak bersama dalam mengakomodasi kehendak publik.¹¹

Manajemen strategi pada lembaga pendidikan/sekolah sangat berperan penting dalam membantu mencapai tujuan lembaga pendidikan, melalui perencanaan strategi, rumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran serta menganalisis lingkungan sekolah dengan pendekatan manajemen yang berinteraksi baik serta menyeluruh dalam prosesnya. oleh karena itu, manajemen strategi di bidang pendidikan merupakan faktor kunci dalam pengembangan dan pembenahan lembaga pendidikan/sekolah, sekolah menjadi efektif dan efisien dalam mewujudkan sekolah yang menjadi harapan para stakeholder, sehingga lembaga pendidikan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam menggunakan jasa pendidikan.¹²

¹¹ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press;2014), 24.

¹² Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, 26.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sangat berkaitan dengan sekolah efektif, sekolah efektif pada prinsipnya mensyaratkan adanya keleluasaan sekolah atau madrasah untuk mengelola dan mengambil keputusan pendidikan secara mandiri, dalam mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau madrasah di perlukan sebuah strategi yang dapat diterapkan, strategi tersebut adalah;¹³

1. Komitmen kepala sekolah atau madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Membentuk teamwork sebagai penggerak mutu.
3. Merumuskan visi misi sekolah/madrasah berbasis pada mutu.
4. Membuat evaluasi diri (self-evaluation).
5. Membuat perencanaan sekolah/madrasah berbasis pada mutu.
6. Memberdayakan seluruh komponen sekolah dalam melaksanakan program-program mutu.
7. Melaksanakan kontrol manajerial dalam pengendalian mutu kinerja.
8. Melaksanakan perbaikan secara terus menerus (continuous quality improvement).¹⁴

Manajemen strategis memiliki 3 tahapan; perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Aktivitas perumusan, penerapan, dan

¹³ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*,(Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 167.

¹⁴ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 167-177.

penilaian strategi terjadi di 3 level hierarki dalam sebuah organisasi yaitu; korporat, divisi, dan fungsional.¹⁵ Perumusan strategi mencakup pengembangan visi misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Penerapan strategi mengharuskan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Penilaian strategi adalah tahapan akhir dari sebuah manajemen strategis, terdapat tiga aktivitas mendasar dalam penilaian strategi; 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, 2) pengukuran kinerja, dan 3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat penting dilakukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil dimasa yang akan datang.¹⁶

Dapat ditarik pemahaman bahwa manajemen strategi lembaga pendidikan islam adalah serangkaian ilmu pengetahuan dalam mengatur lintas fungsional organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan serangkaian kegiatan perencanaan strategi, implementasi

¹⁵Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 6.

¹⁶Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 6-7.

strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategi memberikan kemungkinan terbesar bagi organisasi lembaga pendidikan islam dalam mencapai tujuannya.

B. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis tidak memiliki rangkaian aktivitas khusus meskipun berawal dari sesuatu yang bersifat filosofis menuju hal yang praktis menjadi salah satu cara yang rasional. Meski demikian, menggunakan metode pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan organisasi merupakan hal yang penting.¹⁷ Edward Sallis mengemukakan sebuah rangkaian perencanaan strategi yang dapat di adopsi oleh institusi pendidikan, dengan rangkaian sebagai berikut; 1) visi, misi, tujuan, 2) analisis pasar, 3) analisis SWOT dan faktor penting sukses, 4) perencanaan operasi dan bisnis, 5) kebijakan dan perencanaan mutu, 6) biaya mutu, 7) monitoring dan evaluasi.¹⁸

Fred R. David mengemukakan bahwa Perumusan strategi mencakup pengembangan visi misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.¹⁹

¹⁷ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006),215.

¹⁸ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, 215.

¹⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat,2009), 6.

1. Pengembangan Visi Misi

Visi merupakan isyarat tujuan puncak yang hendak dicapai dari sebuah organisasi, visi bersifat singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak organisasi. Misi sangat berkaitan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa mendatang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah organisasi berbeda dengan organisasi-organisasi lain.

Beberapa poin dalam penyusunan misi; 1) harus mudah diingat, 2) harus mudah di komunikasikan, 3) sifat dasar organisasi harus di perjelas, 4) harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu, 5) berupa statemen tujuan jangka panjang organisasi, 6) harus difokuskan pada pelanggan, 7) harus fleksibel.²⁰

Pernyataan misi adalah jawaban dari pertanyaan “apakah bisnis kita?” sedangkan pernyataan visi adalah menjawab pertanyaan “ingin menjadi seperti apakah kita?”, visi yang sama menciptakan kebersamaan kepentingan yang dapat mengangkat para pekerja keluar dari kemonotonan kerja sehari-hari serta menuntun mereka ke dunia baru yang ditandai oleh peluang dan tantangan.²¹

²⁰ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 217.

²¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 87.

Salah satu pendekatan dalam pengembangan visi misi adalah dengan; *pertama*, memilih beberapa artikel mengenai pernyataan visi misi dan meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi. *Kedua*, meminta para manajer untuk membuat sendiri pernyataan visi misi bagi organisasi. *Ketiga*, manajer puncak menyatukan pernyataan-pernyataan tersebut ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan tersebut kepada semua manajer.

Permintaan penambahan dan penghapusan di perlukan setelahnya ketika terjadi sebuah pertemuan dalam pembahasan pernyataan visi misi tersebut. Setelah terbentuk dokumen pernyataan visi misi final organisasi dapat lebih mudah memperoleh dukungan dari para manajer untuk aktivitas perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.²² Langkah tersebut merupakan salah satu cara menginformasikan visi misi organisasi serta membentuk kebersamaan dan rasa memiliki serta tanggung jawab terhadap visi misi organisasi.

2. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah organisasi dan ancaman yang harus dihindarnya. Identifikasi eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan

²² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 87.

kejadian yang berada di luar kendali organisasi. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal adalah mengungkap peluang-peluang dan ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman eksternal.²³

Kekuatan eksternal terbagi menjadi lima kategori luas, yaitu; 1) kekuatan ekonomi, 2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, 3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, 4) kekuatan teknologi, 5) kekuatan kompetitif. Proses melakukan identifikasi peluang dan ancaman eksternal harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan, keterlibatan dalam proses manajemen strategis dapat mengarah ke pemahaman dan komitmen dari para anggota organisasi, orang senang mendapatkan kesempatan untuk menyumbangkan gagasan dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai organisasi, pesaing, dan pasar dari organisasi mereka.²⁴

Organisasi yang tidak memberdayakan manajer dan karyawan dalam identifikasi, memonitor, meramalkan, dan mengevaluasi berbagai faktor eksternal bisa jadi tidak akan mampu mengantisipasi peluang dan

²³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 120.

²⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 120.

ancaman yang muncul dan akibatnya menjalankan strategi yang tidak efektif, kehilangan peluang, dan mendorong kehancuran organisasi.²⁵

3. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan merupakan hal yang lazim bagi semua organisasi, kekuatan dan kelemahan internal ditambah dengan peluang dan ancaman eksternal serta pernyataan visi misi jelas akan memberikan landasan bagi sebuah organisasi dalam menetapkan tujuan dan strategi. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal harus melibatkan manajer dan keyawan, hal ini membutuhkan pengumpulan dan pepaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan dan sebagainya. Proses identifikasi kekuatan dan kelemahan internal memberikan kesempatan lebih luas bagi para partisipan untuk memahami bagaimana pekerjaan, departemen, dan devisi mereka dapat berfungsi secara tepat dalam organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut merupakan manfaat besar, sebab manajer dan karyawan akan bekerja lebih baik manakala mereka memahami bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi area dan aktivitas organisasi yang lain.²⁶

Keberhasilan manajemen strategi membutuhkan kerja sama antara manajer dan karyawan dari seluruh area fungsional untuk memberikan

²⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 163.

²⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 176-177.

gagasan dan informasi. Manajemen strategi merupakan proses yang sangat interaktif serta membutuhkan kordinasi yang baik diantara para manajer, pemasaran, keuangan, dan bagian-bagian lainnya. Kegagalan dalam menyadari hubungan diantara semua area fungsional organisasi menjadi penghambat manajemen strategi.²⁷

Pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view- RBV*) terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi organisasi dari pada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV percaya bahwa kinerja organisasional akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam tiga bagian luas;²⁸ 1) sumber daya fisik, 2) sumber daya manusia, 3) dan sumber daya organisasional. Teori RBV berpendapat bahwa sumber daya organisasional yang akan menetralkan ancaman dan membantu organisasi dalam menangkap peluang. Sumber daya hendaknya memiliki karakteristik langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat dicarikan penggantinya. Semakin langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikannya suatu sumber daya, semakin kuat pula keunggulan kompetitif sebuah organisasi dan semakin lama pula organisasi bertahan.²⁹

²⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 178.

²⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 181.

²⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 181.

4. Menetapkan Tujuan-Tujuan Jangka Panjang

Tujuan-tujuan jangka panjang merupakan representasi hasil-hasil yang diharapkan dari penerapan strategi, strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dan mungkin untuk di capai, tiap-tiap tujuan harus berkait dengan waktu. Tujuan yang ditetapkan secara jelas memberikan banyak manfaat, tujuan yang ditetapkan secara jelas mengarahkan, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidak pastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu baik dalam alokasi sumber daya maupun rancangan pekerjaan.³⁰

Tujuan yang dinyatakan secara jelas dan di komunikasikan dengan baik sangat penting bagi keberhasilan, tujuan membantu para pemangku kepentingan memahami peran mereka dalam masa depan organisasi. Tidak hanya itu, tujuan juga memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang konsisten oleh para manajer yang memiliki nilai dan sikap yang berbeda-beda. Tujuan menetapkan prioritas organisasional dan merangsang kerja serta pencapaian. Tujuan menjadi standar yang dengannya individu, kelompok, departemen, divisi, dan seluruh organisasi dievaluasi. Tanpa

³⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 244.

tujuan jangka panjang, organisasi akan kehilangan arah terombang ambing kesana kemari kearah yang tidak jelas.³¹

5. Analisis Dan Pilihan Strategi

Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu organisasi mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi organisasi, informasi audit eksternal dan internal, memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Kekosongan bukanlah landasan dari sebuah strategi alternatif, akan tetapi strategi alternatif berlandas dari visi misi, tujuan, audit eksternal dan internal organisasi. Penyusun strategi tidak akan dapat mempertimbangkan seluruh strategi alternatif yang dapat menguntungkan organisasi karena akan sangat banyak strategi alternatif yang akan ditawarkan.³²

Identifikasi dan evaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya ikut andil dalam perumusan visi misi organisasi, tujuan, audit eksternal dan internal. Partisipasi akan memberikan peluang terbaik bagi manajer dan karyawan untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang harus dilakukan dan

³¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 245.

³² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 320.

mengapa serta berkomitmen dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.³³

Teknik-teknik perumusan strategi yang dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, kerangka tersebut dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap; 1) tahap input, berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. 2) tahap pencocokan, berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. 3) tahap keputusan, menggunakan informasi tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2.³⁴

a. Tahap input

Matriks evaluasi faktor eksternal (EFE), matriks profil kompetitif (CPM), dan matriks evaluasi faktor internal (IFE). Informasi yang diperoleh dari tiga matriks diatas menjadi input dasar dalam matriks-matriks pada tahap pencocokan dan tahap pencocokan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi.³⁵

³³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 323.

³⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 324.

³⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 325.

b. Tahap pencocokan

Strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan dalam kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun; matriks SWOT, Matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE, dan matriks strategi besar. Alat-alat tersebut bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal, Penjabarannya sebagai berikut;³⁶

1) Matriks SWOT

Matriks SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) adalah sebuah alat pencocokan yang penting dan sangat membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi; strategi SO (kekuatan, peluang), strategi WO (kelemahan, peluang), strategi ST (kekuatan, ancaman), dan strategi WT (kelemahan, ancaman). Strategi SO, memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO, bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal, terkadang peluang-peluang

³⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1 Jakarta, Penerbit Selemba Empat, 2009), 325-348.

besar muncul tetapi organisasi memiliki kelemahan internal yang menghalanginya dalam memanfaatkan peluang tersebut.³⁷ Strategi ST, menggunakan kekuatan sebuah organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT, merupakan teknik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.³⁸

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT;³⁹

- a) Buat daftar peluang-peluang eksternal utama organisasi.
- b) Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama organisasi.
- c) Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama organisasi.
- d) Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama organisasi.
- e) Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya dalam bagan strategi SO.
- f) Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada bagan strategi WO.
- g) Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada bagan strategi ST.

³⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 327.

³⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 330.

³⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 330.

h) Cocokan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya dalam bagan strategi WT.⁴⁰

Maksud dari adanya pencocokan pada tahap kedua adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik.

2) Matriks SPACE

Matriks SPACE (*Strategic Position And Action Evaluation*), matriks ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai dengan suatu organisasi. Sumbu-sumbu matriks SPACE berasal dari dua dimensi internal; kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif, serta dua dimensi eksternal; stabilitas lingkungan dan kekuatan industri.⁴¹

3) Matriks boston consulting group (BCG)

Matriks boston consulting group (BCG) dan matriks internal-eksternal secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya organisasi multidevisional dalam merumuskan strategi. (BCG adalah sebuah perusahaan konsultasi manajemen swasta yang

⁴⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 330.

⁴¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 332.

berbasis di boston. BCG memperkerjakan sekitar 1.400 konsultasi diseluruh dunia).⁴²

4) Matriks IE

Matriks IE (internal eksternal), memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE menempatkan divisi-divisi organisasional dalam sebuah diagram sistematis.⁴³

5) Matriks strategi besar

Matriks strategi besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Matriks strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif; posisi kompetitif, dan pertumbuhan pasar.⁴⁴

c. Tahap keputusan

Analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Teknik yang dapat digunakan pada tahapan ini adalah matriks QSPM (*quantitative strategic planning matrix*), teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan

⁴² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 337.

⁴³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 344.

⁴⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 348.

penting eksternal dan internal. Daya tarik dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.⁴⁵

Semua organisasi tentu memiliki budaya, budaya mencakup serangkaian nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, norma, kepribadian, dan pemujaan bersama yang menggambarkan sebuah organisasi, budaya merupakan cara unik suatu organisasi dalam menjalankan organisasinya, budaya merupakan dimensi manusiawi yang menciptakan solidaritas dan makna. Keberhasilan sering kali bergantung pada seberapa besar dukungan yang diperoleh strategi itu dari budaya sebuah organisasi. Jika sebuah strategi di dukung oleh budaya, manajer akan mampu menerapkan strategi yang telah ditetapkan dengan cepat dan mudah. Namun, jika budaya suportif tidak ada dan tidak dikelola, perubahan strategi bisa jadi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Budaya organisasi bisa menjadi antagonistik terhadap strategi baru, sedangkan akibat dari antagonisme adalah kebingungan dan kerancuan.⁴⁶

Esensi dari perumusan strategi adalah penilaian apakah suatu organisasi melakukan hal yang tepat dan bagaimana strategi dapat

⁴⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 349.

⁴⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 357.

menjadi lebih efektif dalam penerapannya. Setiap organisasi harus waspada tagar tidak menjadi penjara bagi strateginya sendiri, sebab strategi terbaik cepat atau lambat akan usang, evaluasi strategi secara teratur membantu manajemen menghindari sikap puas diri.⁴⁷

C. Implementasi Strategi

proses manajemen strategis tidak berhenti setelah organisasi menetapkan strategi pada perencanaan strategi, hal tersebut haruslah direalisasikan dengan tindakan strategis agar tidak menjadi ilusi semata bagi organisasi. Penerapan strategi memengaruhi suatu organisasi dari atas ke bawah, penerapan strategi memengaruhi seluruh area fungsional dan divisional dari sebuah organisasi. Perumusan strategi yang berhasil tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Penerapan strategi jauh lebih sulit dari pada mengatakan akan melakukan sesuatu/perumusan strategi. Terdapat perbedaan diantara perumusan strategi dengan penerapan strategi, sebagai berikut;⁴⁸

- 1) Perumusan strategi memosisikan kekuatan sebelum tindakan.
- 2) Penerapan strategi mengelola kekuatan selama tindakan.
- 3) Perumusan strategi berfokus pada ke efektifan.
- 4) Penerapan strategi berfokus pada ke efisienan.

⁴⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 366.

⁴⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 386-387.

- 5) Perumusan strategi merupakan proses intelektual.
- 6) Penerapan strategi merupakan proses oprasional.
- 7) Perumusan strategi membutuhkan keterampilan intuitif dan anlitis yang bagus.
- 8) Penerapan strategi membutuhkan keterampilan motivasi dan kepemimpinan yang khusus.
- 9) Perumusan strategi membutuhkan koordinasi antar beberapa individu.
- 10) Penerapan strategi membutuhkan koordinasi antar banyak individu.

Manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif.⁴⁹

1. Tujuan Tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi, partisipasi aktif dalam penetapan tujuan tahunan dapat

⁴⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 388.

menghasilkan penerimaan dan komitmen. Beberapa alasan pentingnya penetapan tujuan tahunan;⁵⁰

- a. Landasan untuk alokasi sumber daya.
- b. Mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer.
- c. Instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang.
- d. Menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departemental.

Tujuan tahunan harus dipastikan sejalan dengan tujuan jangka panjang, di rumuskan dengan baik dan mendukung strategi yang hendak diterapkan. Tujuan yang dinyatakan dan di komunikasikan secara jelas sangat penting bagi keberhasilan organisasi dari semua jenis dan ukuran. Tujuan tahunan harus terukur, konsisten, masuk akal, menantang, jelas, dikomunikasikan disegenap organisasi, dicirikan oleh dimensi waktu yang sesuai, dan di ikuti dengan penghargaan dan sanksi yang sepadan. Tujuan harus mencakup kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu serta menghindari istilah memaksimalkan, meminimalkan, sesegera mungkin, dan secukupnya. Tujuan tahunan yang jelas tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil, namun hal tersebut meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan organisasional dapat tercapai, penekanan yang berlebihan pada pencapaian tujuan dapat mengakibatkan tindakan yang tidak terpuji, seperti

⁵⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 389.

pemalsuan angka, penyimpangan catatan, dan pemberian tujuan sebagai titik akhir, para manajer harus waspada terhadap masalah potensial yang akan muncul.⁵¹

2. Kebijakan

Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi, kebijakan menetapkan batas-batas, hambatan, dan limit atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku, kebijakan mengklarifikasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi. Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diterapkan dengan baik. Kebijakan memberikan dasar bagi pengendalian manajemen, memungkinkan koordinasi antar unit organisasi, dan menekan waktu yang dihabiskan para manajer dalam pengambilan keputusan.⁵²

3. Alokasi sumber daya

⁵¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 391.

⁵² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 392.

Alokasi sumber daya adalah aktivitas/kegiatan utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi, manajemen strategis memungkinkan sumber daya di alokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Tidak ada yang lebih menghambat manajemen strategis dan keberhasilan organisasi melebihi sumber daya yang di alokasikan secara tidak konsisten dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Setidaknya sebuah organisasi memiliki empat sumber daya; sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi.⁵³

4. **Mengelola Konflik**

Konflik dapat di artikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa masalah. Menetapkan tujuan tahunan dapat memicu munculnya konflik sebab individu memiliki ekspektasi dan persepsi yang berbeda, pribadi tidak selalu cocok satu sama lain. Menetapkan tujuan bisa menimbulkan konflik karena manajer dan penyusun strategi harus melakukan kompromi, konflik tidak akan terhindarkan dalam organisasi, sehingga penting konflik itu harus dikelola dan dipecahkan. Berbagai pendekatan dalam mengelola konflik dan menyelesaikannya; penghindaran, defusi, dan konfrontasi. *Penghindaran*, meliputi berbagai tindakan seperti mengabaikan persoalan dengan harapan

⁵³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 395.

bahwa konflik tersebut akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik dengan memisahkan pihak-pihak yang berselisih. *Defusi*, meliputi sikap yang tidak terlalu menekankan perbedaan antar pihak yang berkonflik tetapi mengutamakan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pihak yang kalah, mengikuti aturan mayoritas, meminta nasihat bantuan kepada atasan, atau merancang ulang posisi saat ini. *Konfrontasi*, seperti pertukaran anggota pihak-pihak yang berkonflik sehingga masing-masing bisa memberi apresiasi mengenai sudut pandang.⁵⁴

5. Mencocokkan Struktur Dengan Strategi

Perubahan dalam strategi mengharuskan adanya perubahan dalam struktur dengan alasan; pertama, struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan di tetapkan. Kedua, struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Perubahan strategi menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi, setruktur seharusnya di rancang untuk memfasilitasi upaya-upaya strategis sebuah organisasi dan karenanya mengikuti strategi tersebut. Bila sebuah organisasi merubah strateginya, struktur yang ada bisa menjadi tidak efektif. Tidak dapat di pungkiri bahwa struktur dapat dan memang memengaruhi strategi.⁵⁵

⁵⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 396.

⁵⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 397.

6. Menghubungkan Kinerja Dan Gaji Dengan Strategi

Kebanyakan organisasi perusahaan saat ini menggunakan bentuk kompensasi atas dasar kinerja untuk para manajer dan karyawan. Pengawasan staf dengan sistem penggajian sering kali menghambat para manajer lini untuk menggunakan kompensasi keuangan sebagai alat strategis. Fleksibilitas terkait kompensasi manajemen dan karyawan sangat di perlukan sehingga terjadi dalam perubahan struktur kompensasi jangka pendek yang dapat merangsang usaha-usaha untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang.⁵⁶

7. Menciptakan Budaya Yang Mendukung Strategi

Mengubah budaya sebuah organisasi agar sesuai dengan strategi yang baru biasanya lebih efektif dari pada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya yang ada. Beberapa elemen yang bermanfaat untuk mengaitkan budaya dengan strategi;⁵⁷

- a. Pernyataan resmi filosofis.
- b. Mendesain ruang, serambi, dan bangunan.
- c. Memberikan teladan, pengajaran, dan pelatihan oleh pemimpin.
- d. Sistem kompensasi dan status.

⁵⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 415.

⁵⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 425.

- e. Kisah, legenda, mitos, dan perumpamaan mengenai orang-orang serta kejadian-kejadian penting.
- f. Apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh pemimpin.
- g. Reaksi pemimpin terhadap peristiwa penting dan krisis organisasi.
- h. Bagaimana organisasi di rancang dan di susun.
- i. Sistem dan prosedur organisasi.
- j. Kriteria yang digunakan untuk merekrut, menyeleksi, mempromosikan, mengeluarkan, dan memensiunkan.

Perumusan strategi yang berhasil sama sekali tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil pula. Secara singkat, penerapan strategi berarti perubahan, secara luas berarti pekerjaan yang sesungguhnya di mulai setelah strategi di rumuskan. Penerapan strategi membutuhkan dukungan dan juga disiplin serta kerja keras dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Merumuskan strategi saja tidaklah cukup, sebab manajer dan karyawan harus termotivasi untuk menerapkan strategi tersebut.⁵⁸

D. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan bagian penting dari sebuah manajemen strategis, hal tersebut dikarenakan organisasi menghadapi masalah-masalah yang sangat dinamis dan dramatis dengan begitu cepat baik dari faktor internal

⁵⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 440.

maupun eksternal. Keberhasilan hari ini tidak menjamin keberhasilan di hari esok, organisasi tidak di perbolehkan untuk lengah dalam sebuah keberhasilan, banyak sekali organisasi yang bertumbuh pesat dan sukses pada beberapa tahun dan di tahun-tahun kedepannya hanya berujung pada bisa bertahan hidup saja.⁵⁹

Evaluasi strategi menjadi lebih sulit seiring berjalannya waktu di karenakan banyak alasan; meningkatnya kompleksitas lingkungan yang dramatis, semakin sulitnya memprediksikan masa depan secara akurat, bertambahnya jumlah variabel, cepatnya laju pengusangan bahkan untuk rancangan yang paling bagus sekalipun, semakin banyaknya kejadian di dalam negeri yang memengaruhi organisasi, berkurangnya rentang waktu untuk menjalankan perencanaan.⁶⁰

Sebuah persoalan mendasar yang di hadapi oleh para manajer dewasa ini adalah bagaimana secara efektif mengawasi karyawan dalam tuntutan organisasi modern akan fleksibilitas, inovasi, kreativitas, dan inisiatif dari karyawan yang lebih besar. Bagaimana manajer dewasa ini dapat memastikan bahwa karyawan yang telah di beri kepercayaan bertindak secara mandiri, ketika karyawan yang diberdayakan diminta pertanggungjawabannya dan ditekan untuk mencapai tujuan tertentu serta di beri keleluasaan dalam tidakan mereka untuk meraihnya, ada kemungkinan terjadi perilaku disfungsional.⁶¹

⁵⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 503.

⁶⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 503.

⁶¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 503.

Sebagian besar penyusun strategi sepakat bahwa evaluasi strategi merupakan hal yang vital bagi kebaikan suatu organisasi, evaluasi yang sesuai bisa menyadarkan manajemen akan masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok;⁶² 1) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi organisasi, 2) perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, dan 3) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu merupakan batu pertama evaluasi strategi yang efektif, tekanan yang terlalu besar dari manajer puncak bisa mendorong para manajer bawah mereka yang menurut mereka akan terlihat memuaskan. Evaluasi strategi bisa menjadi hal yang rumit dan sensitif, penekanan yang terlalu besar pada evaluasi strategi bisa menjadi kontraproduktif, tidak ada orang yang suka di evaluasi dengan cara yang terlalu ketat. Namun, terlalu sedikit evaluasi atau tidak adanya evaluasi dapat menciptakan persoalan yang lebih buruk, evaluasi strategi penting karena untuk memastikan bahwa tujuan yang tersurat dapat tercapai. Evaluasi strategi sudah seharusnya memiliki fokus jangka panjang dan pendek.⁶³

Evaluasi strategi sangat di butuhkan organisasi sekecil apapun, mengevaluasi strategi secara kontinu/periodik memungkinkan penolak ukuran

⁶² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 500.

⁶³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 500.

kemajuan dan pemantauan yang lebih efektif. Para manajer dan karyawan sebuah organisasi harus terus menerus menyadari kemajuan yang telah di buat dalam upaya meraih tujuan organisasi, ketika faktor keberhasilan berubah para manajer dan karyawan perlu dilibatkan dalam menentukan tindakan korektif yang tepat. Dalam evaluasi strategi, oranglah yang membuat perbedaan, melalui keterlibatan dalam evaluasi strategi, manajer dan karyawan berkomitmen untuk terus mendorong organisasi maju meraih tujuan yang di dambakan.⁶⁴

1. Mengkaji ulang landasan strategi

Banyak faktor internal maupun eksternal yang menghambat organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang maupun jangka pendeknya. Secara eksternal; langkah pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, pergeseran demografis, tindakan pemerintah bisa menghambat pencapaian objektif. Secara internal; strategi yang tidak efektif atau penerapan strategi yang buruk, tujuan mungkin terlalu optimis.⁶⁵ Tidak sepenuhnya kegagalan di karenakan kinerja manajer atau karyawan yang tidak memuaskan, semua anggota organisasi harus tau hal tersebut agar mereka dapat terus berpartisipasi hingga pada tahap evaluasi strategi. Terkadang faktorf-faktor kegagalan sebuah strategi lebih

⁶⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat,2009), 505.

⁶⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 507.

dahulu di ketahui oleh para karyawan amupun manajer bawah di banding manajer puncak.

Peluang dan ancaman eksternal dan kekuatan dan kelemahan internal harus terus di monitor terhadap perubahan, beberapa pertanyaan penting untuk di jawab pada agenda evaluasi strategi;⁶⁶

- a. Apakah kekuatan internal kita masih merupakan kekuatan?
 - b. Apakah kita memperoleh tambahan kekuatan internal? Jika iya, apa saja?
 - c. Apakah kelemahan kita masih menjadi kelemahan?
 - d. Apakah kita memiliki kelemahan internal yang lain? Jika iya, apa saja?
 - e. Apakah peluang internal kita masih merupakan peluang?
 - f. Apakah kini ada peluang-peluang eksternal lain? Jika iya, apa saja?
 - g. Apakah ancaman eksternal kita masih menjadi ancaman?
 - h. Apakah kini muncul ancaman-ancaman eksternal yang lain? Jika iya, apa saja ?
 - i. Apakah kita rentan terhadap pengambil alihan secara paksa ?
2. Membandingkan hasil yang di harapkan dengan hasil yang sebenarnya/mengukur kinerja organisasi

Aktivitas ini mencakup pembandingan hasil yang di harapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari

⁶⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat,2009), 509.

rencana, evaluasi kinerja individual, dan pengamatan kemajuan yang telah di buat kearah capaian tujuan jangka panjang maupun tahunan yang tersurat.⁶⁷

Kegagalan dalam membuat kemajuan yang memuaskan kearah tercapainya tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan menandakan perlunya tindakan-tindakan korektif. Hal tersebut memiliki banyak faktor; kebijakan yang tidak masuk akal, perubahan ekonomi yang tidak terduga, pemasok/distributor yang tidak bisa di andalkan, strategi yang tidak efektif dapat menghambat pencapaian tujuan. Enam pertanyaan kualitatif yang bermanfaat dalam evaluasi strategi;⁶⁸

- a. Apakah strategi secara internal konsisten?
 - b. Apakah strategi konsisten dengan lingkungan?
 - c. Apakah strategi tepat bila di hadapkan dengan sumber daya yang tersedia?
 - d. Apakah strategi melibatkan tingkat resiko yang bisa di terima?
 - e. Apakah strategi memiliki kerangka waktu yang benar?
 - f. Apakah strategi bisa di jalankan?
3. Pengambilan tindakan korektif

⁶⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat,2009), 509.

⁶⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 510.

Pengambilan tindakan korektif membutuhkan perubahan untuk secara menyeluruh memosisikan ulang organisasi demi masa depan. Contoh perubahan yang perlu dilakukan adalah perubahan struktur organisasi, pergantian satu atau beberapa karyawan penting, atau revisi misi organisasi, revisi tujuan, penciptaan kebijakan baru, pengalokasian sumber daya secara berbeda, atau pengembangan insentif kinerja yang baru. Pengambilan tindak korektif tidak selalu menyebabkan strategi yang ada di tinggal atau melakukan perumusan strategi yang baru. Pengambilan tindakan korektif di perlukan untuk membuat organisasi tetap berada di jalur menuju pencapaian tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek yang telah tersurat.⁶⁹

Evaluasi strategi bisa mengarah pada perubahan perumusan strategi, perubahan penerapan strategi, perubahan baik dalam perumusan maupun penerapan strategi, atau tidak pada perubahan apapun. Akan tetapi, cepat atau lambat perumus strategi akan di hadapkan dengan perubahan perumusan strategi atau penerapan strategi. Tindakan korektif harus membawa organisasi keposisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, mengambil keuntungan dari peluang eksternal, menghindari mengurangi/menangkal ancaman sksternal, dan memperbaiki kelemahan internal. Hal yang paling penting dalam tindakan korektif adalah

⁶⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, ,(Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 511.

memperkuat posisi kompetitif sebuah organisasi, evaluasi strategi yang berkala dan kontinu membuat para penyusun strategi tetap terhubung dengan denyut nadi sebuah organisasi.⁷⁰

E. Nilai-nilai Religius

1. Pengertian Nilai Religius

Religius atau sikap keagamaan dapat diartikan sebagai suatu proses terhadap daya ruhaniyah yang menjadi motor penggerak mengarahkan tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari terdiri dari perasaan, fikiran, angan-angan untuk melaksanakan kepercayaan kepada tuhan dengan anjuran dan kewajiban yang berhubungan dengan agamanya. Religius adalah menjalankan ajaran agama secara menyeluruh dan hal yang paling mendasar ialah menjadikan sebagai landasan pendidikan.⁷¹

Religius adalah penghayatan dan implementasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Teori akan nihil tanpa adanya suatu praktek, begitu pula praktek akan nihil tanpa berlandaskan suatu teori. Menjadi suatu keharusan, ilmu agama di implementasikan dalam kehidupan sehari-hari yang menjadikan bukti pemahaman materi agama yang telah diterimanya.

⁷⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 512.

⁷¹ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Pres, 2009), 27.

Karena, puncak pemahaman seseorang terhadap ilmunya terletak pada perilakunya.⁷²

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa religiusitas adalah pemahaman dan penghayatan agama seseorang yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari yang diwujudkan dengan mematuhi segala perintah dan menjauhi larangan-Nya. Religiusitas seseorang tidak hanya dilihat dari aspek ibadahnya saja, namun bagaimana dirinya menjalankan hidup dan berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya.

2. Nilai-Nilai Religius

Menurut Fathurrahman nilai-nilai religius terbagi menjadi 5, sebagai berikut:⁷³

a. Nilai Ibadah

Secara istilah berarti khidmat kepada Tuhan, taat mengerjakan perintah-Nya dan menjauhi laranganNya. Ibadah adalah ketaatan manusia kepada tuhan yang diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari misalnya, shalat, puasa, zakat dan lain sebagainya. Ibadah baik umum maupun khusus merupakan konsekuensi dan implikasi dari keimanan terhadap Allah SWT yang tercantum dalam dua kalimat syahadat, *"asyhadu alla ilaaha illallaah, waasyhadu anna*

⁷² Ngainun Naim, *Character Building: Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu & Pembentukan Karakter Bangsa*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012),124.

⁷³ Faturrohman, *Budaya Religius Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Tinjauan Teoritik dan Praktik Konstektualisasi Pendidikan Agama Di Sekolah*, (Yogyakarta: Kalimemedia, 2015), 60-69.

Muhammadar Rasulallah". Bahwa ibadah adalah ketaatan manusia kepada Tuhan yang diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari.

b. Nilai Ruhul Jihad

Ruhul jihad adalah jiwa yang mendorong manusia untuk bekerja atau berjuang dengan sungguh-sungguh. Hal ini didasari adanya tujuan hidup manusia, yaitu *Hablumminallah*, *Hablumminannas* dan *Hablum min alalam*. Dengan adanya komitmen ruhul jihad maka aktualisasi diri dan melakukan pekerjaan selalu didasari sikap berjuang dan ikhtiar dengan sungguh-sungguh. Mencari ilmu merupakan salah satu manifestasi dari sifat *Jihadunnafsi* yaitu memerangi kebodohan dan kemalasan.

c. Nilai Akhlak dan Disiplin

Akhlak merupakan bentuk jama' dari *khuluq*, artinya perangai, tabiat, rasa malu dan adat kebiasaan. Sedangkan kedisiplinan itu termanifestasi dalam kebiasaan dalam kebiasaan manusia ketika melaksanakan ibadah rutin setiap hari. Apabila manusia melaksanakan ibadahnya dengan tepat waktu, maka secara otomatis nilai kedisiplinan telah tertanam pada diri orang tersebut.

d. Nilai Keteladanan

Nilai keteladanan tercermin dari perilaku guru, keteladanan merupakan hal yang sangat penting dalam pendidikan dan pembelajaran.

e. Nilai Amanah dan Ikhlas

Secara etimologi amanah artinya dapat dipercaya dan tanggung jawab. Dalam konteks pendidikan, nilai amanah harus dipegang oleh seluruh pengelola lembaga pendidikan. Sedangkan ikhlas diartikan bersih atau hilangnya rasa pamrih atas segala sesuatu yang diperbuatnya.

3. Dimensi Nilai-nilai Religius

Menurut Glock & Stark menyebutkan terdapat 5 macam dimensi religius, yaitu:⁷⁴

- a. Dimensi keyakinan, yang berisi pengharapan-pengharapan dimana orang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui kebenaran doktrin tersebut.
- b. Dimensi praktik agama, yang mencakup perilaku pemujaan, ketaatan dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya. Menunjukkan kepada seberapa tingkat kepatuhan muslim dalam mengerjakan kegiatankegiatan ritual sebagaimana diperintah dan dianjurkan oleh agamanya.
- c. Dimensi pengalaman, dimensi ini berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-

⁷⁴ Charles Y. Glock and Rodney Stark, *Religion and Society in Tension*, (Chicago: Rand McNally and Company, 1965).

pengharapan tertentu, meski tidak tepat jika dikatakan bahwa seseorang yang beragama dengan baik pada suatu waktu akan mencapai pengetahuan subjektif dan langsung mengenai kenyataan terakhir bahwa ia akan mencapai suatu kontak dengan kekuatan supernatural. Dimensi ini berkaitan dengan pengalaman keagamaan, perasaan-perasaan, persepsi-persepsi dan sensasi-sensasi yang dialami seseorang.

- d. Dimensi pengetahuan agama, yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus-ritus, kitab suci dan tradisi-tradisi.
- e. Dimensi pengamalan, dimensi ini mengacu pada identifikasi akibat-akibat keyakinan keagamaan, praktik, pengalaman, dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari. Berkaitan dengan dimensi pengetahuan agama yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama, paling tidak, memiliki sejumlah minimal pengetahuan, antara lain mengenai dasar-dasar tradisi.⁷⁵

F. Mutu Lulusan

⁷⁵ Charles Y. Glock and Rodney Stark, *Religion and Society in Tension*, (Chicago: Rand McNally and Company, 1965).

Standar kompetensi lulusan merupakan standar minimal yang harus dicapai oleh setiap peserta didik dalam proses belajar mengajarnya selama disekolah. Dalam penjelasan UU No 20 Tahun 2003 pada pasal 35 menyebutkan bahwa standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, ilmu pengetahuan, dan keterampilan peserta didik yang harus dipenuhinya atau dicapainya dari satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tertentu.⁷⁶

Ada beberapa hal yang menjadi indikator mutu pendidikan yang baik, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:⁷⁷

1. Standar mutu kompetensi lulusan minimal sama dengan standar nasional pendidikan, dalam hal ini lembaga pendidikan/sekolah harus memiliki standar mutu lulusan minimal sama dengan standar mutu nasional pendidikan, sehingga dapat terukur dan jelas targetnya.
2. Memiliki standar kompetensi dan kompetensi dasar yang jelas, selain harus memiliki standar mutu, lembaga pendidikan yang yang baik adalah memiliki standar kompetensi dan kompetensi dasar yang jelas, karena dengan demikian proses pendidikan akan berjalan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan.

⁷⁶ Permendikbud, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Standar Kompetensi Lulusan, (Jakarta, Dharma Bhakti,), 2.

⁷⁷ Nur Zazin, *Gerakan Manata Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011),135.

3. Memiliki visi misi dan jelas, lembaga pendidikan sudah selayaknya memiliki visi dan misi yang jelas guna menjadi acuan dan pedoman sebagai cita-cita lembaga pendidikan/sekolah.
4. Target kebijakan mutu sekolah dalam standar isi dan penilaian, lembaga yang baik dan bermutu ialah lembaga yang selalu memiliki target kebijakan mutu dalam standar isi dan penilaian, hal ini menjadi penting sebagai acuan dalam proses pendidikan kedepannya.
5. Tujuan pendidikan tiap mata pelajaran, lembaga pendidikan/ sekolah harus memiliki tujuan pendidikan tiap mata pelajaran, hal ini sangat penting guna siswa dan guru mampu memaksimalkan proses belajar mengajar di kelas.
6. Deskripsi profil lulusan yang diharapkan dapat terwujud tiap mata pelajaran, setiap lembaga pendidikan diharapkan juga untuk menjelaskan sebaik mungkin bagaimana profil lulusan dalam setiap mata pelajaran, sehingga dapat menjadi acuan dan tolak ukur dalam setiap proses pendidikan.
7. Hendaknya, setiap mata pelajaran berorientasi dan memberikan kontribusi mewujudkan pendidikan nasional yang bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Standar Kompetensi Lulusan Pada Jenjang Pendidikan Dasar Pasal 5;

(1) Standar Kompetensi Lulusan pada Jenjang Pendidikan dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf b terdiri atas:⁷⁸

- a. Standar Kompetensi Lulusan pada sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah/sekolah dasar luar biasa/paket A/bentuk lain yang sederajat.

Standar Kompetensi Lulusan pada Jenjang Pendidikan dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) difokuskan pada:⁷⁹

- a. persiapan Peserta Didik menjadi anggota masyarakat yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia;
- b. penanaman karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila; dan
- c. penumbuhan kompetensi literasi dan numerasi.

Pasal 6, Standar Kompetensi Lulusan pada sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah/sekolah dasar luar biasa/paket A/bentuk lain yang sederajat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) huruf a dirumuskan secara terpadu dalam bentuk deskripsi kompetensi yang terdiri atas:⁸⁰

- 1) mengenal Tuhan Yang Maha Esa melalui sifat-sifatNya, memahami ajaran pokok agama/kepercayaan, melaksanakan ibadah dengan bimbingan, bersikap jujur, menunjukkan perilaku hidup sehat dan

⁷⁸ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Lulusan.

⁷⁹ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Lulusan.

⁸⁰ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Lulusan.

bersih, menyayangi dirinya, sesama manusia serta alam sebagai ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, serta taat pada aturan;

- 2) mengenal dan mengekspresikan identitas diri dan budayanya, mengenal dan menghargai keragaman budaya di lingkungannya, melakukan interaksi antarbudaya, dan mengklarifikasi prasangka dan stereotip, serta berpartisipasi untuk menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- 3) menunjukkan sikap peduli dan perilaku berbagi serta berkolaborasi antarsesama dengan bimbingan di lingkungan sekitar;
- 4) menunjukkan sikap bertanggung jawab sederhana, kemampuan mengelola pikiran dan perasaan, serta tak bergantung pada orang lain dalam pembelajaran dan pengembangan diri;
- 5) menunjukkan kemampuan menyampaikan gagasan, membuat tindakan atau karya kreatif sederhana, dan mencari alternatif tindakan untuk menghadapi tantangan, termasuk melalui kearifan lokal;
- 6) menunjukkan kemampuan menanya, menjelaskan dan menyampaikan kembali informasi yang didapat atau masalah yang dihadapi;
- 7) menunjukkan kemampuan dan kegemaran berliterasi berupa mencari dan menemukan teks, menyampaikan tanggapan atas bacaannya, dan mampu menulis pengalaman dan perasaan sendiri; dan

- 8) menunjukkan kemampuan numerasi dalam bernalar menggunakan konsep, prosedur, fakta dan alat matematika untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan diri dan lingkungan terdekat.

Adapun Standar kompetensi lulusan Ma'arif NU, Pasal 3 Visi Lembaga adalah menjadi pusat pengembangan pendidikan yang mandiri, berkualitas dan profesional dalam bingkai paham Islam Ahlussunnah Waljama'ah.⁸¹ Pasal 4 Misi Lembaga adalah:⁸²

- a) Mewujudkan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan melalui satuan-satuan pendidikan yang bermutu dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat yang ditopang dengan manajemen, sarana dan prasarana pendidikan yang baik;
- b) Menyelenggarakan dan memfasilitasi satuan pendidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama agar menjadi wahana pembentukan peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, menguasai ilmu pengetahuan, memiliki keterampilan dan berakhlakul karimah sesuai dengan paham Islam Ahlussunnah Waljama'ah;
- c) Mengendalikan mutu pengelolaan dan mutu lulusan pendidikan dari setiap satuan pendidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama;

⁸¹ Surat Keputusan Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama P U S A T Nomor: 285.B/Sk/Lpm-Nu/V/2013 Tentang *Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 18.

⁸² *Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 19.

- d) Mengembangkan jaringan kerja sama dengan melakukan usaha-usaha untuk mencapai kemandirian organisasi;
- e) Memberikan pelayanan kelembagaan kepada Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang, serta penyelenggara dan pengelola satuan pendidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama;
- f) Memperkuat implementasi paham Ahlussunnah Waljama'ah dalam praksis kependidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama.

Tujuan Lembaga adalah:⁸³

- a) Menanamkan nilai-nilai paham Ahlussunnah Waljama'ah melalui jalur pendidikan dasar dan menengah formal;
- b) Menyediakan pendidikan yang bermutu yang dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat;
- c) Mendorong terwujudnya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan di lingkungan yang menghasilkan lulusan bermutu dan berakhlakul karimah;
- d) Menyelenggarakan, memberikan bimbingan, pembinaan dan pelayanan dalam pengelolaan satuan dan kegiatan pendidikan;
- e) Mensinergikan elemen-elemen masyarakat dan pemerintah untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan yang mandiri.

⁸³ *Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 20.

Pasal 8 Kurikulum

- a) Kurikulum yang diterapkan oleh Satuan Pendidikan Ma'arif mengacu pada kurikulum yang ditetapkan oleh Pemerintah yang disempurnakan dengan Standar Pendidikan Ma'arif;
- b) Paham Islam Ahlussunah Waljama'ah dan ke-Nahdlatul Ulama-an menjadi bagian dari struktur kurikulum Satuan Pendidikan Ma'arif;
- c) Implementasi kurikulum yang ditetapkan pemerintah dikembangkan oleh Satuan Pendidikan Ma'arif untuk menciptakan situasi kondusif bagi aktualisasi nilai-nilai Islam Ahlussunah Waljama'ah;
- d) Nilai-nilai ajaran Ahlulsunnah Waljama'ah menjadi ruh seluruh proses pembelajaran baik kurikuler maupun ekstra kurikuler.⁸⁴

Standar kompetensi lulusan (SKL) dijadikan sebagai pedoman dalam penilaian pendidikan yang tergambar dalam lulusan. SKL disusun berdasarkan jenjang pendidikan, yaitu dasar dan menengah. Lulusan Satuan Pendidikan Ma'arif adalah pribadi yang: (a) religius; (b) mempunyai kepedulian terhadap lingkungan; (c) menghargai tradisi dan kemajemukan; dan (d) mampu mengembangkan semangat belajar lebih lanjut. Keempat karakter tersebut menjiwai seluruh capaian-capaian ideal dalam setiap bidang studi yang dipelajari.⁸⁵

⁸⁴ Surat Keputusan Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama P U S A T Nomor: 285.C/Sk/Lpm-Nu/V/2013 Tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Ma'arif NU*, 51.

⁸⁵ Surat Keputusan Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Pusat Nomor : 437.A/Sk/Lpm-Nu/V/2014, *Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 22.

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) SD/MI⁸⁶

Dimensi	Kualifikasi kemampuan
Sikap	Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berakhlakul karimah, berilmu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam di lingkungan rumah, sekolah, dan tempat bermain.
Pengetahuan	Memiliki pengetahuan faktual dan konseptual berdasarkan rasa ingin tahunya tentang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya dalam wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait fenomena dan kejadian di lingkungan rumah, sekolah, dan tempat bermain
Keterampilan	Memiliki kemampuan pikir dan tindak yang produktif dan kreatif dalam ranah abstrak dan konkret sesuai dengan yang ditugaskan kepadanya.

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) SD/MI Kelas IV⁸⁷

No	Kompetensi inti	Kompetensi dasar
1.	Menerima, menjalankan dan menghargai ajaran agama Islam Ahlussunnah wal Jamaah	1.1 Terbiasa membaca kitab suci Al Qur an dengan tartil 1.2 Meyakini Nabi Muhammad SAW adalah utusan Allah SWT

⁸⁶ Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama, 22-23.

⁸⁷ Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama, 23-25.

		1.3 Meyakini ajaran Nabi Muhammad SAW, sahabat, tabi'in, walisongo, dan ulama sebagai pewaris nabi SAW.
2.	Menunjukkan perilaku jujur (asshidqu), dapat dipercaya, setia dan menepati janji (alamanah wal-wafa bil 'ahdi), adil (al-'adalah), tolong menolong (atta'awun), konsisten (al-istiqomah), moderat dan percaya diri (at-tawasuth wali'tidal), keseimbangan (at-tawazun), toleran (tasamuh), amar ma'ruf nahi munkar dalam berinteraksi dengan keluarga, teman, guru (ustadz dan kiai) dan tetangganya.	2.1 Bersikap dan berperilaku menghormati kitab suci Al Qur an 2.2 Bersikap dan berperilaku menghormati Nabi Muhammad SAW, sahabat, tabi'in, walisongo, dan ulama 2.3. Meneladani sikap toleransi (tasamuh) dan amar ma'ruf nahi munkar dalam dakwah walisongo 2.4. Meneladani sikap konsisten (al-istiqomah) dalam dakwah KH. Bisyrri Syansuri
3.	Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati [mendengar, melihat, membaca] dan menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Allah	3.1. Memahami faham keislaman yang pertama kali berkembang di Indonesia. 3.2. Memahami peranan pesantren sebagai lembaga pengajaran agama Islam. 3.3. Memahami proses pembentukan Jamiyah Nahdlatul Ulama.

	SWT dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpainya di rumah, di madrasah/sekolah, dan tempat bermain	3.4. Memahami tata cara menghormati kitab suci Al Qur an 3.5. Memahami tata cara menghormati Nabi Muhammad SAW, sahabat, tabi'in, walisongo, dan ulama 3.6. Memahami biografi dan perjuangan KH. Hasyim Asy'ari
4.	Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang santun, jelas, sistematis dan logis, dalam karya yang estetis, dalam gerakan yang mencerminkan anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlakul karimah.	4.1. Menceritakan dakwah Islam sebelum walisongo dan walisongo dalam menyebarkan Islam di Indonesia 4.2. Menunjukkan contoh hasil dakwah walisongo yang sampai saat ini terus dilestarikan umat Islam di Indonesia 4.3. Menceritakan peranan pesantren sebagai lembaga pengajaran agama Islam 4.4. Menceritakan proses pembentukan Jamiyah Nahdlatul Ulama 4.5. Menceritakan biografi dan keteladanan perjuangan KH. Hasyim Asy'ari 4.6. Membuat karya estetika tentang perjuangan salah satu pendiri Nahdlatul Ulama

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) SD/MI Kelas V⁸⁸

⁸⁸ *Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 29-31.

No	Kompetensi inti	Kompetensi dasar
1.	Menerima, menjalankan dan menghargai ajaran agama Islam Ahlussunnah wal Jamaah	<p>1.1 Mempelajari nilai dasar perjuangan Nahdlatul Ulama</p> <p>1.2 Meyakini bahwa ulama adalah pewaris Nabi Muhammad SAW.</p> <p>1.3 Meyakini amaliyah diban sesuai dengan tuntunan Islam</p> <p>1.4 Meyakini amaliyah manaqiban Nahdlatul Ulama sesuai dengan tuntunan Islam</p> <p>1.5 Meyakini amaliyah pujian Nahdlatul Ulama sesuai dengan tuntunan Islam</p> <p>1.6 Meyakini amaliyah wiridan sesuai dengan tuntunan Islam</p>
2.	Menunjukkan perilaku jujur (asshidqu), dapat dipercaya, setia dan menepati janji (al-amanah walwafa bil 'ahdi), adil (al-'adalah), tolong menolong (atta'awun), konsisten (al-istiqomah), moderat dan percaya diri (attawasuth wal-i'tidal), keseimbangan (attawazun), toleran (tasamuh), amar ma'ruf nahi mungkar dalam	<p>2.1. Memiliki sikap jujur (asshidqu), moderat, dan percaya diri (at-tawasuth wal-i'tidal) setelah mengetahui nilai dasar perjuangan Nahdlatul Ulama</p> <p>2.2. Meneladani sikap moderat dan percaya diri (at-tawasuth wal i'tidal) dalam dakwah KH. Wahab Hasbullah</p> <p>2.3. Tumbuh sikap cinta kepada rasulullah dan meneladaninya sebagai dampak dari diban</p> <p>2.4. Tumbuh sikap cinta kepada auliya dan meneladaninya sebagai dampak</p>

	berinteraksi dengan keluarga, teman, guru (ustadz dan kiai) dan tatangganya, serta cinta tanah air	dari melaksanakan amaliyah manaqiban 2.5. Memiliki sikap konsisten (alisticomah), moderat dan percaya diri (at-tawasuth wal-i'tidal) sebagai dampak melaksanakan amaliyah pujian 2.6. Memiliki konsisten (alisticomah), moderat dan percaya diri (at-tawasuth wali'tidal) sebagai dampak dari melaksanakan amaliyah wiridan
3.	Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati [mendengar, melihat, membaca] dan menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Allah SWT dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpainya di rumah, di madrasah/sekolah, dan tempat bermain	3.1. Memahami nilai dasar perjuangan Nahdlatul Ulama 3.2. Memahami biografi dan perjuangan KH. Abdul Wahab Hasbullah 3.3. Mengetahui amaliyah diba'an Nahdlatul Ulama 3.4. Mengetahui amaliyah manaqiban Nahdlatul Ulama 3.5. Mengetahui amaliyah pujian Nahdlatul Ulama 3.6. Mengetahui amaliyah wiridan Nahdlatul Ulama
4.	Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang santun, jelas, sistematis, logis, dan kritis dalam karya yang estetis, dalam	4.1. Menceritakan penerapan nilai dasar perjuangan Nahdlatul Ulama di lingkungannya

	<p>gerakan yang mencerminkan anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlakul karimah.</p>	<p>4.2. Menceritakan biografi dan keteladanan perjuangan KH. Abdul Wahab Hasbullah</p> <p>4.3. Mempraktikkan amaliyah dibaan Nahdlatul Ulama</p> <p>4.4. Mempraktikkan amaliyah manaqiban Nahdlatul Ulama</p> <p>4.5. Mempraktikkan amaliyah pujian Nahdlatul Ulama</p> <p>4.6. Mempraktikkan amaliyah wiridan Nahdlatul Ulama</p>
--	--	--

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) SD/MI Kelas VI⁸⁹

No	Kompetensi inti	Kompetensi dasar
1.	<p>Menerima, menjalankan dan menghargai ajaran agama Islam Ahlussunnah wal Jamaah</p>	<p>1.1 Meyakini kebenaran ajaran Ahlussunnah wal-Jamaah</p> <p>1.2 Meyakini bahwa ulama sebagai pewaris Nabi Muhammad SAW.</p> <p>1.3 Meyakini ulama sebagai pemelihara ajaran Islam</p> <p>1.4 Menghayati nilai-nilai mabadi khairo ummah</p> <p>1.5 Menghayati nilai-nilai Khithoh Nahdliyah</p>
2.	<p>Menunjukkan perilaku jujur (as-shidqu), dapat</p>	<p>2.1.Memiliki sikap moderat dan percaya diri (attawasuth wal-i'tidal),</p>

⁸⁹ *Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 35-38.

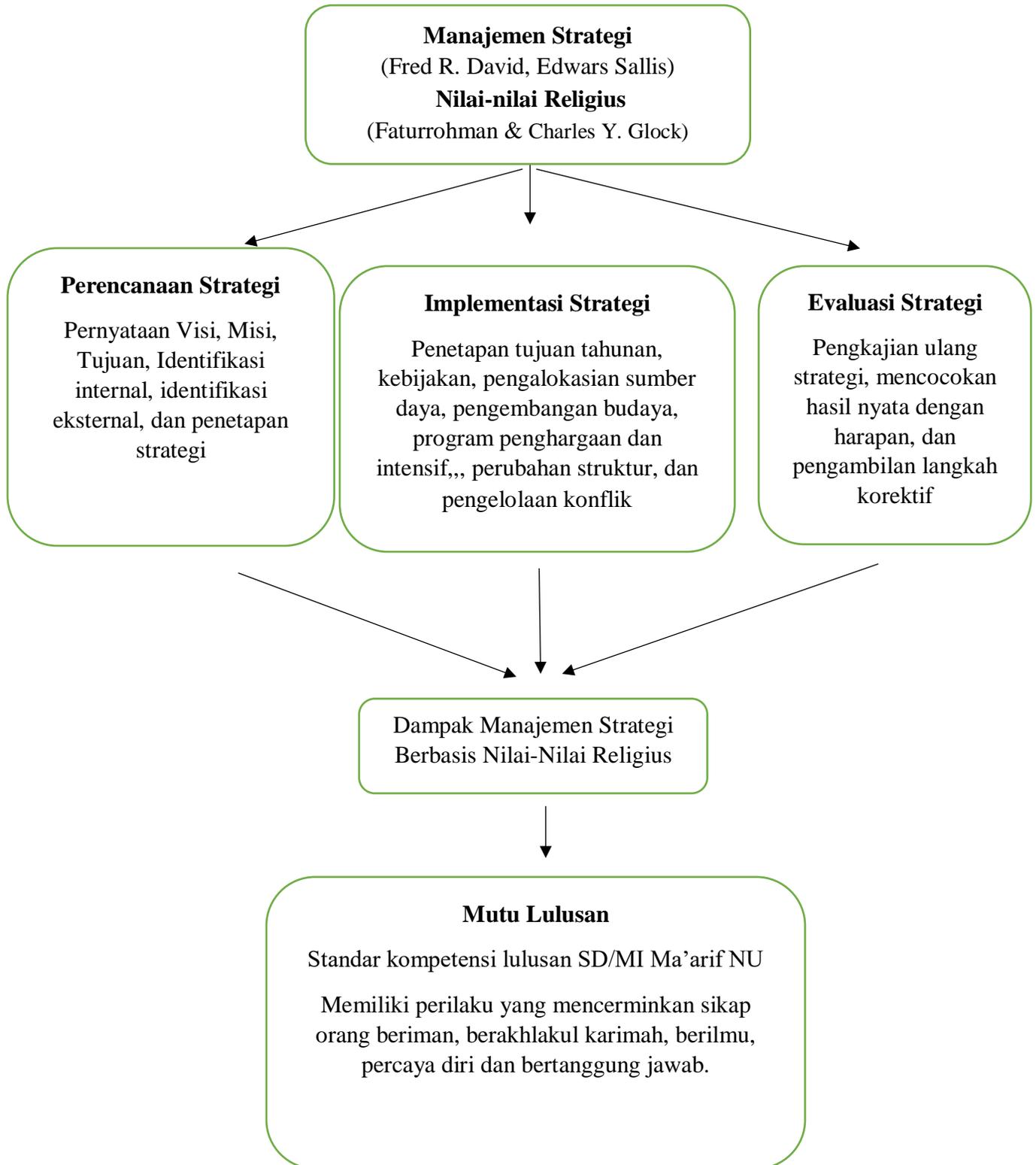
	<p>dipercaya, setia dan menepati janji (alamanah wal-wafa bil 'ahdi), adil (al-'adalah), tolong menolong (at-ta'awun), konsisten (al-istiqomah), moderat dan percaya diri (at-tawasuth wali'tidal), keseimbangan (at-tawazun), toleran (tasamuh), amar ma'ruf nahi mungkar dalam berinteraksi dengan keluarga, teman, guru (ustadz dan kiai) dan tatangganya, serta cinta tanah air</p>	<p>sebagai pribadi ahlus sunnah wal jama'ah. 2.2.Memiliki sikap konsisten (al-istiqomah) seperti yang ditunjukkan oleh para ulama 2.3.Meneladani sikap teliti (ikhtiyath) dan toleransi (tasamuh) dalam dakwah KH. Hasyim Asy'ari 2.4.Memiliki perilaku konsisten (al-istiqomah) sebagai pribadi mabadi khaira ummah 2.5.Memiliki setia dan menepati janji (al-amanah wal-wafa bil 'ahdi) sebagai cerminan nilai-nilai Khittoh Nahdliyah</p>
3.	<p>Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati [mendengar, melihat, membaca] dan menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Tuhan dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpainya di rumah, di</p>	<p>3.1.Mengetahui pengertian Ahlussunnah Wal Jamaah 3.2.Mengenal ajaran Ahlussunnah Wal Jamaah. 3.3.Mengetahui pengertian ulama 3.4.Memahami posisi ulama dalam Nahdlatul Ulama 3.5.Memahami biografi dan perjuangan KH. Bisyr Syansuri. 3.6.Memahami pengertian Mabadi Khoiro Ummah</p>

	madrasah/ sekolah, dan tempat bermain	3.7.Memahami pengertian khittah Nahdliyah
4.	Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang santun, jelas, sistematis, logis, dan kritis dalam karya yang estetis, dalam gerakan yang mencerminkan anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlakul karimah	4.1 Menyajikan peta konsep Ahlussunnah Wal Jamaah 4.2 Menceritakan nama-nama ulama yang dikenal 4.3 Mencontohkan peran ulama sebagai pemimpin ummat 4.4 Menceritakan biografi dan keteladanan perjuangan KH. Bisyril Syansuri 4.5 Mencontohkan perilaku Mabadi Khoiro Ummah 4.6 Mencontohkan perilaku khittah Nahdliyah

G. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir menjadi penting karena dapat memberi gambaran daam alur berpikir peneliti.

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengetahui gambaran yang mendalam mengenai manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan. Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, karena penelitian kualitatif adalah untuk menjelaskan tentang suatu kondisi berdasarkan keadaan dalam kehidupan nyata yang berkaitan dengan pengelompokan atau karakteristik yang tidak dapat diukur. Data kualitatif ini secara universal menjelaskan dalam bentuk kata-kata yang memiliki makna dan bukan dalam bentuk angka.⁹⁰

Sedangkan untuk jenis penelitian peneliti menggunakan studi kasus untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam. Adapun fokus penelitiannya adalah pada manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan (Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan). Dalam hal ini peneliti mengkaji secara rinci tentang manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan baik perencanaan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi dan dokumen-dokumen yang terkait dengan manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius di MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Peneliti berusaha mengkaji sebanyak mungkin data mengenai

⁹⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. (Bandung: Alfabeta. 2014), 347.

subyek yang di teliti, dan ini merupakan salah satu daripada metode penelitian ilmu-ilmu sosial.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian dengan pendekatan kualitatif mengharuskan peneliti hadir di lapangan, karena peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data secara langsung. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga manusia sebagai instrument penelitian menjadi suatu keharusan. Kehadiran peneliti di lapangan sangat menentukan keberhasilan penelitian, oleh karena itu, peneliti mengharuskan dirinya untuk berada di lokasi penelitian dan terlibat langsung dalam observasi serta wawancara. Sebelum melakukan wawancara peneliti mencoba melakukan pendekatan, dan lebih lanjut peneliti langsung mewawancarai pihak-pihak yang terlibat dalam tim penyusun rencana strategi madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala kurikulum, wakil kepala kesiswaan, sebagian guru dan staf tata usaha.

Peneliti melakukan observasi langsung secara berkala, peneliti hadir dalam kepentingan wawancara, peneliti mewawancarai kepala madrasah pada tanggal 17 april 2023, dan mewawancarai wakil kepala (WAKA) kurikulum dan kesiswaan, guru serta staf tata usaha pada tanggal 18-19 april 2023.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini di laksanakan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari, Kab. Purbalingga Jawa Tengah. Perlu di ketahui bahwa MI Ma'arif

NU 01 Kajongan bukanlah lembaga pendidikan yang di bawah naungan pondok pesantren. Lokasi tersebut dipilih oleh peneliti karena memiliki kelebihan tersendiri dari sekolah-sekolah yang lain, diantaranya:

1. Memiliki program Siswa Santri Terpadu (SST).
2. Pembelajaran inkonsep.

Program tersebut sebagai bentuk usaha dalam meningkatkan mutu lulusan yang dikemudian hari menjadi sebuah keunggulan tersendiri, sehingga MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi sekolah yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi dengan sekolah-sekolah unggulan yang lain.

D. Data Dan Sumber Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini:

1. Hasil observasi tentang manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius.
2. Wawancara terkait manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius yang meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam meningkatkan mutu lulusan di MI Ma'arif NU 01Kajongan.
3. Peta lokasi MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

Dalam penelitian ini, Peneliti membutuhkan pengumpulan data atau jawaban dari sumber yang telah diteliti. Data ini merupakan suatu data yang mencerminkan hasil berdasarkan kebenaran atau berdasarkan kenyataan yang dilihat atau didengar secara langsung dari sumber informasi oleh peneliti sehingga unsur-unsur yang tidak nyata dapat dihindari. Data primer ini secara

khusus untuk menjawab pertanyaan pertanyaan penting melalui wawancara atau observasi, baik itu pertanyaan secara tersirat maupun pertanyaan secara tersurat oleh peneliti terhadap kepala sekolah untuk mendapatkan hasil yang nyata secara langsung.

Sedangkan data sekunder adalah suatu sumber data yang diperoleh secara tidak langsung baik itu melalui seseorang ataupun melalui berbagai macam media perantara yang secara tidak langsung yang berupa buku, catatan resmi madrasah, majalah ilmiah, foto, benda-benda lain, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun tidak di publikasikan.⁹¹ Data sekunder itu berupa bukti, catatan atau laporan dari cerita yang telah tersusun dalam suatu data *documenter* yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan dari pada penelitian adalah mendapatkan data, pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi alami, sumber data, dan lebih mendetail pada teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁹²

1. Observasi

⁹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabet.2013.), 223.

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*,(Bandung: Alfabeta, 2006), 17.

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati ha-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa dan tujuan.⁹³ Peneliti akan melakukan observasi langsung dan tidak langsung di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan dalam teknik wawancara, khususnya wawancara mendalam, ini merupakan teknik khas bagi penelitian kualitatif.⁹⁴ Peneliti melakukan wawancara kepada kepala sekolah, waka kurikulum, guru-guru, dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen strategi MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan alat pembuktian untuk mendukung suatu keterangan, penjelasan terhadap argumen informan. Dokumentasi yang digunakan untuk mendukung sumber data dalam penelitian ini seperti dokumen rencana strategi, pelaksanaan program, catatan rapat, dan evaluasi strategi. Selanjutnya akan kami paparkan dalam tabel berikut;

Tabel 3.1 Fokus Penelitian, Sumber Data, Instrumen Penelitian, Dan Tema Pertanyaan

⁹³ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitataif*, (Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012), 165.

⁹⁴ M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitataif*, 175.

No	Fokus Penelitian	Teknik Pengumpulan Data dan sumber data	Tema wawancara
1.	Perencanaan strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan	<p>Wawancara;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah 2. Waka kurikulum 3. WAKA kesiswaan 4. Pihak-pihak yang terlibat dalam tim perencanaan strategi (ibu atiq, ibu aning, dan bapak aqwa) <p>Dokumentasi;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana strategi 2. Dokumen kurikulum 3. Job discription 	<ol style="list-style-type: none"> a. Pernyataan visi misi b. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal c. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal d. Penetapan tujuan jangka panjang e. Analisis strategi yang akan di gunakan f. Penetapan strategi
2.	Implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan	<p>Wawancara;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah 2. Waka kurikulum 3. Guru-guru 4. Pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi strategi <p>Observasi;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peristiwa di madrasah. 2. kegiatan belajar mengajar 	<ol style="list-style-type: none"> a. Penetapan tujuan tahunan b. Pembuatan kebijakan c. Pengalokasian sumber daya d. Perubahan struktur e. Program penghargaan dan insentif f. Pengembangan budaya yang mendukung strategi g. Pengembangan fungsi sumber daya

		<p>3. kegiatan pelaksanaan program madrasah</p> <p>Dokumentasi;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil rapat tahunan 2. Job discription 3. Foto-foto 	
3.	Evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan	<p>Wawancara;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah 2. Waka kurikulum 3. Guru-guru 4. Pihak-pihak yang terlibat dalam evaluasi strategi <p>Dokumentasi;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil rapat 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengkaji ulang landasan strategi b. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang ada c. Pengambilan langkah korektif
4.	Dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan	<p>Wawancara;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah 2. WAKA kesiswaan 3. WAKA kurikulum <p>Dokumentasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapot siswa 2. Buku BURDAH 3. Data jumlah siswa 5 tahun terakhir 	Dampak dari manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan.

F. Analisis Data

Penelitian ini perlu dilakukan analisis data dengan menggunakan model analisis data interaktif, adapun tahapannya yaitu sebagai berikut;⁹⁵

1. Kondensasi data

Peneliti setelah melakukan wawancara dan observasi di lapangan, peneliti akan mendapatkan sebuah data berupa transkrip data yang tertulis, kemudian peneliti memilih data yang sesuai dengan tema fokus penelitian sehingga data yang didapat hanya terkait fokus penelitian.

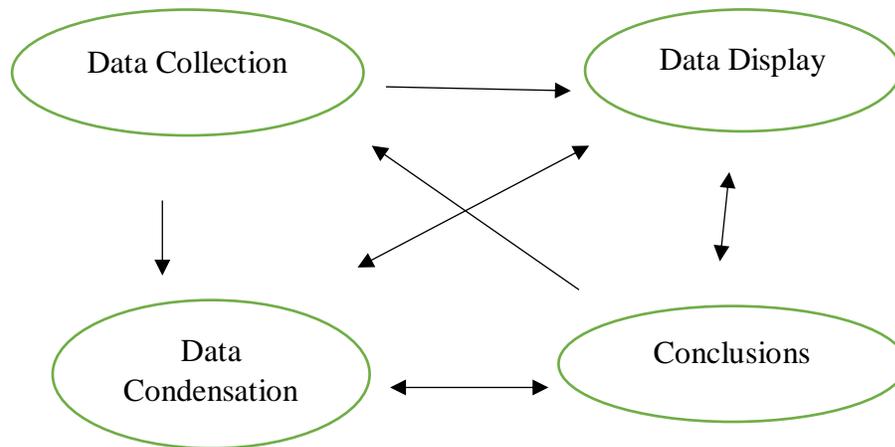
2. Penyajian data

Data yang telah di kondensasi disajikan dalam bentuk uraian, tabel, dan sejenisnya agar lebih mudah di pahami. Data yang dimaksud adalah data mentah yang di jadikan oleh peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut hingga di dapatkan data yang sah.

3. Membuat kesimpulan

Setelah data di kondensasi dan di dispali barulah dari data yang sudah di dapatkan akan di tarik kesimpulan. Tahap awal, kesimpulan yang di sajikan bersifat sementara dan dapat berubah, jika kesimpulan dapat didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

⁹⁵ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan saldana, J., *qualitative data analysis, A Methods sourcebook*, edition 3, terjemah, rohindi rohidi, (Jakarta: UI Press, 2014), 31.



Bagan 3.2 Interaksi Komponen Analisis Data
(sumber: (M.B. Miles dkk., 2014, hlm.33))

G. Keabsahan Data

Peneliti di haruskan menguji keabsahan data agar memperoleh data yang valid, dalam memperoleh data yang valid maka dalam penelitian ini digunakan lima teknik pengecekan data dari sembilan teknik. Kelima teknik tersebut yaitu;⁹⁶

1. Ketekunan pengamatan

Peneliti melakukan observasi terus menerus terhadap subyek yang di telitinya dengan tujuan untuk memahami gejala lebih detail dan mendalam, sehingga peneliti dapat mengetahui aspek mana yang penting dan terfokus pada topik penelitian yang sedang di telitinya. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

⁹⁶ Lexy Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung; Rosdakarya, 2005), 329.

2. Triangulasi

Sebuah teknik untuk memeriksa ke kredibilitasan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data sebagai bahan perbandingan seperti perbandingan data wawancara dari pihak satu dengan pihak yang lain. Data yang dimaksud adalah terkait manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Data pembanding yang dimaksud adalah data rencana strategi madrasah, dokumen kurikulum madrasah, dan data-data pendukung yang sesuai.

Pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data di dasarkan pada kriteria-kriteria tertentu untuk menjamin kepercayaan data yang di peroleh melalui penelitian. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut;⁹⁷

- a. *Kredibilitas*, membuktikan bahwa data yang telah didapatkan benar-benar sesuai dengan kenyataan yang ada, tanpa ada penambahan opini dari peneliti.
- b. *Dependabilitas*, kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan dan menginterpretasikan data sehingga dapat di pertanggung jawabkan. Dalam penelitian ini dosen pembimbing menjadi editornya.

⁹⁷ Lexy Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*(Bandung; Rosdakarya, 2005), 324.

- c. *Konfirmabilitas*, digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi serta interpretasi hasil penelitian yang di dukung oleh materi yang ada pada audit.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MI Ma'arif NU 01 Kajongan⁹⁸

Berikut ini kami sajikan profil MI Ma'arif NU 1 Kajongan, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga sebagai berikut :

- a) NSM : 111233030148
- b) NPSN : 60710511
- c) Nama Madrasah : MI Ma'arif NU 1 Kajongan
- d) Alamat lengkap : Desa Kajongan RT 01 RW 03, Bojongsari, Purbalingga
- e) Waktu Belajar : Pagi
- f) NPWP : 03.100.966.5-529.000
- g) Penyelenggara : LP Ma'arif NU
- h) Luas Bangunan : 650 M2
- i) Luas Tanah : 2500 M2
- j) Nomor Handphone : 085227981274
- k) Status kepemilikan : Hak Pakai dan Wakaf
- l) Tanggal SK : 01 Desember 1977
- m) No Ijin pendirian : Lk/3.c/2160/Pgm.MI/1978

⁹⁸ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

- n) Akreditasi : Terakreditasi A
- o) Nilai Akreditasi : 92
- p) No SK : 489/BAN-SM/SK/2019
- q) Tanggal SK : 27 Mei 2019

Madrasah ini pada awal berdirinya dikenal dengan nama Madrasah Al-Ittihad Islamiyah (MAII) yang berdiri pada tanggal 1 Maret 1953, atas prakarsa dua orang ulama yaitu KH. Hasanuddin dan KH. Ahmad Rifai' Mudzakir. Pada awal mulanya, kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada sore hari. Itupun hanya terdiri dari dua lokal yang berada di rumah Akhmad Wireja. Hal itu terjadi karena menyesuaikan dengan kultur masyarakat setempat yang beranggapan bahwa madrasah sama halnya dengan madrasah diniyah, yang pada umumnya dilaksanakan pada sore hari. Satu tahun kemudian (1954), dibentuklah Pengurus Madrasah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun kepengurusannya dengan susunan sebagai berikut :

- a) Ketua : KH. Hasanuddin
- b) Wakil Ketua : KH. Akhmad Rifai' Mudzakir
- c) Penulis I : Syamhari
- d) Penulis II : Sohari
- e) Bendahara I : Akhmad Wireja
- f) Bendahara II : Abdul Razaq

Satu tahun kemudian (1955), Madrasah ini mengalami pemisahan, yaitu di Dukuh Kajongan dan Brubahan. Di Brubahan dikelola oleh KH. Akhmad Rifai' Mudzakir dan Sohari. Pemisahan ini terjadi dikarenakan tempat yang digunakan sudah tidak memadai. Disamping itu, banyak siswa dari Brubahan yang merasa keberatan menuju Kajongan, disebabkan jaraknya cukup jauh bagi seorang anak. Kurang lebih dua kilo meter jarak tempuhnya, apalagi dengan jalan kaki perjalanan serasa lebih melelahkan.

Pada tahun 1958 Madrasah Al Iittihad Al Islamiyah mengalami penambahan waktu belajar. Kegiatan pembelajaran yang tadinya hanya dilaksanakan pada sore hari, ditambah dengan malam hari setelah shalat Maghrib. Di saat itu, tim pengajar di Kajongan terdiri dari 7 guru, yaitu :

- a) Kepala Madrasah dan Guru Kelas : KH. Hasanuddin (1953 – 1973)
- b) Wakil dan Guru Kelas : Madmustam
- c) Guru Kelas : Mihardi
- d) Guru Kelas : Muhedi
- e) Guru Kelas : Kamsa Wahyudi
- f) Guru Kelas : Mustareja
- g) Guru Kelas : Salamun

Kesemuanya memegang kelas atau istilah sekarang guru kelas. Jadi sudah ada tujuh kelas di Kajongan pada tahun tersebut. Sedangkan di Brubahan terdiri dari dua kelas dengan dua orang guru sebagai guru kelasnya yaitu KH. Akhmad Rifai' Mudzakir dan Sohari. Seiring

perkembangannya, di tahun 1959 Madrasah Al Ittihad Al Islamiyah pengelolaanya dilimpahkan kepada Lembaga Pendidikan Ma'arif NU (LPMNU). Oleh karena itu, Madrasah Al Ittihad Al Islamiyah berganti nama menjadi Madrasah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama (MWBNU).

Secara struktural madrasah ini di bawah perlindungan dan pengawasan LP Ma'arif NU Purbalingga. Untuk itu, sistem pembelajarannya mengikuti aturan LP Ma'arif. Kondisi madrasah pada saat itu sangat memprihatikan. Siswa semakin bertambah banyak, tetapi belum memiliki ruang kelas sendiri. Semua kelas berada di rumah-rumah warga sekitar masjid Istiqomah. Untuk itu, KH Hasanuddin (Ketua Madrasah), yang telah mewakafkan tanahnya sebanyak 35 ubin sejak berdirinya madrasah tahun 1953 mulai dibangun. Kurang lebih dua tahun proses pembangunan madrasah dapat diselesaikan. Pembangunannya terdiri dari tujuh lokal, enam ruang kelas dan satu kantor madrasah.

Pada saat inilah, kegiatan belajar mengajar dilaksanakan pada pagi hingga siang hari. Sistem pembelajarannya berubah dari kasikal menjadi modern. Dari yang duduk di lantai berubah di bangku. Mata pelajaran yang diajarkan juga mengikuti kurikulum yang distandarkan oleh Departemen Agama.

Tahun 1965 Madrasah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama mulai meluluskan siswanya. Ini berkat kegigihan tim pengajar dan pengurus memperjuangkan madrasah untuk tetap melaksanakan pembelajaran, sebab

pada tahun 1960-an sempat mendapat tantangan dari pamong desa agar madrasah tersebut dijadikan seperti pada awal berdirinya saja. Akan tetapi, pada tahun 1963-an konflik tersebut reda, dikarenakan madrasah memberikan kontribusi besar dalam mengharumkan desa.

Madrasah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama mengalami perubahan nama kembali, yaitu pada tahun 1978. Perubahan nama dari Madrasah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) Kajongan. Penamaan ini berlangsung cukup lama, dari tahun 1978 sampai dengan 2006, atau sekitar 28 tahun.

Di tahun 2006, Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LPMNU) tingkat nasional mengadakan rapat kerja dan memutuskan seluruh sekolah di bawah naungan Ma'arif untuk diganti namanya menjadi Madrasah Ma'arif Nahdlatul Ulama. Oleh karena itu, Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU) Kajongan berubah nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Nahdlatul Ulama (MIMANU) 1 Kajongan hingga sekarang. Untuk lebih jelasnya lihat tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1 Sejarah
MI Ma'arif NU 1 Kajongan**

NO	TAHUN	PERISTIWA	KETERANGAN
1.	1953	Berdirinya Madrshah	Pendiri : 1. KH Hasanudin 2. KH Akhmad Rifai' Mudzakir

2.	1953	Nama Pertama	Madrasah Al-Ittihadul Islam (MAII)
3.	1953	Pemberi Wakaf	Pewakaf KH Hasanudin Tanah seluas 35 ubin
4.	1953	Tempat Belajar Pertama	Rumah Akhmad Wireja
5.	1959	Nama Kedua	Madrasah Wajib Belajar Nahdlatul Ulama
6.	1959	Tempat Belajar Kedua	Rumah Akhmad Wireja, KH Hasanudin, Abdul Rozak, Muhedi dan Saemuri.
7.	1978	Nama Ketiga	Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama (MINU)
8.	1978	Tempat Belajar Ketiga	Gedung MINU Kajongan sebelah utara Masjid Istiqomah
9.	1978 - 1989	Tempat Belajar Keempat	Gedung MINU Kajongan sebelah Utara Masjid Istiqomah dan gedung yang dibangun di tanah desa sebelah selatan Masjid Istiqomah sekitar 50 m.
10.	1989	Pemberian Tanah Hak Pakai	Pemberi Hak Pemerintah Desa Tanah Seluas 1400 m ²
11.	1998	Pengalihan Fungsi Gedung	Gedung MINU wakaf KH Hasanuddin yang 4 lokal menjadi TPQ Al Falah
12.	2006	Tempat Belajar Kelima	Seluruh gedung belajar berada di gedung MINU Kajongan

			sebelah Selatan Masjid Istiqomah sekitar 50 m.
13.	2006	Perubahan Nama Keempat	Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Nahdlatul Ulama (MIMANU) 1 Kajongan sampai sekarang.

2. Visi, Misi, Dan Tujuan MI Ma'arif NU 01 Kajongan

a. Visi Madrasah⁹⁹

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam Ahlusunnah Wal Jama'ah An Nahdliyah atau Islam Nusantara perlu mempertimbangkan harapan murid, orang tua murid, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi; era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Untuk itu, Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan ingin mewujudkannya dalam visi berikut:

Mewujudkan Generasi Berbudi Pekerti dan Berprestasi dalam Bingkai

Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdliyah

Dengan Indikator Visi:

⁹⁹ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

- 1) Terwujudnya generasi yang berbudi pekerti luhur, baik dalam tutur kata dan perbuatan.
- 2) Terwujudnya generasi yang mampu unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.
- 3) Terwujudnya generasi yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah dengan landasan Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantara.

b. Misi Madrasah¹⁰⁰

Selain visi di atas, MI Ma'arif NU 1 Kajongan, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga memiliki misi sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan yang menitik beratkan pada perkembangan karakter peserta didik.
- 2) Membudayakan siswa untuk bersikap dan berperilaku sesuai norma susila, hukum, agama, dan sosial.
- 3) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi akademik yang dimiliki siswa.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan ekstra kulikuler dan kokurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.

¹⁰⁰ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

- 5) Menyelenggarakan kegiatan kemanusiaan untuk meningkatkan nilai kerukunan, kebersamaan, dan kepedulian siswa terhadap sesama.
- 6) Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan dalam bidang keterampilan di luar jam pembelajaran aktif untuk memberikan bekal kecakapan hidup kepada siswa.
- 7) Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event olah raga dan kesenian.
- 8) Menjalin kerjasama yang harmonis dan sinergis dengan masyarakat.
- 9) Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih, indah, aman, nyaman, dan kondusif.
- 10) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantra.

c. Tujuan Madrasah¹⁰¹

Secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum

¹⁰¹ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran keteladanan melalui perilaku dan hikayah atau cerita penuh hikmah.
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) dan Contextual Teaching and Learning (TCL)).
- 3) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan konselin, ekstra kurikuler dan kokurikuler.
- 4) Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,5.
- 5) Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.
- 6) Membiasakan ibadah berfaham Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantara di lingkungan madrasah.

d. Data dan Kedudukan Guru

Tabel 4.2 data dan kedudukan guru

No	Nama	Keterangan
1	Siti Marinah, S.Pd.I.	PPAI Kec. Bojongsari
2	Misbakhudin, S.Pd.I.	Kepala Madrasah

3	Musriah, S.Pd.I	Bendahara
4	Badrudin Nur Hasan, S.Pd.I	WAKA Kesiswaan
5	Yuni Maesaroh, S.Pd.I.	WAKA Kurikulum
6	H. A. Khaerodji	Pengurus
7	Mustangin, A.Ma.	Pengurus
8	Tohir	Komite
9	Sudirman	Komite
10	K. Abdullah Al Faqih	Tokoh Agama
11	Asri Sulikhatin, S.Pd	Guru
12	Sutiarti, S.Pd.I.	Guru
13	Siti Alfiyah, S.Pd.I.	Guru
14	Yuni Maesaroh, S.Pd.I.	Guru
15	Siti Nurmilati, S.Ag.	Guru
16	Laeli Nur Afifh, S.Pd.I.	Guru
17	Zulhan Adhi Rahman, S.Pd.I.	Guru
18	Sri Ponirah, A.Ma.	Guru
19	Siti Ma'rifah, S.Pd.I	Guru
20	Andes Purwono, S.Pd.I	Guru
21	Hesti Oktaviani, S.Pd	Guru
22	Atik Nur Hafidzoh, S.Pd	Guru
23	Umu Haryanti, S.Pd	Guru
24	Rukhul Amin Saputra, S.Pd	Guru
25	Siti Rofiqoh, S.Pd.I	Guru
26	Annisa Auwla rahma, S.Pd	Guru
27	Hikmah Nur Hasanah, S.Pd	Guru
28	Kholil Mumtahr Al fadl, S.Pd	Guru
29	Zaini Nurul Aqwa	Tata Usaha

30	Tri Agus Setianingsih	Tata Usaha
31	Ziadul khoir	Guru SST
32	Julianto	Guru SST
33	Adliyah	Guru SST
34	Sidiq Nur Hakim S.H.I	Penjaga Madrasah

B. Paparan Data Penelitian

1. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen pertama yang berisi kegiatan intelektual dan analisis bagi para pemangku organisasi dalam menentukan masa depan seperti apa yang hendak di capai oleh pemangku organisasi bagi organisasinya. Perencanaan menjadi titik awal dari manajemen organisasi, menentukan tujuan puncak yang hendak di capai oleh organisasi dengan menyusun langkah-langkah strategis dalam mencapai tujuan puncak yang telah di rumuskan. Perencanaan merupakan aktifitas intelektual berarti bahwa keilmuan dan kecerdasan pemangku organisasi sangat menentukan arah gerak organisasi.

Organisasi yang tidak memiliki perencanaan akan mudah terombang ambing dan sangat mudah selesai, perencanaan menjadikan organisasi memiliki tujuan yang secara otomatis tujuan itu menjadi tugas dan tanggung jawab bagi para pemangku organisasi dan anggotanya, perencanaan yang menciptakan visi misi serta tujuan merupakan langkah

pertama bagi para pemangku organisasi dan anggotanya dalam menyamakan langkah serta menjadi satu visi, misi dan tujuan. Hendaknya dalam perencanaan melibatkan seluruh anggota organisasi, hal tersebut merupakan pondasi awal pemangku organisasi dan anggotanya memiliki rasa memiliki dan bertanggung jawab untuk menjaga serta memajukan organisasinya.

“Pembentukan atau perumusan RKM (renstra madrasah) dilakukan oleh tim, tim penyusun RKM terdiri dari kepala, bendahara, WAKA keiswaan dan kurikulum, bapak aqwa, ibu atiq dan ibu aning. Setelah itu baru dipaparkan dalam rapat semua guru. namun pada rapat tahunannya tidak semua guru ikut terlibat, hal ini karena padatnya jadwal guru-guru serta beberapa faktor lain, rapat tahunan hanya di ikuti oleh sebagian guru-guru saja.”¹⁰²

Bapak badruddin selaku WAKA kesiswaan menyatakan bahwa dalam penyusunan RKM melibatkan semua guru, akan tetapi pada rapat tahunan tidak pasti semua guru terlibat, hal tersebut dikarenakan padatnya jadwal masing-masing guru. Oleh karenanya, pada rapat tahunan hanya diikuti oleh sebagai guru saja.

“Penyusunan RKM dibahas dalam rapat bersama semua guru MI Ma’arif NU 01 kajongan dalam kurun waktu 5 tahun sekali, sesungguhnya penyusunan RKM memiliki tim sendiri, terdiri dari kepala madrasah/bpk. misbahuddin, bendahara madrasah/ibu musriah, bapak badruddin/WAKA kesiswaan, saya sendiri selaku WAKA kurikulum, bpk. Aqwa, ibu atiq dan ibu aning. Setelah tersusun baru di paparkan dalam forum rapat bersama semua guru, guru-guru yang lain berhak untuk mengasih masukan dan pandangan-pandangan lain.”¹⁰³

¹⁰² Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

¹⁰³ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan budaya dan cara dalam memberikan nama sesuatu, seperti rencana strategi yang di namai rencana kerja madrasah (RKM) oleh satuan pendidikan MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Bapak Badruddin dan ibu yuni menyampaikan bahwa rencana strategi yang di katakan oleh peneliti di istilahkan RKM di MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Penyusunan RKM dilakukan lima tahun sekali dengan melibatkan seluruh guru. Ibu yuni dan bapak badruddin menyatakan bahwa sesungguhnya penyusunan RKM memiliki tim tersendiri, terdiri dari kepala madrasah, bendahara madrasah, bapak aqwa, ibu atiq dan ibu aning.

Setelah tersusun RKM tersebut kemudian dirapatkan dengan seluruh guru-guru dengan tidak mendiskriminasi dan membatasi ruang gerak guru-guru yang lain dalam rapat tersebut, guru-guru yang lain dapat membantah, mengasih masukan dan menyetujui susunan RKM yang di paparkan dalam forum rapat tersebut. Hal sepadan juga di sampikan oleh Ibu musriah selaku bendahara madrasah dalam wawancaranya. Dalam penyampaiannya sedikit memiliki tambahan poin bahwa sebagian besar yang tertuang dalam RKM adalah pemikiran kepala madrasah.

“Perencanaan atau dalam istilah kami RKM di lakukan oleh tim penyusun, terdiri dari kepala madrasah, bendahara madrasah, WAKA Kurikulum, WAKA kesiswaan, ibu atiq dan ibu aning. Secara keseluruhan memang pemikiran dari kepala madrasah, lalu di sampaikan dalam forum rapat penyusunan RKM, setelah

itu baru di setuju atau tidaknya di sepakati oleh semua anggota rapat yang terdiri dari semua guru madrasah.”¹⁰⁴

Kepala madrasah memang harus menjadi sosok terdepan dalam menjaga dan mengembangkan lembaga yang dipimpinnya dengan tidak melupakan bahwa pemimpin tidak bisa bergerak sendiri tanpa mereka-mereka yang ada dalam pimpinannya layaknya kepala yang tidak bisa berpindah tanpa pijakan yang dilakukan oleh kaki.

“ya, saya ikut dalam tim penyusun RKM mas, tugas saya sebagai pencatat, karena saya orang baru sebagai bagian tata usaha, tugas saya mencatat apa yang ada dalam rapat penyusunan RKM, benar apa yang dikatakan ibu yuni guru-guru lain, penyusunan RKM memiliki tim sendiri.”¹⁰⁵

Bapak aqwa menyampaikan bahwa dirinya bertugas menjadi pencatat dalam penyusunan RKM, lebih lanjut beliau menyatakan bahwa penyusunan RKM memiliki tim penyusun sendiri. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh guru-guru diatas.

“saya termasuk dalam tim penyusun RKM, saya termasuk guru yang sudah lama ada di MI ma’arif NU 01 Kajongan, anggota tim penyusun RKM memang terdiri dari guru-guru yang sudah lama mengajar di MI Ma’arif NU 01 Kajongan, pegawai baru hanya bapak aqwa, beliau terlibat sebagai sekretaris.”¹⁰⁶

Ibu aning adan ibu atiq menyampaikan bahwa dirinya terlibat dalam tim penyusun RKM. Lebih lanjut beliau-beliau menyampaikan bahwa guru-guru yang terlibat dalam tim penyusun RKM terdiri dari Guru-guru yang

¹⁰⁴ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁰⁵ Aqwa, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

¹⁰⁶ Stianingsih, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

sudah lama mengajar di MI Ma'arif NU 01 kajongan. Hanya ada satu pegawai baru yaitu bapak aqwa, bapak aqwa terlibat sebagai sekretaris rapat penyusunan RKM. Perencanaan strategi memiliki beberapa kriteria dalam penyusunan perencanaan strategi tersebut, terdiri dari pernyataan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, analisis strategi dan penetapan strategi. Di bawah ini kami paparkan data perencanaan strategi MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

Kepala madrasah dalam wawancaranya menyebutkan bahwa sebelum melakukan hal-hal besar dan baru bagi madrasah secara pribadi dan individunya melakukan *riyadloh* puasa selama 40 hari, pernyataan tersebut dicontohkan seperti pembangunan gedung baru dan dalam memulai program unggulan siswa santri terpadu atau SST, *riyadloh* tersebut dilakukan karena mengingat bahwa kemampuan manusia sangat terbatas sedangkan manusia adalah hamba yang *faqir* terhadap tuhan yang maha kaya dan maha berkehendak. *Riyadloh* tersebut menjadi penyandaran jiwa kepala madrasah kepada sang *kholiq* yang maha menciptakan dan maha mengatur.

Lebih lanjut kepala madrasah menyatakan bahwa setiap mengawali tahun ajaran baru juga dirinya melakukan puasa selama tujuh hari secara pribadi dan khataman al-qur'an dengan seluruh guru, lebih rutin lagi terdapat agenda rutin do'a bersama yang berisi khataman al-qur'an,

istighotsah dan menghadiahi *fatimah* kepada seluruh murid pada setiap hari sabtu. Pada agenda kompetisi siswa kepala madrasah *riyadloh* dengan tidak berhubungan badan dengan istri sejak sehari sebelum kompetisi siswa dimulai hingga kompetisi berakhir. *Riyadloh-riyadloh* tersebut dinyatakan oleh kepala madrasah dalam rangka berdo'a dan bertawakal kepada Allah SWT. Yang Maha Mengatur dan Mentakdirkan atas segala sesuatu yang telah direncanakan.

a. Pernyataan Visi dan Misi

Visi menggambarkan tujuan puncak yang hendak dicapai oleh suatu organisasi. Misi sangat erat hubungannya dengan visi, memperjelas langkah organisasi baik dimasa sekarang maupun masa yang akan datang. Kepala madrasah dalam wawancaranya menyampaikan bahwa visi MI Ma'arif NU 01 Kajongan adalah mewujudkan generasi yang berbudi pekerti, berprestasi, dan berpaham ahlussunnah wal jama'ah.

“MI Ma'arif NU 01 Kajongan Memiliki Visi mewujudkan generasi yang berbudi pekerti, berprestasi, dan berpaham ahlussunnah wal jama'ah. Budi pekerti di dahulukan karena mengikut sabda Nabi Muhammad SAW bahwa blicau di utus untuk menyempurnakan akhlak, akhlak lebih dulu sebelum pengetahuan. Lebih rinci nanti bisa di lihat dalam RKM ya mas, seperti indikator visi, terus misi, itu kan sudah tercantum disana.”¹⁰⁷

¹⁰⁷ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

Poin visi pertama yang hendak dicapai adalah mewujudkan generasi yang berbudi pekerti, visi tersebut memiliki landasan penyandaran terhadap hadis Nabi Muhammad SAW. Bahwasannya beliau diutus untuk menyempurnakan akhlak. Lebih lanjut kepala madrasah menyatakan bahwa sudah tidak lagi zamannya berbangga atas pencapaian siswa dalam penguasaan materi saja. Kepala madrasah menyampaikan bahwa orang tua siswa lebih resah jika budi pekerti anak-anaknya tidak bagus. Perbuatan atau perilaku memang merupakan buah dari ilmu yang ada pada diri seseorang, akan tetapi hal tersebut tidak bisa terjadi begitu saja tanpa pembiasaan dan internalisasi nilai-nilai dalam diri manusia. Pernyataan tersebut di sampaikan dalam kutipan wawancara di bawah ini:

“Sekarang tidak lagi zamannya berbangga atas pencapaian siswa siswi pada hal nilai mata pelajaran semata mas, penguasaan materi pelajaran bukan sebagai capaian puncak bagi siswa, orang tua siswa lebih resah jika budi pekerti anak-anaknya jelek. Barulah setelah siswa siswi memiliki budi pekerti yang bagus visi misi yang hendak di capai adalah prestasi, baik akademik maupun non akademik. Berpaham ahlussunnah wal jama’ah menjadi visi karena hal tersebut adalah ruh nya MI ma’arif NU 01 kajongan.”¹⁰⁸

Kepala madrasah menyampaikan bahwa visi mewujudkan generasi yang berbudi pekerti berlandas pada hadist Nabi Muhammad SAW. Yang menyatakan beliau di utus untuk menyempurnakan akhlak.

¹⁰⁸ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

Mewujudkan generasi yang berbudi pekerti menjadi poin pertama dalam visi tersebut, ini menunjukkan bahwa poin pertama yang hendak di capai oleh MI Ma'arif NU 01 kajongan adalah membentuk siswa siswi yang berbudi pekerti, sehingga tidak mengherankan jika program-program yang telah dirumuskan dan dijalankan mayoritas untuk menunjang pencapaian visi tersebut. Budi pekerti siswa merupakan hal terpenting sebelum atau setelah siswa menguasai mata pelajaran yang ada di madrasah. Poin kedua visi yaitu berprestasi, prestasi akan menumbuhkan rasa percaya diri pada lembaga pendidikan, menunjukkan eksistensi, memberikan daya tarik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Poin ketiga dari visi adalah berpaham ahlussunnah wal jama'ah annahdliyyah, karena hal tersebut merupakan ruh dari Lembaga Pendidikan Ma'arif NU.

“MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki visi mewujudkan generasi yang berbudi pekerti, berprestasi dan berpaham ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah, budi pekerti didahulukan sebelum prestasi karena hal tersebut adalah hal pokok bagi kami terhadap lulusan MI Ma'arif NU 01 kajongan. Misi, karena poin-poinnya banyak jadi saya ndak hapal, nanti dilihat saja di RKM nggeh mas.”¹⁰⁹

Bapak badruddin menyampaikan hal yang sama dengan kepala madrasah, bahwa visi MI Ma'arif NU 01 Kajongan adalah mewujudkan generasi berbudi pekerti, berprestasi dan berpaham ahlussunnah wal

¹⁰⁹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

jama'ah an-nahdliyyah. Bapak badruddin menambahkan bahwa titik poin inti dalam visi tersebut adalah mewujudkan generasi berbudi pekerti.

“MI Ma’arif NU 01 kajongan memiliki visi mewujudkan generasi yang berbudi pekerti luhur, berprestasi, dan berpaham ahlussunnah wal jama’ah an-nahdliyyah, yang hendak di capai dan menjadi titik beratnya adalah pencapaian siswa siswa dalam bidang keilmuan agama/pesantren.”¹¹⁰

Hal sepadan disampaikan oleh ibu yuni selaku WAKA kurikulum, bahwa MI Ma’arif NU 01 Kajongan memiliki visi mewujudkan generasi berbudi pekerti, berprestasi, dan berpaham ahlussunnah wal jama’ah. Beliau menambahkan bahwa yang hendak di tuju bagi siswa siswinya adalah penguasaan mereka dalam bidang keilmuan agama atau pesantren. Bahwa mewujudkan generasi berbudi pekerti merupakan poin inti dan pokok yang hendak di capai, penguasaan keilmuan agama/pesantren yang hendak di wariskan kepada siswa siswi MI Ma’arif NU 01 Kajongan.

“enggeh mas, dulu visi yang di rumuskan dalam RKM itu mewujudkan generasi berbudi pekerti dan berprestasi dalam bingkai ahlussunnah wal jama’ah an-nahdliyyah. Visi itu ada indikatornya, saya juga ndak hapal, begitu juga dengan misi mas”¹¹¹

Banyak dari informan dalam penelitian ini yang tidak hapal secara rinci terkait indikator visi dan misi. Hal tersebut dirasa sangat

¹¹⁰ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹¹¹ Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

wajar karena memiliki poin-poin yang banyak. Oleh karena itu peneliti langsung mengecek pernyataan-pernyataan diatas dalam dokumen RKM tahun 2020-2024. Dalam dokumen rancangan RKM tahun 2020/2024 telah dinyatakan bahwa MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki visi “Mewujudkan Generasi Berbudi Pekerti dan Berprestasi Dalam Bingkai Ahlunnah Waljama'ah An-Nahdliyyah”. Dengan indikator visi:¹¹²

- 1) Terwujudnya generasi yang berbudi pekerti luhur, baik dalam tutur kata dan perbuatan.
- 2) Terwujudnya generasi yang mampu unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.
- 3) Terwujudnya generasi yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah dengan landasan Islam Ahlunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantara.

Selain visi diatas, MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki Misi:¹¹³

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan yang menitik beratkan pada perkembangan karakter peserta didik.

¹¹² RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

¹¹³ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

- 2) Membudayakan siswa untuk bersikap dan berperilaku sesuai norma susila, hukum, agama, dan sosial.
- 3) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi akademik yang dimiliki siswa.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan ekstra kulikuler dan kokurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.
- 5) Menyelenggarakan kegiatan kemanusiaan untuk meningkatkan nilai kerukunan, kebersamaan, dan kepedulian siswa terhadap sesama.
- 6) Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan dalam bidang keterampilan di luar jam pembelajaran aktif untuk memberikan bekal kecakapan hidup kepada siswa.
- 7) Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event olah raga dan kesenian.
- 8) Menjalin kerjasama yang harmonis dan sinergis dengan masyarakat.
- 9) Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih, indah, aman, nyaman, dan kondusif.
- 10) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantra.

Lebih lanjut dalam dapat dilihat dalam RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan tahun 2020-2024 yang telah terlampir.

b. Identifikasi eksternal

Selanjutnya, dalam perencanaan strategi sangat di butuhkan sebuah identifikasi eksternal dan internal, lembaga dapat mengetahui kekuatan internal untuk mengambil peluang, kekuatan internal untuk menetralsir ancaman eksternal, membenahi kelemahan internal dalam menghadapi ancaman eksternal, dan membengun kekuatan internal untuk mengambil peluang eksternal.

“Analisis eksternal; kebutuhan pasar/pelanggan dalam hal ini adalah orang tua siswa serta siswa, dan persaingan antar lembaga pendidikan setingkatnya. Kebutuhan pasar berawal dari alasan bahwa manusia terlahir dengan fithrah keagamaan yang erat hubungannya dengan religiusitas manusia dan terbukti dengan respon masyarakat yang menyambut baik atas program-program yang di jalankan dengan di tandai bertambah pesatnya jumlah siswa yang mendaftar di MI Ma'arif NU 01 kajongan, tidak hanya lingkup desa, bahkan kecamatan hingga luar kecamatan.”¹¹⁴

Analisis eksternal dinyatakan oleh kepala madrasah bahwa dalam analisis eksternal yang dipandang pertama adalah kebutuhan pelanggan dalam hal ini adalah wali murid dan masyarakat pada umumnya. Kebutuhan tersebut berupa kebutuhan manusia terhadap pengembangan karakter budi pekerti yang baik dalam hubungan dengan sang pencipta maupun dengan sesama. Manusia terlahir secara fithrah

¹¹⁴ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

keagamaan, fithrah keagamaan menuntut manusia untuk memiliki hubungan ketuhanan dengan sang pencipta alam semesta dan hubungan baik dengan sesama. Hal tersebut terbukti setelah pembentukan program-program yang menunjang pencapaian visi mewujudkan generasi berbudi pekerti itu di rancang dan dilaksanakan dengan ditandai bertambah pesatnya jumlah peserta didik MI Ma'arif NU 01 Kajongan setiap tahunnya.

“Selanjutnya analisis persaingan lembaga setingkatnya, umumnya MI Ma'arif di pandang oleh masyarakat sebagai sekolah yang jauh dari kata bermutu, di purbalingga ini ada 60 lebih sekolah yang di bawah naungan LP Ma'arif dan mayoritas jauh dari kata bermutu, yang bermutu bisa di hitung jari, dalam salah satu kesempatan ketua LP ma'arif NU wilayah menyampaikan paling tidak dalam setiap tingkatan jenjang pendidikan LP Ma'arif ada satu yang bermutu dan menjadi percontohan bagi yang lain. di tambah dengan *image* bahwa sekolah yang bermutu di wilayah purbalingga dalam setiap jenjangnya jatuh pada lembaga pendidikan yang di bawah naungan yayasan pendidikan SAMBAS. saya juga menyadari bahwa inovasi sangatlah di butuhkan oleh madrasah agar dapat mendongkrak mutu madrasah terutama pada mutu lulusan.”¹¹⁵

Lebih lanjut analisis eksternal yang disampaikan oleh kepala madrasah adalah persaingan dengan lembaga pendidikan setingkatnya. Dalam wawancaranya kepala madrasah menyebutkan bahwa pandangan masyarakat terhadap lembaga pendidikan yang ada dalam naungan LP Ma'arif memiliki *image* tidak bermutu. Pihaknya juga menyampaikan amanat pengurus wilayah LP Ma'arif Jawa Tengah

¹¹⁵ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

menyampaikan bahwa setidaknya dalam setiap jenjang pendidikan disetiap cabang LP Ma'arif memiliki madrasah yang bermutu sebagai percontohan madrasah-madrasah yang lain. Disebutkan bahwa LP Ma'arif cabang Purbalinga menaungi 60 madrasah dari semua jenjang, baik madrasah ibtida'iyah, madrasah tsanawiyah, dan madrasah 'aliyah. Dalam setiap jenjang pendidikan di kabupaten purbalingga, sekolah atau madrasah yang bermutu jatuh pada sekolah atau madrasah yang ada dalam naungan lembaga pendidikan SAMBAS. Hasil analisis selanjutnya yang disampaikan oleh kepala madrasah berkesimpulan bahwa MI Ma'arif NU 01 Kajongan harus membuat inovasi dalam mencapai mutu madrasah.

“hampir semua isi yang ada dalam RKM adalah hasil pemikiran kepala madrasah. memang benar apa yang disampaikan oleh kepala madrasah mas, untuk poin yang pertama pernah disampaikan dalam penyusunan RKM, untuk poin kedua saya baru dengar, tapi saya juga menyadari bahwa persaingan disetiap madrasah itu sangat ketat. Untuk jenjang MI belum ada yang dianggap bermutu dan muncul sebagai madrasah percontohan madrasah yang lain. Akan tetapi hal-hal tersebut tidak tercantum dalam RKM, karena memang tidak ada format identifikasi eksternal dan internal dalam RKM.”¹¹⁶

Pada bagian identifikasi eksternal bapak badruddin mengungkapkan bahwa hampir semua isi RKM adalah hasil pemikiran kepala madrasah. pihaknya mengakui kebenaran apa yang disampaikan oleh kepala madrasah diatas bahwa apa yang disampaikan oleh kepala

¹¹⁶ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

madrasah juga disampaikan dalam rapat perumusan RKM. Lebih lanjut pihaknya juga menyampaikan bahwa memang belum ada madrasah ibtdaiyyah yang di bawah naungan LP Ma'arif NU purbalingga yang menunjukan taringnya pada masyarakat. Identifikasi eksternal dan internal disebutkan bahwa tidak tercantum dalam RKM dikarenakan belum ada susunan identifikasi eksternal dan internal dalam RKM.

“benar yang dikatakan oleh bapak badruddin, identifikasi eksternal dan internal memang tidak tercantum dalam RKM, tapi tetap kami selaku tim penyusun melakukan identifikasi eksternal dan internal. Bener juga apa yang disampaikan oleh kepala madrasah terkait identifikasi eksternal, bahwa kebutuhan pelanggan/wali murid, bahwa mereka menginginkan anak-anaknya memiliki akhlak yang baik, sepertinya bukan hanya wali murid saja yang menginginkan hal tersebut, segenap guru-guru juga sangat pasti mengharapkan akhlak siswa siswi ini baik.”¹¹⁷

Ibu yuni dalam kutipan wawancaranya di atas menyatakan kebenaran apa yang disampaikan oleh bapak badruddin bahwa identifikasi eksternal dan internal tidak tercantum dalam RKM, akan tetapi hal tersebut tidak menjadi alasan tim penyusun untuk tidak melakukan analisis eksternal dan internal, identifikasi eksternal dan internal tetap dilakukan ketika rapat penyusunan RKM. Pihaknya juga membenarkan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa wali murid sangat mendambakan anak-anaknya memiliki akhlak yang baik, sudah sangat tentu juga dengan segenap guru-guru MI Ma'arif NU 01

¹¹⁷ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Kajongan. Pengungkapan pembenaran juga disampaikan oleh ibu musriah, bahwa identifikasi eksternal dan internal tidak terdapat dalam RKM. Begitu juga dengan analisis atau identifikasi eksternal yang disampaikan oleh kepala madrasah, kesemuanya telah disampaikan dalam rapat penyusunan RKM.

“yang disampaikan oleh kepala madrasah itu benar adanya mas, pernah juga dipaparkan ketika rapat penyusunan RKM. Ya sekarang ini menjadi bukti kebenaran identifikasi kepala, semenjak adanya program-program yang dijalankan dalam menunjang visi mewujudkan generasi berbudi pekerti perkembangan jumlah siswa selalu bertambah secara signifikan”¹¹⁸

Untuk membuktikan apa yang disampaikan diatas bahwa identifikasi eksternal dan internal tidak tercantum dalam RKM, peneliti mngecek dalam RKM MI Ma’arif NU 01 Kajongan dan hasilnya menyatakan bahwa identifikasi eksternal dan internal tidak terdapat dalam RKM.

c. Identifikasi internal

Kekuatan dan kelemahan internal hal lazim pada sebuah organisasi. Kekuatan dan kelemahan ini merupakan pasangan yang melekat. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal memberikan informasi terhadap organisasi bahwa kekuatan harus menjadi sebuah kelebihan yang harus digunakan untuk menangkal ancaman eksternal

¹¹⁸ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

serta pengambilan posisi organisasi pada peluang eksternal, dan kelemahan internal harus disikapi dan dibenahi agar meminimalisir ancaman eksternal. Dari hal tersebut kepala madrasah menyampaikan dalam wawancaranya terkait analisis atau identifikasi kekuatan dan kelemahan internal.

“Analisis internal; MI Ma’arif terletak di desa, jauh dari akses jalan utama antar desa maupun kecamatan, saya sebagai kepala sekolah sempat pesimis terkait lokasi. Jumlah ruang kelas yang kurang memadai, sekarang ini MI Ma’arif NU 01 Kajongan membutuhkan kurang lebih 19 ruang kelas dengan jumlah siswa 476. latar belakang guru yang tidak semuanya lulusan pesantren, pendanaan untuk pengembangan sarana prasarana dan gaji guru masih di rasa minim. Secara sejarah, kepala sekolah pertama MI Ma’arif NU 01 Kajongan juga tidak menghendaki jika MI Ma’arif NU 01 Kajongan menjadi MIN, sehingga pendanaan juga minim hanya mengandalkan dana BOS dan dari SPP siswa.”¹¹⁹

Identifikasi internal baik kekuatan maupun kelemahan MI Ma’arif NU 01 Kajongan disampaikan oleh kepala madrasah, MI Ma’arif NU 01 Kajongan memiliki kelemahan secara umum, yaitu: *Pertama*, letak geografis MI Ma’arif NU 01 Kajongan yang jauh dari akses jalan utama penghubung antar kecamatan maupun kabupaten, MI Ma’arif NU 01 kajongan terletak didalam desa yang jauh dari akses jalan utama. *Kedua*, sarana prasarana seperti jumlah ruang kelas yang sedikit. *Ketiga*, latar belakang pendidikan guru-guru yang sangat jarang dari mereka merupakan lulusan pondok pesantren. *Keempat*, sumber

¹¹⁹ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

pendanaan yang minim, sumber pendanaan utama berasal dari dana BOS dan kas. *Kelima*, gaji guru yang masih dirasa minim.

“Kekuatan internal hanya ada himmah yang kuat dalam mengembangkan lembaga, dukungan komite sekolah serta masyarakat, sehingga kelemahan-kelemahan internal dapat sedikit demi sedikit tertutupi, seperti penggunaan kelas yang dimana MI Ma’arif NU 01 Kajongan juga mendapatkan dukungan dari TPQ al falah yang ada di lokasi sekitar untuk menggunakan ruang kelas sebagai penutup kekurangan kelas. Dukungan dari komite sekolah yaitu berupa sumbangan tanah untuk lapangan dan parkir, karena setiap jam masuk dan pulang sekolah pasti jalan di depan sekolah itu macet karena saking banyaknya orang tua siswa yang mengantar dan menjemput anaknya sekolah.”¹²⁰

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan identifikasi kekuatan internal, diantaranya; *pertama*, himmah/cita-cita yang kuat. *Kedua*, dukungan komite madrasah. cita-cita atau himmah yang kukuh merupakan bekal pertama bagi manusia dalam mencapai cita-cita. Tanpa cita-cita yang kuat dan luhur sebuah harapan hanya menjadi angan-angan tanpa realisasi. Cita-cita yang luhur dan kuat merupakan titik awal bagi seseorang dalam merubah dirinya maupun organisasinya kearah yang lebih baik. Dukungan juga merupakan dorongan semangat tersendiri bagi seseorang dalam menggapai cita-citanya.

“Identifikasi peluang ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal secara khusus dan mendetail dilakukan oleh kepala sekolah, kemudian di paparkan dalam forum rapat pembentukan RKM (renstra madrasah) dan guru-guru yang lain memberikan pandangan pendapat serta gambaran identifikasi secara umum agar dapat di pertimbangkan lebih lanjut. Apa

¹²⁰ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

yang disampaikan oleh kepala madrasah itu memang benar adanya dan disampaikan juga dalam rapat. Kami sedikit menambahi bahwa kekuatan internal kita termasuk SDM yang bagus, rata-rata hampir semua guru dan pegawai MI Ma'arif NU 01 Kajongan adalah sarjana, penjaga sekolah juga sarjana mas.”¹²¹

Informan lain seperti bapak badruddin menyatakan bahwa identifikasi eksternal dan internal secara mendetail dilakukan oleh kepala madrasah, hasil identifikasi internal kepala madrasah kemudian dipaparkan dalam forum rapat penyusunan RKM. Selanjutnya beliau mengakui kebenaran yang disampaikan oleh kepala madrasah mengenai penyampaiannya. Pihaknya menyampaikan kekuatan internal yang belum tersebut adalah bahwa guru-guru dan pegawai di MI ma'arif NU 01 Kajongan mayoritas bergelar sarjana, sampai penjaga madrasahnyapun merupakan sarjana. Sumber daya manusia yang bagus merupakan kekuatan internal yang sangat besar. Penyampaian yang sama juga disampaikan oleh ibu yuni dalam wawancaranya.

“Identifikasi kekuatan peluang eksternal dan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal secara mendetail dan serius dilakukan oleh kepala madrasah sendiri, dengan hasilnya disampaikan dalam forum rapat bersama semua guru. Dulu sampaikan identifikasi internalnya seperti sarana prasarana yang kurang, letak geografis madrasah, dan lain-lain.”¹²²

¹²¹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

¹²² Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Ibu yuni menyatakan bahwa identifikasi internal memang dilakukan oleh kepala madrasah secara mendetail dan serius. Hasil identifikasi kepala madrasah disampaikan dalam forum rapat.

“Hampir seluruh pemikiran dan pengembangan yang ada di MI Ma’arif NU 01 kajongan adalah kepala madrasah pelopornya, dan kami sebagai guru-guru terutama saya sendiri sangat mengakui kecerdasan dan pemikiran dalam seluruh gagasan yang di rancang oleh kepala madrasah, identifikasi internal yang disampaikan oleh juga benar apa adanya, itukan hal yang nyata, dan sesungguhnya para guru juga menyadari hal itu.”¹²³

Ibu musriah sebagai informan selanjutnya menyatakan bahwa dirinya memiliki kekaguman terhadap pemikiran-pemikiran yang datang dari kepala madrasah. kepala madrasah merupakan sosok yang pintar dan cerdas, segala program-program yang dijalankan oleh MI Ma’arif NU 01 Kajongan merupakan hasil-hasil pemikiran kepala madrasah, kepala madrasah menjadi pelopor kemajuan MI Ma’arif NU 01 Kajongan. Bapak badruddin, ibu yuni, dan ibu musriah menyatakan bahwa pemikiran terhadap pengembangan MI Ma’arif NU 01 Kajongan merupakan hasil pemikiran kepala madrasah, termasuk didalamnya adalah identifikasi peluang ancaman eksternal dan identifikasi kekuatan kelemahan internal. Semua yang disampaikan oleh kepala madrasah diakui kebenarannya dan disampaikan dalam forum rapat penyusunan RKM. peran kepala madrasah dalam pemikiran pengembangan

¹²³ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

madrasah sangat kental dan berpengaruh, kepala madrasah menjadi pelopor terdepan dari gagasan kemajuan MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

“Analisis internal yang belum disampaikan, dulu disampaikan dalam forum rapat bahwa banyak dari lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan tidak bisa membaca al-qur'an karena memang tidak semua mengaji di TPQ, jika dilihat dari pelajaran yang ada memang tidak ada pelajaran membaca al-qur'an secara khusus, hanya ada pengenalan-pengenalan huruf hijaiyyah tidak mendalam. Hal ini menjadi serius setelah mendapat komplain tajam dari sebuah madrasah yang menerima murid kami, dan setelah dites membaca al-qur'an dia tidak bisa.”¹²⁴

Ibu yuni menambahkan identifikasi internal yang dulu juga dibahas dalam forum rapat akan tetapi belum tersampaikan oleh kepala madrasah, yaitu analisis lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan banyak yang tidak bisa membaca al-qur'an. Hal tersebut dikarenakan muatan pelajaran yang ada di madrasah tidak memfasilitasi pengembangan siswa dalam kemampuan membaca al-qur'an. Disebutkan bahwa hanya ada pengenalan-pengenalan huruf hijaiyyah dan tidak mendalam. Banyaknya lulusan MI Ma'arfi NU 01 Kajongan yang tidak bisa membaca al-qur'an menjadi pembahasan yang serius setelah mendapatkan komplain dari salah satu madrasah tsanawiyah yang menerima siswa lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

d. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

¹²⁴ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Tujuan jangka panjang menterjemahkan hasil-hasil yang diharapkan dari penerapan strategi. Tujuan jangka panjang menuntun langkah-langkah pendek yang harus dilakukan, tanpa tujuan jangka panjang organisasi akan mudah terbawa angin arus yang tidak berarah.

“terkait tujuan jangka panjang, karena poinnya sangat banyak saya tidak hapal, ya tentunya tujuan jangka panjang itu merupakan terjemah dari langkah jangka panjang yang mengarah pada pencapaian visi, lebih baik nanti dilihat saja dalam RKM saja nggeh mas.”¹²⁵

Kepala madrasah menyampaikan bahwa tujuan jangka panjang yang ditetapkan dalam RKM merupakan terjemah dari langkah jangka panjang yang mengarah pada pencapaian visi.

“poin-poin tujuan jangka panjang sangat banyak mas, sudah pasti saya tidak hapal, silahkan dicek di RKM”¹²⁶

Semua informan yang peneliti wawancarai menyatakan bahwa masing-masing tidak memiliki hapalan terkait tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam RKM. Semua informan mengarahkan peneliti agar bisa menemukan secara rinci tujuan jangka panjang dalam dokumen RKM. Oleh karena itu, peneliti langsung mengecek tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam RKM, MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki tujuan jangka panjang sebagai berikut;

¹²⁵ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

¹²⁶ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

Secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan mempunyai tujuan sebagai berikut:¹²⁷

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran keteladanan melalui perilaku dan hikayah atau cerita penuh hikmah.
- 2) Menoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) dan Contextual Teaching and Learning (TCL).
- 3) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan konselin, ekstra kurikuler dan kokurikuler.
- 4) Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,5.
- 5) Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.

¹²⁷ RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan Tahun 2020/2024.

6) Membiasakan ibadah berfaham Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiah atau Islam Nusantara di lingkungan madrasah.

e. Analisis strategi dan penetapan strategi

Analisis strategi mengusahakan organisasi dalam menentukan langkah alternatif pencapaian tujuan, pembentukan program yang akan di jalankan dan di jadikan sebagai lagkah alternatif dalam pencapaian tujuan merupakan langkah nyata organisasi. Strategi terlahir tidak berasal dari ruang kosng tanpa dasar, strategi lahir dari analisi eksternal dan internal serta pernyataan visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan strategi yang berlandas visi misi dan tujuan merupakan strategi yang masuk akal. Bapak badruddin menyampaikan bahwa ada beberapa program yang dijadikan sebagai alternatif dalam pencapaian visi mis dan tujuan MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

“Beberapa program yang kami jadikan sebagai media dalam pencapaian visi misi dan tujuan, diantara pembelajaran inkonsep, opening closing, dan yang menjadi ikon utama sekarang adalah program SST itu. Program SST hingga sekarang sudah berjalan 5 tahun.”¹²⁸

Bapak badruddin menyebutkan program-program MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang dijadikan strategi alternatif dalam pencapaian visi mewujudkan generasi yang berbudi pekerti, diantaranya; pembelajaran inkonsep, kegiatan opening closing, dan program SST.

¹²⁸ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

Program SST dinyatakan sebagai program yang sedang menjadi ikon MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Program SST (Siswa Santri Terpadu) telah berusia lima tahun, pihaknya menyatakan bahwa banyak dari wali murid yang merasakan kemanfaatan dari program SST tersebut. Seperti, anak-anak menjadi berani tampil tadarus di musholla masing-masing. Karena keberanian berasal dari bekal yang cukup baik keilmuan maupun mental.

“Dalam perjalanannya SST mengalami beberapa perubahan dalam pelaksanaannya, awalnya SST belum memiliki metode pembelajaran sendiri, lembaga dengan guru-gurunya memfasilitasi pembelajaran baca tulis al-qur'an dengan mengikuti metode pembelajaran yang di anut oleh masing-masing siswa, ada yang memakai iqro', yanbu'a, dan lain-lain. Hal ini menyulitkan guru-guru dalam menetapkan standarisasi kenaikan dalam pembelajarannya, dan guru-guru harus tau dan menguasai semua metode pembelajaran baca tulis al-qur'an tersebut, ini tentu sangat menyusahkan, kemudian terjadi evaluasi sehingga SST memiliki metode pembelajaran baca tulis al-qur'an sendiri sedari tahun 2019 hingga sekarang sudah memakai metode CTBA (cepat tanggap belajar al-qur'an) an-nahdliyyah. Kebijakan-kebijakan dalam pelaksanaan SST pun mengalami beberapa perubahan, dulu sunnah bagi ksiswa kelas 1-5 dan wajib bagi siswa kelas 6, terus berubah menjadi FSST (full siswa santri terpadu) siswa kelas 6 dan yang berkenan di karantina seperti di pondok pesantren, dan sekarang SST sudah diwajibkan bagi seluruh siswa dengan pelaksanaan KBM SST pada jam 8-9 sebelum KBM madrasah.”¹²⁹

SST dalam perjalanannya sejak adanya hingga sekarang mengalami beberapa perubahan menurut kebijakannya, hal tersebut menunjukkan kekonsistenan madrasah dalam perbaikan secara terus

¹²⁹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

menerus dan evaluasi diri madrasah. Perubahan tersebut seperti jadwal pelaksanaan program SST maupun penggunaan metode yang di gunakan dalam pembelajaran program SST. Sekarang SST telah memiliki metode pembelajaran tersendiri yaitu metode cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah.¹³⁰

Hal sepadan juga di sampaikan kepala madrasah bahwa program-program berbasis religius yang di kembangkan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan diantaranya pembelajaran Inkonsep, Opening dan closing, dan program SST (siswa santri terpadu), Himtaq, dan pesantren ramadhan.

“Program-program MI Ma'arif NU 01 Kajongan diantaranya opening dan closing kegiatan belajar mengajar, pembelajaran inkonsep, siswa santri terpadu/SST, Himtaq, pesantren ramadhan. Opening; sholat dluha berjamaah dan muraja'ah, motivasi serta penyampaian materi keagamaan. Closing; sholat dzuhur berjama'ah dan penyampaian materi keagamaan sesuai dengan apa yang terjadi selama di madrasah pada hari itu. Pembelajaran inkonsep adalah kolaborasi kurikulum madrasah dengan kurikulum pesantren. SST (siswa santri terpadu) menjadi program unggulan dengan pencapaian yang di harapkan adalah siswa siswi MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi haamilul qur'an. Program SST juga menjadi gerbang pertama bagi siswa siswi MI Ma'arif NU 01 Kajongan dalam mempelajari, memahami, serta mendalami keilmuan agama, karena sangat banyak keilmuan agama yang berbahasa arab. SST telah memiliki metode pembelajaran sendiri, yaitu metode CTBA (cepat tanggap belajar al-qur'an) an-nahdliyyah.”¹³¹

¹³⁰ Observasi Pelaksanaan Program SST (1 Mei 2023).

¹³¹ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

SST menjadi Program unggulan dengan pencapaian yang di harapkan adalah siswa siswi menjadi haamilul qur'an, program SST menjadi gerbang pertama bagi siswa dalam mengarungi lautan keilmuan agama islam, karena keilmuan agama banyak dan berasal dari bahasa arab. Lebih lanjut menambahkan bahwa program SST telah memiliki metode pembelajaran tersendiri yaitu metode cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah.

“Alhamdulillah, saya selaku WAKA kesiswaan merasakan perkembangan yang signifikan dalam lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan, minimal lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan sudah bisa membaca al-qur'an dengan baik dan benar. Keseharian mereka juga bisa kami kontrol dengan buku BURDAH, semacam buku amal keseharian siswa sebagai bentuk controlling sekolah terhadap siswa, dalam hal ini orang tua siswa menjadi sosok yang mengawal amaliah keseharian anak-anak nya di rumah dengan bukti TTD orang tua dalam buku BURDAH tersebut.”¹³²

WAKA kesiswaan MI Ma'arif NU 01 Kajongan menyatakan bahwa dirinya merasakan perkembangan signifikan dalam diri siswa setelah adanya program SST, dengan pencapaian minimal lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan bisa membaca al-qur'an dengan baik dan benar, dan pencapaian maksimal para lulusan MI Ma'arif NU 01 kajongan menjadi lulusan yang haamilul qur'an. Program-program religius yang di kembangkan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan juga memiliki efek kontrol yang di fasilitasi oleh madrasah bagi siswa di

¹³² Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

rumah dengan orang tua sebagai pihak yang mengontrol dan memberikan paraf pada buku burdah (buku amalan harian siswa).

“Yang menjadi pelopor adanya program-program religius di MI Ma’aif NU 01 Kajongan adalah kepala madrasah, kebanyakan secara pemikiran segala macam datang dari bliau, kami-kami berperan sebagai tangan-tangan bliau saja, bukan berarti kepala madrasah itu otoriter, bliau adalah pemimpin yang visioner, guru-guru juga di beri hak untuk menolak, menyetujui dan memutuskan apa yang akan di jalankan bersama.”¹³³

Ibu yuni menyampaikan bahwa kepala sekolah menjadi pelopor adanya program-program yang berjalan dan berkembang di MI Ma’arif NU 01 Kajongan. Tuangan pemikiran rancangan program sampai pada teknis pelaksanaan kepala madrasahlah yang memelopori. Guru-guru yang lain dinyatakan sebagai ma’um yang selalu mengikuti imam, guru-guru menjadi tangan dan kaki kepala madrasah, guru-guru menjadi tim pelaksana teknis. Lebih lanjut kepala madrasah memaparkan alasan-alasan dalam pemilihan dan penetapan program yang telah ditetapkan dan berjalan sampai saat ini.

“Dalam mencapai visi misi mewujudkan generasi berbudi pekerti kami menggunakan nilai-nilai religius sebagai basisnya. Nilai-nilai religius menjadi basis pencapaian visi misi bermula dari beberapa hal yang melatar belakang; *pertama*, latar belakang saya sebagai kepala sekolah adalah lulusan pesantren. *Kedua*, mendukung pencapaian visi mewujudkan generasi berbudi pekerti. *Ketiga*, kefithrahan manusia, bahwa manusia terlahir secara fitrah keagamaan, keagamaan tentu sangat berkaitan dengan ketuhanan, ketuhanan sangat erat hubungannya dengan religiusitas yang mengatur hubungan antara manusia dengan penciptanya. Hal ini selaras dengan

¹³³ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

sabda Nabi Muhammad SAW “ *kullu mauluudin yuuladu ‘alal fithrah* “. Jika sudah begitu, maka kehidupan religi merupakan hal pokok bagi manusia, tidak lagi menjadi sebuah kewajiban semata saja, akan tetapi menjadi hal pokok harus ada dan terpenuhi dalam kehidupan manusia.”¹³⁴

Alasan atau latar belakang pemilihan program yang dijadikan sebagai alternatif pencapaian visi misi dan tujuan serta mutu lulusan MI Ma’arif NU 01 Kajongan sebagai berikut; *Pertama*, latar belakang pendidikan kepala sekolah sebagai lulusan pesantren. Kedua, bentuk realisasi pencapaian visi dalam mewujudkan generasi berbudi pekerti. *Ketiga*, kefithrahan manusia, bahwa manusia terlahir sesuai dengan fithrahnya, fithrah manusia terlahir dengan membawa agama islam yang mengakui bahwa Allah SWT. Adalah tuhannya.

Keempat, Ciri khas madrasah, disebutkan sebagai ciri khas madrasah adalah bahwa MI Ma’arif NU 01 Kajongan adalah lembaga pendidikan yang dibawah naungan LP Ma’arif NU yang memiliki corak keagamaan islam yang berpaham ahlussunnah wal jama’ah. Sudah tentu lulusan yang dihasilkan akan berbeda dengan sekolah-sekolah yang lain diluar naungan LP Ma’arif NU, baik madrasah ibtidaiyyah maupun sekolah dasar. Dirasa wajar jika lulusan SD tidak bisa membaca al-qur’an, dan tidak dianggap wajar jika lulusan MI Ma’arif tidak bisa membaca al-qur’an, hal tersebut karena perbedaan standar mutu tang

¹³⁴ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

ditetapkan oleh masing-masing sekolah memiliki perbedaan baik dasar rujukan maupun kearifan lokal sekolah.

Kelima, adalah inovasi. Inovasi menjadi sebuah bentuk yang penting dalam persaingan antar lembaga pendidikan, inovasi dapat membawa keunggulan bagi lembaga pendidikan melalui penciptaan pemikiran baru, proses dan produk baru atau pengembangan kondisi lembaga pada saat ini.

“Siswa siswi MI Ma’arif tidak hanya dari kalangan NU saja, beberapa dari mereka adalah muhammadiyah dan salafi, mereka sadar dan sangat sadar bahwa sekolah yang akan menjadi tempat belajar bagi anak-anaknya adalah madrasah yang di nanungi oleh NU, dan nantinya apa yang anak-anaknya pelajari adalah amaliah-amaliah NU, tapi karena adanya satu kesatuan frekuensi terhadap kebutuhan religilah mereka bersedia dan rela mensekolahkan putra pترinya di MI Ma’arif NU 01 Kajongan. Banyak dari siswa siswi MI Ma’arif NU 01 Kajongan yang berasal dari luar desa, bahkan luar kecamatan.”¹³⁵

Kepala madrasah menyampaikan bahwa pembuktian dari sebuah kebutuhan akan program-program yang memfasilitasi hubungan manusia dengan tuhan adalah bahwa banyak dari siswa siswi MI Ma’arif berasal dari luar desa Kajongan bahkan luar Kecamatan Bojongsari. Sampai pada titik ekstrimnya banyak siswa siswi MI Ma’arif NU 01 Kajongan yang orang tuanya bukan merupakan warga nahdliyyin, banyak dari orang tua siswa yang menganut organisasi keagamaan diluar NU seperti Muhammadiyah dan salafi, dan orang tua

¹³⁵ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

siswa ini sangat sadar bahwa madrasah yang akan menjadi tempat belajar anaknya adalah madrasah yang di naungi LP Ma'arif NU. Hal tersebut terjadi dinyatakan oleh kepala madrasah, jika bukan karena kesamaan kebutuhan sebagai manusia yaitu kebutuhan kereligion maka tidak akan mungkin mereka rela anak-anaknya bersekolah di MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Lebih lanjut dibawah ini merupakan kutipan wawancara kepala madrasah dalam menyampaikan alasan-alasan pembentukan program-program yang dijalankan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

*“keempat, ciri khas madrasah, bahwa MI Ma'arif NU 01 Kajongan adalah madrasah formal yang di bawah naungan LP Ma'arif NU dengan corak keagamaan yang kental berlandas islam ahlussunnah wa al-jama'ah an-nahdiyyah, sudah tentu lulusan yang dihasilkan akan berbeda dengan sekolah-sekolah lain yang di luar naungan LP Ma'arif NU. Kelima, inovasi, menjadi sebuah yang lazim bagi lembaga pendidikan jika ingin terjadi perkembangan kemajuan kearah yang lebih baik bagi lembaga pendidikannya.”*¹³⁶

Alasan-alasan penetapan program sebagai strategi alternatif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan analisis atau identifikasi eksternal dan internal. Kebutuhan pelanggan dalam hal ini adalah wali murid dan masyarakat pada umumnya memiliki kebutuhan terhadap fasilitas penghubung antara manusia dengan tuhan nya yaitu Allah SWT. Sebagai bentuk analisis internal, merupakan

¹³⁶ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

sebuah kekuatan bahwa latar belakang kepala madrasah adalah lulusan pondok pesantren. Begitu juga dengan alasan keempat, bahwa program yang di rancang merupakan sebuah bentuk penguatan ciri khas madrasah yang dibawah naungan LP Ma'arif NU. Inovasi menjadi salah satu alasan dalam perancangan program yang menjadi strategi alternatif berlandas bahwa inovasi merupakan usaha organisasi dalam pengembangan mutu, dengan inovasi lembaga dapat menciptakan hal baru, proses dan prodak baru maupun mengembangkan sesuatu yang sudah lama agar relevan dengan masa sekarang.

Penyampaian yang sama dengan guru-guru yang lain terhadap kebenaran alasan yang disampaikan oleh kepala madrasah, bahwa hal tersebut disampaikan dan dibahas dalam forum rapat penyusunan RKM.

“enggeh leres mas, alasan-alasan program yang dirancang dan dijalankan di MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki alasan-alasan yang sesuai dengan analisis eksternal dan internal. Tapi ya lagi-lagi hal tersebut datang dari kepala madrasah, ini mungkin karena faktor pengalaman beliau yang telah memimpin MI ini sejak tahun 2008, sehingga kami-kami ini tidak memiliki keilmuan yang cukup terkait hal-hal tersebut, ya karena faktor pengalaman yang minim.”¹³⁷

Ibu atiq dalam kutipan wawancaranya menyampaikan bahwa alasan-alasan yang disampaikan oleh kepala madrasah merupakan hal yang benar-benar disampaikan dan di bahasa dalam forum rapat penyusunan RKM. Pihaknya menyatakan bahwa gagasan-gagasan yang

¹³⁷ Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

ada dalam penyusunan RKM adalah buah dari pemikiran kepala madrasah. disebutkan bahwa kemampuan kepala madrasah dalam segala pemikirannya di pengaruhi oleh pengalaman kepala madrasah yang telah memimpin MI Ma'arif NU 01 Kajongan sedari tahun 2008. Pengakuan yang sama juga disampaikan oleh ibu aning dan bapak aqwa, bahwa apa-apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, WAKA Kurikulum, WAKA kesiswaan merupakan hal yang benar adanya dalam rapat penyusunan RKM.

2. Implementasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Implementasi strategi menjadi tahap lanjutan setelah perencanaan strategi, tahap manajemen startegi tidak berhenti setelah perencanaan strategi tersusun, implementasi strategi berfungsi sebagai tahap pelaksanaan perencanaan strategi yang telah di susun, tanpa implementasi perencanaan hanya menjadi ilusi dan angan-angan organisasi semata. Implementasi strategi dikenal sebagai tahapan yang sulit dalam proses manajemen, karena implementasi merupakan pelaksanaan dari apa yang telah di rencanakan, lebih susah melakukan suatu pekerjaan dibanding mengucapkan akan melakukan suatu pekerjaan.

a. Penetapan tujuan tahunan

Implementasi startegi memiliki banyak kegiatan, diantaranya penetapan tujuan tahunan dengan memastikan bahwa tujuan tahunan

searah dan mendukung atas apa yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategi meliputi tujuan, misi dan visi organisasi.

“tujuan tahunan tertuang dalam RKM dan KTSP madrasah, baik tujuan tahunan maupun program kerja ada di RKM mas, tapi mungkin lebih tepatnya sesuai dengan konteks yang sampean bahas, mungkin tujuan tahunan yang dimaksud adalah tujuan tahunan yang tersusun dalam KTSP madrasah, karena ini hubungannya dengan pembelajaran dan peningkatan mutu lulusan, jadi nanti monggoh dicek saja di KTSP Madrasah.”¹³⁸

Dinyatakan oleh kepala madrasah bahwa tujuan tahunan terdapat dalam RKM dan KTSP madrasah. pihaknya mengarahkan peneliti untuk mengecek dan melihat tujuan tahunan yang tertuang dalam KTSP, arahan tersebut diberikan karena melihat konteks pembahasan yang sedang di angkat oleh peneliti yaitu terkait pembelajaran dan peningkatan mutu siswa.

“Tujuan tahunan ada di RKM, KTSP madrasah. dengan pengawalannya setiap tahun 2 kali rapat. Tujuan tahunan yang ada di RKM sifatnya lebih umum dan menyeluruh, untuk tujuan tahunan yang ada di KTSP tujuan tahunan yang hubungannya dengan pembelajaran dan lulusan”¹³⁹

Bapak badruddin sebagai informan kedua dalam hal ini menyampaikan bahwa tujuan tahunan terdapat dalam RKM dan KTSP madrasah. bliau menyampaikan bahwa tujuan tahunan yang tercantum dalam RKM bersifat umum dan menyeluruh, sedangkan tujuan tahunan yang ada dalam KTSP madrasah merupakan tujuan tahunan terkait

¹³⁸ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

¹³⁹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

pencapaian proses pembelajaran dan peningkatan mutu siswa lulusan. Ibu yuni selaku WAKA Kurikulum juga menyampaikan hal yang sama, bahwa tujuan tahunan dalam proses pembelajaran lebih rinci tercantum dalam KTSP madrasah.

“Tujuan tahunan ya ada banyak, saya tidak hapal, nanti bisa di cek d RKM, ada juga di KTSP, nanti njenengan cek dan diteliti saja disitu nggh mas. Enggeh, tujuan tahunan untuk proses pembelajaran tercantum dalam KTSP lebih rincinya.”¹⁴⁰

Ibu atiq membenarkan pernyataan dari informan-informan diatas, bahwa tujuan tahunan yang di tetapkan sebagai capaian pembelajaran tercantum dalam KTSP madrasah.

“Enggeh leres mas, tujuan tahunan yang menjadi acuan pencapaian pembelajaran ada di KTSP madrasah”¹⁴¹

Sesuai dengan arahan, peneliti mengecek tujuan tahunan yang tercantum dalam KTSP madrasah, dalam KTSP madrasah tahun 2022 disebutkan bahwa Target madrasah merupakan standar capaian yang diharapkan dimiliki oleh peserta didik ketika lulus dari satuan pendidikan tersebut. Adapun target di MI Ma’arif NU 01 Kajongan adalah sebagai berikut :¹⁴²

- 1) Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan anak.

¹⁴⁰ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁴¹ Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁴² KTSP MI Ma’arif NU 01 Kajongan Tahun 2022.

- 2) Berprilaku dan beribadah sesuai ajaran Ahlusunnah wal Jamaah.
- 3) Mengenal kekurangan dan kelebihan diri sendiri.
- 4) Mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku dalam lingkungannya.
- 5) Menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi di lingkungannya.
- 6) Menggunakan informasi tentang lingkungan sekitar secara logis, kritis, dan kreatif.
- 7) Menunjukkan kemampuan berfikir logis, kritis, dan kreatif dengan bimbingan guru/pendidik.
- 8) Menunjukkan rasa keingintahuan yang tinggi dan menyadari potensinya.
- 9) Menunjukkan kemampuan memecahkan masalah sederhana dalam kehidupan sehari-hari.
- 10) Menunjukkan kemampuan mengenali gejala alam dan sosial di lingkungan sekitar.
- 11) Menunjukkan kecintaan dan kepedulian terhadap lingkungan.
- 12) Menunjukkan kecintaan dan kebanggaan terhadap bangsa, negara, dan tanah air Indonesia.
- 13) Menunjukkan kemampuan untuk melakukan kegiatan seni dan budaya lokal.

- 14) Menunjukkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang.
- 15) Berkomunikasi secara jelas dan santun.
- 16) Bekerjasama dengan kelompok, tolong-menolong, dan menjaga diri sendiri dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya.
- 17) Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis.
- 18) Menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, menulis, dan berhitung.

Implementasi strategi memiliki banyak kegiatan, setelah adanya penetapan tujuan tahunan, datang kemudian adalah kebijakan dan alokasi sumber daya dalam menunjang proses pencapaian tujuan. Ada banyak kebijakan dan pengalokasian sumber daya untuk menunjang pencapaian tujuan MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

b. Pembuatan kebijakan

Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bantuan, dan praktik administratif yang ditetapkan untuk mendukung upaya pencapaian tujuan.

“kebijakan sekaligus pengalokasian sumber daya, dalam keuangan termasuk Pelatihan guru-guru dalam mengembangkan pengetahuan dan skill baca tulis al-qur'an dengan mengikuti diklat metode CTBA (cepat tanggap belajar al-qur'an) an-nahdliyyah. Pelatihan guru-guru sebagai tutor pembelajaran CTBA (cepat tanggap belajar al-qur'an), pembiayaan dari madrasah dengan menggunakan dana BOS.”¹⁴³

¹⁴³ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Ibu musriah selaku bendahara madrasah menyatakan dalam wawancaranya bahwa salah satu kebijakan yang bersangkutan dengan pengalokasian sumber daya keuangan yaitu kebijakan pengalokasian dana BOS untuk pelatihan guru-guru dalam pelatihan tutor metode pembelajaran cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah. Hal tersebut merupakan faktor penunjang dari sebuah kebijakan dan pengalokasian sumber daya yang menunjang pencapaian tujuan. Kebijakan dan pengalokasian sumber daya tersebut juga sudah menjadi sebuah konsekuensi bagi lembaga pendidikan MI Ma'arif NU 01 Kajongan terhadap apa-apa yang telah menjadi tujuan lembaga.

“sangat benar apa yang disampaikan bu musriah, salah satu kebijakan yang kami tetapkan adalah pembiayaan guru-guru dalam pelatihan tutor CTBA An-nahdliyyah, dana pembiayaan pelatihan diambil dari dana BOS, itu merupakan salah satu konsekuensi.”¹⁴⁴

Kepala madrasah membenarkan penyampaian ibu musriah mengenai pembiayaan pelatihan guru-guru dalam diklat tutor CTBA An-nahdliyyah. Dana pembiayaan pelatihan tersebut bersumber dari dana BOS. Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa pembiayaan tersebut merupakan sebuah konsekuensi yang harus dilakukan oleh madrasah.

“SST itu seiring berjalannya waktu, dari awal hingga sekarang telah mengalami perubahan-perubahan dalam pelaksanaannya, di

¹⁴⁴ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

awal program SST hanya di peruntukkan siswa kelas 6 dan di persilahkan non kelas 6 jika mau, waktu pelaksanaan sore hari. Kami belum memiliki metode khusus dalam pelaksanaan pertama itu, jadi acak, guru-guru mengikuti metode pembelajaran al qur'an yang di gunakan oleh masing-masing siswa, selanjutnya karena hal itu tentu sangat menyusahakan bagi guru, dan juga tidak jelas bagaimana jenjang bagi siswa, pada akhirnya kita memutuskan untuk menggunakan metode pembelajaran baca tulis al-qur'an CTBA (cepat tanggap belajar al-qur'an) an-nahdliyyah sebgai metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam pelaksanaan program SST.¹⁴⁵

Banyak kebijakan yang mengiringi program-program religius yang di kembangkan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang pada dasarnya adalah menunjang pelaksanaan program religius terutama SST agar terselenggara secara efektif. Sebagaimana yang di nyatakan oleh bapak badruddin dalam kutipan wawancaranya di atas bahwa kebijakan kepala yang sifatya adalah dalam pengaturan pelaksanaan program SST telah berubah beberapa kali, dari waktu pelaksanaan program hingga siswa siswi yang di kenai program SST sampai pada pencarian pada metode pembelajaran dalam program SST sedari tidak memiliki metode pembelajaran sampai menjadikan metode pembelajaran cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah sebagai metode yang sah dan berlaku dalam proses pembelajaran SST. Hal tersebut tentu merupakan implementasi dari sebuah evaluasi diri madrasah dan perbaikan secara terus menerus.

¹⁴⁵ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

“Pembuatan kebijakan sudah tentu ada, ada kalanya kepala sekolah memakai hak prerogatifnya dan juga ada kalanya di rapatkan bersama guru. Seperti insentif guru karena otomatis guru mengajar dua kali, kebijakan dari kepala dan disepakati oleh guru-guru bahwa insentif guru-guru yang mengajar SST di ambikan dari infaq jum’at berkah sebulan sekali pada minggu pertama. Kebijakan lain seperti penambahan guru untuk SST, sekarang kurang lebih jumlah guru madrasah di tambah guru SST kurang lebih 20.”¹⁴⁶

Kebijakan-kebijakan kepala madrasah di katakan sudah tentu ada oleh bapak badruddin selaku WAKA Kesiswaan, kebijakan tersebut ada kalanya bersifat prerogatif kepala madrasah dan juga keputusan bersama. Kebijakan-kebijakan tersebut di sebutkan oleh bapak badruddin seperti; insentif tambahan guru madrasah karena secara otomatis guru madrasah mengajar dua kali, dan insentif guru yang hanya mengajar SST saja. Kebijakan lain yang di sebutkan adalah penambahan guru untuk mengajar program SST, dan masing-masing memiliki kebijakan insentif yang berbeda. Kebijakan-kebijakan tersebut sudah tentu dalam rangka mendukung dan mensukseskan serta dalam mendukung pelaksanaan program SST secara efektif.

“Kebijakan-kebijakan yang muncul pasca adanya program SST ada banyak, diantaranya; pemangkasan jam pelajaran umum madrasah seperti matematika, bahasa indonesia dan lain-lain, akan tetapi pemangkasan jam ini tidak menghilangkan atau mengurangi sampainya materi pelajaran umum kepada siswa. Terus kebijakan pengaturan jadwal SST yang selalu mengalami perubahan karena asas efektifitas, dulu sempat SST itu dilaksanakan setelah jam pelajaran madrasah selesai, tapi ternyata tidak efektif, akhirnya jam SST di pindah di awal waktu

¹⁴⁶ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

KBM, yaitu jam 8-9 pagi sebelum siswa masuk ke pelajaran madrasah, pemangkasan jam pelajaran umum di fungsikan untuk sinkronisasi antra jadwal SST dengan pelajaran madrasah dan juga mensingkronkan program opening dan closing, jadi siswa berangkat dan pulang itu bareng. Kebijakan insentif guru-guru yang mengajar di SST, di ambilkan dari kas jum'at berkah setiap jum'at di awal bulan. Kebijakan penambahan guru untutk guru pengajar SST.”¹⁴⁷

Kebijakan-kebijakan yang di sampaikan masing-masing pihak yang peneliti wawancara terdapat perbedaan dalam macam-macam kebijakan pengaturan program SST. Ibu Yuni menyebutkan beberapa kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran di madrasah dan SST. Kebijakan yang timbul pasca adaya program SST adalah kebijakan pengaturan jam pelajaran umum madrasah, terjadi pemangkasan jam pelajaran umum madrasah seperti matematika, bahasa indonesia dan lain-lain. Pemangkasan jam pelajaran umum tidak mengurangi atau bahkan menghilangkan tersampainya materi pelajaran umum kepada siswa.

Kebijakan lain yang di sampaikan selanjutnya terkait waktu pelaksanaan program SST yang pada awalnya di laksanakan setelah KBM madrasah selesai, karena dirasa dalam pelaksanaan pada jam tersebut tidak efektif, maka kebijakan merubah pelaksanaan program SST pada jam KBM madrasah di pagi hari, jam 08:00-09:00 WIB. Pemangkasan jam pelajaran umum madrasah juga di lakukan untuk

¹⁴⁷ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

sinkronisasi jam KBM madrasah, program SST serta kegiatan opening dan closing, jadi siswa berangkat dan pulang dari madrasah secara bersama. Ibu yuni juga mengatakan hal senada dengan bapak badruddin bahwa guru madrasah mendapatkan insentif tambahan dari pelaksanaan program SST, insentif yang diberikan berasal dari uang kas jum'at berkah pada setiap awal bulan. Kebijakan penambahan guru yang di alokasikan dalam pelaksanaan program SST. Kebijakan-kebijakan tersebut di nyatakan bahwa dalam rangka mendukung program SST yang dijalankan oleh lembaga agar terselenggara secara efektif.

c. Pengalokasian Sumber Daya

“Pengalokasian sumber daya seperti pendanaan guru-guru dalam diklat tutor metode CTBA an-nahdliyyah, kemarin tahun 2021 ada sekitar 18 guru yang mengikti diklat tersebut, dan didanai oleh madrasah. Pengalokasian dana untuk pembangunan gedung kelas, karena MI Ma'arif NU 01 Kajongan sangat kekurangan kelas, sebelum gedung itu jadi sekitar 6 kelas di tampung di kelas-kelas TPQ al-falah kajongan.”¹⁴⁸

Pengalokasian sumber daya adalah berarti pengalokasian seluruh kemampuan madrasah dalam mendukung dan mensukseskan program-program yang jalankannya. Pengalokasian sumber daya yang dilakukan oleh madrasah sebagaimana disampaikan oleh bapak badruddin bahwa pengalokasian sumber daya keuangan di sebutkan salah satunya di alokasikan untuk pengembangan potensi guru-guru

¹⁴⁸ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

dalam pelatihan atau diklat tutor metode pembelajaran cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyaah, guru-guru yang ikut dalam pelatihan tersebut sejumlah 18 orang dan dibiayai oleh madrasah. pengalokasian sumber daya keuangan yang lain di alokasikan untuk pembangunan gedung kelas.

“PENGALOKASIAN sumber daya, terutama keuangan, kemarin diklat tutor metode CTBA an-nahdliyyah sekitar 20 guru ikut dalam diklat tersebut dan di biayai oleh madrasah. Pengalokasian dana untuk pembangunan gedung untuk ruang kelas, karena jumlah siswa siswi MI Ma'arif NU 01 Kajongan sekarang sudah kurang lebih 470 an siswa, itu membutuhkan ruang kelas sekitar 18-20 ruang kelas.”¹⁴⁹

Pengalokasian sumber daya yang disampaikan oleh ibu yuni sama dengan apa yang disampaikan oleh bapak badruddin di atas, bahwa pengalokasian sumber daya keuangan di alokasikan untuk pelatihan guru dalam diklat tutor metode pembelajaran CTBA, dan pembangunan gedung ruang kelas.

“Saya sepesifikasi tugas hanya pada dana BOS saja, untuk keuangan kas wali murid dan kas murid di kelola oleh guru lain. Dana BOS yang di peruntukkan untuk mendukung program SST itu salah satunya adalah untuk pelatihan guru-guru dalam mengikuti diklat tutor metode pembelajaran CTBA an-nahdliyyah. Sekitar 20 guru yang mengikuti pelatihan itu, dengan uang pendaftaran setiap peserta kalo tidak salah 150 ribu.”¹⁵⁰

Ibu musriah selaku bendahara madrasah menyatakan dalam wawancaranya bahwa pengalokasian sumber daya keuangan yang di

¹⁴⁹ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁵⁰ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

peruntukkan dalam pembiayaan pelatihan guru-guru sebagai tutor pembelajaran CTBA an-nahdliyyah berasal dari dan BOS, 20 guru yang mengikuti diklat tutor tersebut dengan uang pendaftaran 150 ribu perorang. Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa dana pembangunan gedung baru tidak berasal dari dana BOS, dana pembangunan gedung baru di ambil dari uang kas/shodaqoh wali murid baru dengan kebijakan minimal 800 ribu rupiah. selain dari uang kas wali murid baru, dana pembangunan gedung baru berasal dari donatur. Gedung baru telah berhasil di bangun enam kelas dan rencana akan kembali membangun pada bulan mei, penambahan satu kelas.

“Untuk pembangunan kelas tidak memakai dana BOS, karena tidak di perbolehkan, kalo untuk renovasi bisa, tapi untuk pembangunan tidak bisa. Dana pembangunan kelas di ambil dari uang kas/shodaqoh wali murid baru dengan kebijakan minimal 800 ribu. Dari sekian wali murid baru, yang sepakat dengan nominal 800 ribu hanya sedikit, rata-rata malah 1 juta, bahkan ada yang sampai 2 juta. Selain itu juga berasal dari donatur, alhamdulillah sudah terbangun 6 kelas, ini rencana bulan mei mau mbangun lagi, ya paling 1 kelas. Untuk pembangunan kami memiliki toko bangunan yang secara hubungan sudah di katakan kerjasama atas dasar kepercayaan, ya tidak ada hitam di atas putih, atas dasar kepercayaan saja, yaitu toko bangunan fadilah.”¹⁵¹

Pembangunan gedung baru menjadikan MI Ma’arif NU 01 kajongan memiliki mitra toko bangunan, yang menjadi langganan dan siap untuk di ambil duru barangnya baru bayar kemudian, kasbon.

¹⁵¹ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Hubungan mitra tersebut di sampaikan tidak terdapat hubungan secara tertulis hitam diatas putih, hubungan tersebut terjalin atas asas kepercayaan.

“Pembangunan kelas dilakukan karena jumlah siswa yang semakin banyak, jumlah siswa semakin banyak setelah adanya program SST, program SST menjadi daya tarik masyarakat, yang dulunya kami ini melakukan promosi, sekarang malah hanya dari mulut ke mulut saja, itu saja siswa baru yang mendaftar melebihi kuota siswa yang kami terima, sementara ini kami hanya bisa menerima 105 siswa baru saja.”¹⁵²

Ibu musriah menyatakan dalam wawancaranya bahwa pembangunan gedung baru merupakan dampak dari kenaikan jumlah siswa setiap tahunnya, sehingga kelas yang sudah ada tidak dapat mencukupi dengan jumlah siswa yang semakin banyak. Hal yang sama juga disampaikan oleh kepala madrasah dalam menanggapi pertanyaan peneliti dalam hal pengalokasian sumber daya.

“pengalokasian sumber daya ya sangat banyak, keuangan: pembangunan gedung baru, sumber pendanaan dari dana donatur dan kas wali murid baru dengan nominal minimal 800 ribu, pembiayaan pelatihan guru dalam diklat tutor CTBA An-nahdliyyah sumber pendanaan dari dana BOS, pembelian unit mobil sebagai alat transportasi untuk mengantar siswa pulang bagi yang jauh-jauh. Sumber daya manusia: seluruh guru sampai bagian tata usaha di alokasikan tenaganya sebagai tutor dan pembimbing dalam program SST, penambahan guru/tutor untuk program SST.

Kepala madrasah menyatakan bahwa terdapat banyak pengalokasian sumber baik keungan maupun sumber daya manusia.

¹⁵² Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Sumber daya keuangan dialokasikan untuk pembiayaan pelatihan guru-guru dalam diklat tutor CTBA An-nahdliyyah, sumber keuangan yang digunakan berasal dari dana BOS. Pembangunan gedung baru dengan sumber pendanaan berasal dari kas wali murid baru dengan jumlah nominal minimal Rp.800.000 dan donatur. Pembelian alat transportasi berupa dua unit mobil sebagai alat pengantar siswa pulang, bagi siswa domisili luar desa dan kecamatan. Pengalokasian sumber daya manusia, seluruh guru hingga bagian tata usaha terlibat sebagai guru atau tutor dalam program SST, dan penambahan guru dalam program SST.

d. Perubahan Struktur

Bentuk implementasi dari rencana strategi selanjutnya adalah perubahan struktur dalam menunjang pengaturan program atau strategi yang di terapkan. Tidak dapat di pungkiri bahwa perubahan struktur merupakan salah satu usaha dalam mensukseskan sebuah strategi. Dalam hal ini informan peneliti dalam wawancaranya menyatakan tidak adanya perubahan struktur, hanya ada penambahan tugas di setiap WAKA dan guru-guru serta penanggung jawab dari setiap jenjang kelas dalam program SST. Tanggung jawab secara sentral di nyatakan langsung kepada kepala madrasah, dan secara teknis di laksanakan dengan adanya penanggung jawab di setiap jenjang tingkatan dalam program SST, seperti penanggung jawab dari jilid 1-6 dan penanggung jawab kelas al-qur'an. Penambahan tugas dan tanggung jawab pada

setiap guru sesuai dengan tupoksi masing-masing, seperti WAKA kurikulum di bebani tugas pengaturan jadwal KBM madrasah dengan SST serta program-program yang lain agar sinkron.

“Pembentukan struktur organisasi, dalam jenjang pendidikan MI tidak ada struktur wakil-wakil, tapi sudah saya bentuk jauh sebelum adanya program-program religius yang kami kembangkan sekarang, tidak ada perubahan struktur, hanya ada penambahan tugas saja”¹⁵³

Kepala madrasah menyampaikan bahwa tidak ada perubahan struktur, lebih lanjut di sampaikan bahwa tidak ada rancangan struktur pada jenjang sekolah dasar, akan tetapi struktur sudah dibuat jauh sebelum adanya program-program yang menjadi strategi alternatif pencapaian tujuan. Disampaikan bahwa hanya terdapat penambahan tugas dimasing-masing bagian dalam madrasah. hal senada juga di sampaikan oleh bapak badruddin.

“Tidak ada perubahan struktur, manajemen pengelolaan secara sentral langsung di kepala madrasah, hanya saja ada penambahan tugas di beberapa WAKA, secara teknis hanya ada penanggung jawab saja, seperti penanggung jawab kelas jilid 1-6, penanggung jawab kelas al-qur’an.”¹⁵⁴

Bapak badruddin menyatakan bahwa tidak ada perubahan struktur, manajemen secara sentral langsung pada kepala madrasah, penambahan tugas ada setiap guru baik secara administratif maupun teknis, seperti dicontohkan guru-guru dibebani menjadi penanggung

¹⁵³ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

¹⁵⁴ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

jawab dalam kelas-kelas program SST, dari jilid 1-6 hingga pada kelas al-qur'an.

“Tidak ada perubahan struktur sih, hanya saja beban pada tiap-tiap guru bertambah saja, ya masing-masing guru di tambah beban sesuai dengan tupoksinya di madrasah, seperti saya sebagai WAKA kurikulum ya terkait penjadwalan dan sinkronisasi antara pelajaran madrasah dengan SST.”¹⁵⁵

Ibu yuni dalam wawanacaranya menjawab pertanyaan mengenai perubahan struktur bahwa tidak ada perubahan struktur, hanya terdapat penambahan tugas yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di madrasah, seperti WAKA kurikulum dibebani tugas penjadwalan madrasah dengan program SST, penyesuaian jadwal serta sinkronisasi jadwal agar terciptanya keefektifan kegiatan belajar mengajar.

“iyo mas, ndak ada perubahan sruktur, hanya ada pembagaian PJ setiap kelas di program SST, saya ada data perkelas dan PJ nya, nanti tak kasih”¹⁵⁶

Bapak aqwa selaku tata usaha yang ikut serta dalam penyusunan RKM, menyatakan bahwa memang tidak ada perubahan struktur, pihaknya menyatakan bahwa hanya terdapat penambahan tugas guru dalam menjadi PJ setiap kelas dalam program SST, hal ini terbukti dalam data kelas SST dan penanggung jawab masing-masing kelas yang telah diberikan oleh bapak aqwa kepada peneliti. Data tersebut lebih lanjut dapat dilihat dalam lampiran.

¹⁵⁵ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁵⁶ Aqwa, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

e. Program Penghargaan dan Kompensasi

Insentif juga merupakan bentuk implementasi dari sebuah perencanaan strategi, hal tersebut diperlukan karena merupakan salah satu perangsang orang mau melakukan sesuatu, itu artinya hal insentif akan membantu pencapaian tujuan.

“Insentif, sudah saya jelaskan tadi bahwa insentif guru-guru yang mengajar SST di ambilkan dari infaq jum’at berkah sebulan sekali pada minggu pertama. Baik saya dan guru-guru yang lain merasakan sangat cukup terhadap insentif yang diberikan, semenjak adanya program SST ini kepala madrasah lebih memperhatikan lagi terhadap insentif guru-guru.”¹⁵⁷

WAKA kesiswaan menyampaikan bahwa insentif atau kompensasi yang di berikan kepada guru-gur atas peran mereka dalam menjadi tutor dan penanggung jawab setiap kelas dalam program SST berasal dari kas jum’at berkah pada setiap awal bulan. Terhadap insentif yang diberikan, pihaknya dan guru-guru yang lain menyatakan kecukupan atas insentif yang didapatkan.

“Sementara belum ada program penghargaan, karena di khawatirkan kecemburuan sosial, tapi untuk sekelas tanggung jawab di madrasah yang lebih berat seperti bendahara biasanya ada. Terus insentif, guru-guru yang mengajar SST di gaji dari uang kas jum’at berkah pada setiap awal bulan. Ya itu cukup bagi saya, dan guru-guru yang lain juga sama.”¹⁵⁸

Selanjutnya pernyataan yang disampaikan oleh ibu yuni, bahwa belum ada program penghargaan. Hal sepadan juga disampaikan oleh

¹⁵⁷ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

¹⁵⁸ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

ibu yuni mengenai insentif yang diberikan oleh madrasah kepada guru-guru dalam pelaksanaan program SST, insentif tersebut bersumber dari kas jum'at berkah pada setiap awal bulan, besaran insentif yang diterima dirasa cukup oleh pihaknya dan guru-guru yang lain. Seluruh kutipan wawancara di atas disebutkan bahwa insentif guru dalam pelaksanaan program SST diambil dari uang kas jum'at berkah pada setiap awal bulan. Dengan nominal yang diberikan guru-guru merasa cukup atas insentif yang diberikan.

“Pembiayaan insentif guru SST diambil dari kas jum'at berkah, itu yang mengatur ibu aning. Untuk guru baru dengan nominal 150 ribu, untuk yang lama 250, dan untuk guru-guru yang juga mengajar di madrasah dengan nominal 150 ribu juga.”¹⁵⁹

Insentif yang diberikan kepada guru-guru yang mengajar dalam program SST dinyatakan berbeda, untuk guru yang juga mengajar di madrasah diberi insentif sebesar 150 ribu, untuk guru tambahan yang khusus mengajar dalam program SST memiliki varian berbeda, guru lama diberi insentif 250 ribu, dan yang baru 150 ribu.

“Enggeh mas, untuk kas jum'at berkah saya yang memegang, kas ini memang untuk gaji atau kompensasi guru yang mengajar SST. Besaran yang diberikan benar yg disampaikan ibu mus tadi, guru madrasah di beri 150 ribu, guru tambahan yang hanya mengajar SST ada 250 ribu ada yang 150, itu bergantung lama dan tidaknya mereka mengajar.”¹⁶⁰

¹⁵⁹ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁶⁰ Stianingsih, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Lebih lanjut ibu aning sebagai bagian yang memegang tanggung jawab keuangan kas jum'at berkah menyampaikan bahwa memang dirinya adalah pemegang kas tersebut, kas jum'at berkah dinyatakan sebagai sumber keuangan kompensasi atau insentif guru-guru atas beban tugas dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan program SST. Besaran kompensasi atau insentif yang diberikan kepada guru-guru memiliki perbedaan dalam jumlah nominal.

f. Pengembangan budaya organisasi

Selanjutnya, mengubah budaya agar selaras dengan strategi akan lebih efektif dalam implementasi rencana strategi dari pada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Penciptaan budaya organisasi seperti mendesain ruang, serambi, bangunan, memberikan teladan, pengajaran, dan pelatihan oleh pemimpin.

“Pembentukan budaya organisasi, baik religius, prestasi, maupun amaliah. Saya sebagai Kepala madrasah menjadi orang pertama dalam gerakan pembentukan budaya organisasi. Menjadi sosok tutor sebaya dalam penyampaian materi keagamaan dalam halaqoh guru, menjadi imam sholat dalam sholat dluha dan dzuhur berjamaah, menjadi pelopor gerakan prestasi dengan mengikuti perlombaan-perlombaan di levelnya dan membuktikan prestasinya, menjadi orang terdepan dalam kegiatan-kegiatan amaliah ahlussunnah wal jamaahannahdliyyah, menjadi sosok pemberi contoh, selanjutnya diikuti oleh guru-guru dan siswa siswi dengan prestasinya, menjadi orang pertama yang memelopori adanya program tahmilul qur'an sebagai jenjang teratas program SST, dengan menghapuskan surat-surat al-qur'an dan berani tampil di depan

semua masyarakat sekolah dengan mic tanpa membaca teks/hapalan.”¹⁶¹

Kepala madrasah dalam kutipan wawancara di atas menyatakan bahwa dirinya menjadi sosok terdepan dalam pembentukan budaya organisasi, budaya organisasi yang menunjang pencapaian visi misi dan tujuan madrasah. seperti di contohkan; kepala sekolah menjadi sosok tutor sebaya dalam penyampaian materi keagamaan dalam forum guru-guru sebelum mereka menyampaikan materi keagamaan kepada siswa siswi, hal tersebut di lakukan karena banyak dari guru-guru yang bukan dari lulusan pesantren. Kepala madrasah menjadi imam sholat dluha dan dzuhur berjamaah, kepala madrasah menjadi orang pertama dalam gerakan prestasi dengan mengikuti perlombaan pada levelnya dan membuktikan prestasinya. Kepala madrasah menjadi pelopor dari program tahmilul qur’an dengan tampil di depan siswa siswi melantunkan ayat qur’an dengan hapalan.

“Progam SST ini jika di ibaratkan adalah anak bontot, program SST malah menjadi sebuah inovasi atas budaya-budaya yang telah di laksanakan di MI Ma’arif NU 01 Kajongan ini, seperti program pembiasaan, opening dan closing itu sudah ada sebelum program SST. Tapi ya ada juga budaya-budaya yang di bentuk untuk mendukung SST itu, seperti setiap pagi setelah opening di jdwalkan siswa siswa untuk tadarus al qur’an, terlebih siswa yang sudah mulai menghapalkan, itu di jadwalkan untuk tadarus dan muroja’ah memakai pengeras suara.”¹⁶²

¹⁶¹ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

¹⁶² Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

Sedikit berbeda apa yang disampaikan oleh bapak badruddin, bahwa program SST merupakan program terbaru yang di jalankan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan, menjadi salah satu buah dari budaya-budaya yang telah lama ada seperti opening dan closing, hanya saja terdapat tambahan budaya yaitu penjadwalan siswa siswi muroja'ah bagi mereka yang sudah dalam tahap tahmilul qur'an yang di lantunkan menggunakan pengeras suara.

“enggeh leres mas apa yang dikatakan oleh kepala madrasah, bliau memang menjadi pelopor dalam gerakan pembentukan budaya yang menunjang pencapaian tujuan. Baik dalam program-program yang religi, prestasi maupun ke-NU an. Wes pokoknya kepala madrasah ini memang mengamalkan *ing ngarso sung tulodo mas*”¹⁶³

Ibu atiq membenarkan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah bahwa kepala madrasah menjadi pelopor pementukan budaya madrasah. ibu yuni menambahkan bahwa pembentukan budaya dalam diri madrasah diantaranya budaya ziarah kubur, prestasi, dan penjadwalan siswa siswi tadarus pada kegiatan opening.

“budaya yang dikembangkan mungkin seperti kegiatan ziarah kubur di himtaq hari jum'at, penjadwalan siswa siswi tadarus dalam kegiatan opening, budaya prestasi juga di kembangkan, kemarin banyak prestasi yang diraih oleh siswa siswi, poresema, pramuka pesta siaga dan lain-lain.”¹⁶⁴

Mengubah budaya agar selaras dengan strategi merupakan usaha yang lebih efektif di banding dengan

¹⁶³ Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁶⁴ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

menyesuaikan strategi dengan budaya yang ada. Budaya organisasi harus dibentuk untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, budaya memberikan energi positif kearah pengembangan organisasi menuju pencapaian tujuan.

3. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Evaluasi strategi sangat penting dalam proses manajemen strategi, karena organisasi menghadapi masalah-masalah yang terus menerus muncul secara dinamis, dramatis dan kompleks. Perlu diketahui bahwa keberhasilan saat ini tidak menjamin keberhasilan dimasa mendatang, organisasi tidak diperbolehkan lengah dan terlena akan pencapaiannya saat ini. Evaluasi diri dan perbaikan secara terus menerus adalah jalan yang tepat untuk di terapkan agar eksistensi organisasi terus diakui.

a. Mengkaji ulang landasan strategi

Kepala madrasah menyampaikan bahwa rapat evaluasi madrasah dalam mengawal RKM dilakukan setahun dua kali. Baik rapat evaluasi program maupun rapat kenaikan siswa dalam program SST. Adapun rapat bulanan yang dilakukan lebih luas cakupannya, apa saja yang perlu di evaluasi terkait seluruh bagian dalam madrasah. program SST telah berumur lima tahun, sejak adanya hingga sekarang di sampaiakn oleh kepala madrasah bahwa telah mengalami beberapa perubahan sedari waktu penyelenggaraan SST, siswa yang dikenakan

program SST, hingga penetapan metode pembelajaran CTBA an-nahdliyyah sebagai metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam pembelajaran SST merupakan hasil evaluasi dari tahun ketahun.

“Rapat evaluasi kami dalam mengkawal RKM, KTSP madraah di lakukan dalam setahun dua kali, baik rapat evaluasi program maupun pencapaian siswa dalam program SST, karena program SST di evaluasi 6 bulan sekali, untuk kenaikan kelas siswa dalam program SST juag 6 bulan sekali. Ada juga rapat evaluasi bulanan, rapat bulanan sifatnya lebih umum, apa saja yang di rasa perlu di evaluasi ya di sampaiakn dalam forum rapat evaluasi tersebut. Penyelenggaraan SST juga selama 5 tahun ini telah mengalami evaluasi beberapa kali, dari waktu penyelenggaraan, siswa yang di kenakan program SST, terus penetapan metode pembelajaran CTBA an-nahdliyyah. kesemuanya merupakan hasil rapat evaluasi.”¹⁶⁵

Hal sepadan diungkapkan oleh bapak badruddin, bahwa rapat evaluasi madrasah dilaksanakan setiap bulan untuk seluruh bagaian dalam madrasah, artinya rapat evaluasi bulanan bersifat umum.

“Rapat evaluasi Dilaksanakan sebulan sekali, apa saja terutama program SST ini, dan lebih banyak terhadap masalah/kendala apa yang muncul pada bulan itu, secara keseluruhan.”¹⁶⁶

Hal senada terkiat rapat evaluasi juga disampaikan oleh ibu yuni, bahwa rapat evaluasi program-program madrasah dilakukan setahun dua kali. Rapat bulanan untuk yang sifatnya umum dan menyeluruh.

“Rapat evaluasi yang tahunan setahun dua kali, ada juga yang perbulan, untuk evaluasi program SST terutama dilakukan setahun 2 kali, setelah kenaikan jenjang siswa dalam SST. Rapat

¹⁶⁵ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

¹⁶⁶ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

tahunan di awal ajaran baru biasanya pembahasan lebih kepada kurikulumnya.”¹⁶⁷

Penyampaian yang sama juga disampaikan oleh ibu Musriah selaku bendahara madrasah, beliau menyampaikan bahwa rapat evaluasi terdiri dari rapat evaluasi bulanan dan tahunan yang dilakukan dalam kurun waktu enam bulan sekali. Rapat bulanan di sampaikan bahwa bersifat umum dan menyeluruh pada semua bagian dalam madrasah, rapat tahunan yang diselenggarakan dalam jangka waktu enam bulan sekali bersifat lebih spesifik yaitu dalam hal hasil pembelajaran siswa dan penyelenggaraan program-program. Dalam hal keuangan khususnya keuangan dana BOS di susun pada setiap awal tahun dan dilaporkan serta di evaluasi pada akhir tahun.

“rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tahunan dalam setahun dua kali setiap enam bulan sekali. Rapat bulanan lebih menyeluruh sih mas, rapat evaluasi enam bulan lebih spesifik terkait pencapaian pembelajaran siswa maupun pelaksanaan program-program, bendahara rapat evaluasi tahunan, di awal tahun penyusunan RKAM (rencana kerja anggaran madrasah), nanti dilaporkan di akhir tahun.”¹⁶⁸

Rapat evaluasi menjadi kegiatan yang sensitif, oleh karenanya rapat evaluasi harus di laksanakan secara tepat, karena tidak ada yang suka di evaluasi secara ketat akan tetapi tidak adanya rapat evaluasi merupakan usaha dalam menghancurkan tujuan.

¹⁶⁷ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁶⁸ Musriah, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

b. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya

Kegiatan ini merupakan aktivitas perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya. Meneliti apakah strategi yang digunakan dapat mendorong ke arah pencapaian tujuan, apakah penyelenggaraan program sudah sesuai, apakah kinerja individu sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, dan apakah sejauh mana hasil sebenarnya dengan hasil yang diharapkan itu berdekatan atau hampir sama atau bahkan jauh dari apa yang diharapkan.

“Sementara ini program SST ini masih di anggap sebagai program yang efektif, belum ada rencana lebih lanjut terkait pengembangannya. Alhamdulillah kami juga merasakan perkembangan yang bagus pada siswa, baik peningkatan mereka dalam kemampuan membaca al-qur’an maupun perilaku sehari-hari, karena kami juga mengontrol siswa lewat buku BURDAH dalam keseharian diluar sekolah.”¹⁶⁹

Beliau menyatakan bahwa program SST masih menjadi program yang cocok untuk terus di jalankan, hal ini di nyatakan karena perkembangan yang terdapat dalam diri siswa semakin baik. Bapak badruddin juga menyampaikan bahwa belum ada rencana pengembangan lebih lanjut terkait program SST, program SST masih di rasa efektif dalam pengembangan mutu siswa. Perkembangan baik pada diri siswa tidak hanya dalam kemampuan mereka dalam membaca al-

¹⁶⁹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

qur'an, perilaku sehari-hari mereka juga di kontrol oleh madrasah dengan adanya buku BURDAH sebagai buku catatan siswa dalam kegiatan sehari-hari di luar sekolah, artinya di rumah. Lebih detail buku BURDAH dapat dilihat dalam lampiran.

“alhamdulillah, tahun ini tahun pertama siswa siswi yang sudah dalam tahap tahmilul qur'an diadakan tasyakuran dalam acara hari lahir MI Ma'arif NU 01 Kajongan kemarin, siswa siswi tampil di depan para hadirin dengan melantunkan juz 30 bil ghiob. Inshaallah program SST akan terus kami jalankan, dan terus kami lakukan perbaikan terus menerus, sementara ini belum ada gagasan baru terkait inovasi program”¹⁷⁰

Kepala madrasah bersyukur terhadap pencapaian siswa siswi yang dapat mencapai tahapan tahmilul qur'an. Hal ini di sampaikan beliau dalam kutipan wawancara di bawah, bahwa tahun ini merupakan tahun pertama bagi siswa siswi yang telah selesai menghafalkan juz 30 di tampilkan di depan umum dalam acara hari lahir MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Kepala madrasah juga menyampaikan dalam pernyataannya bahwa program SST akan terus di jalankan dan akan terus dilakukan perbaikan secara terus menerus, belum ada gagasan terbaru terkait program-program baru maupun inovasi dalam penyelenggaraan program SST.

“Sampai pada saat ini SST masih menjadi idaman para wali murid, dan kami rasa masih efektif untuk terus di jalankan, perbaikan terus menerus kami lakukan. Perbandingan hasil saya selaku WAKA kurikulum menganalisi pencapaian pembelajaran siswa dalam KBM madrasah maupun program

¹⁷⁰ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

SST, alhamdulillah hasilnya memuaskan, seperti pemangkasan jam pelajaran pelajaran umum ini tidak menghalangi penyampaian materi dan prestasi siswa secara akademik.”¹⁷¹

SST masih menjadi program unggulan yang akan terus di jalankan dan di kembangkan dan akan terus dilakukan perbaikan dalam pelaksanaannya. Program SST masih menjadi program yang efektif dalam pengembangan mutu siswa terutama dalam pengembangan mutu siswa dalam bidang keagamaan atau kereligian. Ibu yuni menambahkan bahwa pemangkasan jam pelajaran siswa pada pelajaran umum tidak menjadikan penghalang dalam penyampaian materi pelajaran maupun prestasi siswa secara akademik.

“enggeh mas, prestasi akademik siswa dalam mata pelajaran umum tidak menurun karena disebabkan pemangkasan jam pelajaran umum, mereka tetap konsisten memiliki nilai yang bagus dalam mata pelajaran umum. Justru dengan pemangkasan jam pelajaran umum itu siswa lebih banyak mendapatkan fasilitas pembelajaran baca tulis al-qur’an secara mendalam dalam program SST”¹⁷²

Ibu atiq sebagai guru menyampaikan bahwa pemangkasan jam pelajaran umum tidak menjadikan penurunan prestasi akademik siswa menurun. Lebih lanjut di sampaikan bahwa justru dengan pemangkasan jam pelajaran umum tersebut menjadikan siswa mendapatkan materi pembelajaran baca tulis al-qur’an secara mendalam dalam program SST.

¹⁷¹ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

¹⁷² Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

c. Pengambilan tindakan korektif

Pengambilan tindakan korektif membutuhkan perubahan baik secara menyeluruh maupun tidak. Pengambilan langkah korektif ini merupakan usaha dimana lembaga harus tetap di kawal untuk tetap berada dalam jalur menuju pencapaian tujuan.

“tindakan korektif yang ekstrim sampai merubah visi, misi atau tujuan belum pernah ada dalam rapat evaluasi tahunan, perubahan secara menyeluruh bisa dilakukan dalam rapat penyusunan RKM. pengambilan langkah korektif paling terkait penyelenggaraan program-program saja. Seperti Penyelenggaraan SST selama 5 tahun ini telah mengalami evaluasi beberapa kali, dari waktu penyelenggaraan, siswa yang di kenakan program SST, terus penetapan metode pembelajaran CTBA an-nahdliyyah. kesemuanya merupakan hasil rapat evaluasi. Ya artinya kami terus melakukan evaluasi diri madrasah dan melakukan perbaikan secara terus menerus.”¹⁷³

Kepala madrasah menyampaikan bahwa belum pernah ada pengambilan langkah korektif yang dianggapnya sebagai pengambilan tindakan korektif secara ekstrim seperti penggantian visi, misi, tujuan atau bahkan perubahan program yang dijalankan dalam rapat evaluasi tahunan. Pengambilan langkah korektif dalam rapat evaluasi tahunan hanya dilakukan dalam hal-hal pelaksanaan program, seperti dicontohkan pelaksanaan program SST telah berjalan selama lima tahun, langkah korektif yang dilakukan seperti perubahan kebijakan mengenai siswa siswi yang dikenai program SST, penetapan metode

¹⁷³ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

pembelajaran CTBA An-nahdliyyah sebagai metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam program SST. Lebih lanjut beliau menyampaikan bahwa madrasah memiliki semangat untuk terus melakukan evaluasi diri madrasah dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

“iya mas, benar yang dikatakan oleh kepala madrasah, belum ada pengambilan langkah korektif secara ekstrim seperti perubahan visi, misi, tujuan atau program dalam rapat evaluasi tahunan. Ya paling langkah korektif hanya pada teknis pelaksanaan program-program saja, setelah dikoreksi terus di perbaiki dan dikembangkan. Seperti yang sudah disampaikan terkait perjalanan lima tahun program SST tadi.”¹⁷⁴

Bapak WAKA kesiswaan menyampaikan bahwa apa yang disampaikan oleh kepala madrasah adalah benar, bahwa tidak ada pengambilan langkah koreksi yang serius sampai mengubah visi, misi maupun tujuan serta program-program dalam rapat tahunan. Langkah korektif dalam rapat evaluasi tahunan yang dilakukan hanya terdapat pada teknis pelaksanaan program-program, evaluasi diri madrasah dan perbaikan secara terus menerus terus dilakukan oleh madrasah.

“pengambilan langkah korektif dalam rapat tahunan hanya dalam hal teknis pelaksanaan program sih mas, tidak sampai merubah program, yang kami lakukan hanya perbaikan-perbaikan teknis pelaksanaan program-program saja pada setiap tahunnya.”¹⁷⁵

Ibu yuni selaku WAKA kurikulum menyampaikan bahwa pengambilan langkah korektif dalam rapat tahunan hanya dalam teknis

¹⁷⁴ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

¹⁷⁵ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

pelaksanaan program-program. Perbaikan dalam setiap tahunnya terus dilakukan dalam teknis pelaksanaan program. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh ibu atiq.

“enggeh leres apa yang di sampaikan oleh bapak kepala madrasah, bapak badruddin, ibu yuni itu mas, belum pernah ada pengambilan langkah korektif secara serius sampai merubah program, tujuan, misi bahkan visi dalam rapat evaluasi tahunan, perubahan yang serius bisa di rubah dalam rapat penyusunan RKM”¹⁷⁶

Evaluasi strategi menjadi kegiatan manajemen strategi karena evaluasi strategi sebuah bagian yang sangat penting. Evaluasi strategi lenjadi sangat penting karena organisasi menghadapi masalah-masaah yang sangat dinamis dan dramatis baik cepat maupun lambat. Keberhasilan yang sekarang diraih tidak menjamin pencapaian keberhasilan ditahun-tahun berikutnya.

4. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan bisa dipastikan akan memberikan dampak kepada lembaga dan lulusannya. Perencanaan strategi yang termasuk di dalamnya adalah penetapan strategi alternatif sebagai jalan menuju tujuan yang di harapkan menjadi media altrnatif dan praktis, strategi alternatif lebih tepat diistilahkan dengan program-program yang ada pada lembaga.

¹⁷⁶ Atik, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

Dari strategi alternatif atau program-program yang telah ditetapkan dan dijalankan akan memberikan hasil baik langsung maupun tidak, baik jangka pendek maupun jangka panjang terhadap lembaga dan lulusan. Disampaikan oleh kepala madrasah bahwa setelah penerapan program-program religius yang menjadi strategi alternatif pencapaian tujuan memiliki dampak terhadap lembaga maupun terhadap siswa baik yang masih berproses maupun siswa lulusan.

“hasil atau dampak pelaksanaan program-program religius bagi madrasah: meningkatkan kepercayaan masyarakat, khususnya wali murid. Bertambah pesatnya jumlah siswa disetiap tahun, PPDB kemarin kami sampai menolak siswa baru karena jumlah pendaftar yang melebihi kuota. Perkembangan madrasah secara umum, seperti gedung baru, transportasi berupa dua unit mobil. Artinya yang kami rasakan begitu mutu lulusan kami tingkatkan, mutu-mutu yang lain juga ikut meningkat juga mas. Terus MI kami juga menjadi rujukan bagi beberapa MI yang lain, beberapa program-program kami yang ditiru oleh MI lain.”¹⁷⁷

Dinyatakan oleh kepala madrasah bahwa penerapan manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius memberikan dampak terhadap lembaga maupun siswa/lulusan. Hasil bagi madrasah yang disampaikan seperti: meningkatkan kepercayaan masyarakat terutama wali murid, bertambah pesatnya jumlah siswa disetiap tahunnya, perkembangan madrasah secara umum seperti gedung baru dan dua unit mobil inventaris madrasah. MI Ma’arif NU 01 kajongan juga menjadi rujukan percontohan beberapa MI

¹⁷⁷ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

yang lain, beberapa program telah diadopsi oleh MI yang lain. lebih lanjut disampaikan oleh kepala madrasah bahwa setelah mutu lulusan ditingkatkan mutu yang lain lain juga ikut meningkat.

“hasil untuk lulusan atau siswa yang masih berproses, lulusan kami dalam kurun waktu lima tahun ini bisa kami pastikan mayoritas bisa membaca al-qur’an dengan lancar, bahkan menjadi siswa siswi yang hamiiul qur’an juz 30-25 karena efek dari program SST. Belakangan ini juga banyak dari lulusan kami yang melanjutkan di pondok pesantren. Siswa siswi juga terbiasa melakukan sholat fardlu di rumah, itu bisa kami kontrol melalui buku BURDAH. Siswa dan alumni juga terbiasa beramalialah ala NU, seperti ziarah kubur, maulid nabi, dan lain-lain. Dan yang paling familiar, siswa siswi sangat terbiasa mengucapkan salam ketika bertemu dengan guru-gurunya, baik di madrasah maupun diluar madrasah.”¹⁷⁸

Lebih lanjut, kepala madrasah menyampaikan bahwa hasil bagi siswa dan lulusan dapat di pastikan mayoritas siswa lulusan MI Ma’arif NU 01 kajongan dalam kurun waktu lima tahun kebelakang bisa membaca al-qur’an dengan lancar bahkan siswa siswi maupun lulusannya menjadi haamilul qur’an juz 30-25, hal tersebut dinyatakan sebagai hasil dari program SST. Lulusan MI Ma’arif NU 01 Kajongan belakangan ini banyak yang melanjutkan belajarnya di pondok pesantren. Siswa siswi MI Ma’arif menjadi terbiasa melaksanakan sholat fardlu di rumah, hal tersebut merupakan hasil dari kegiatan opening dan closing ditambah dengan pengontrolan guru terhadap sholat fardlu siswa yang terdapat dalam buku BURDAH, Lebih lanjut buku BURDAH dapat dilihat dalam lampiran.

¹⁷⁸ Mishbahuddin, *Wawancara* (Purbalingga, 17 April 2023).

Selain dari pada itu, siswa juga terbiasa beramalialah sesuai dengan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah seperti ziarah kubur, maulid Nabi SAW., dan lain-lain. Menjadi sebuah kebiasaan siswa siswi MI Ma'arif NU 01 kajongan adalah kebiasaan mereka mengucapkan salam kepada guru-gurunya ketika bertemu dan berpapasan.

“hasil bagi madrasah ya kurang lebih sama dengan yang disampaikan oleh kepala madrasah mas, hasil bagi siswa dan lulusan juga iya, memang yang sangat familiar ya anak-anak itu dimanapun kalo ketemu dengan guru-gurunya itu pasti mengucapkan salam, kadang saya lewat pake motor, terus ada siswa MI disitu langsung mengucapkan salam dengan lantang, bagi warga kajongan itu sangat mengetahui kebiasaan anak-anak itu. Enggeh, buku BURDAH juga merupakan buku kontroling kami terhadap siswa ketika di rumah, ada poin sholat maktubah yang diberikan paraf oleh orang tua setiap harinya, jadi kami bisa mengontrol sholat mereka melalui paraf orang tua itu.”¹⁷⁹

Bapak badruddin selaku WAKA kesiswaan menyampaikan bahwa hasil dari penerapan manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius memberikan dampak yang sangat positif kepada lembaga maupun siswa atau lulusan. Hasil yang akan disampaikan oleh bapak badruddin dinyatakan sama dengan apa yang dinyatakan oleh kepala madrasah, bahwa manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius memberikan hasil bagi lembaga maupun kepada siswa atau lulusan. Penyampaian yang sama dengan kepala madrasah yaitu penggunaan buku BURDAH sebagai kontrol guru terhadap sholat fardlu siswa siswi ketika dirumah, dengan di tandai

¹⁷⁹ Badruddin, *Wawancara* (Purbalingga, 18 April 2023).

dengan paraf orang tua dalam buku BURDAH tersebut. Penyampaian yang sama juga dari ibu yuni selaku WAKA kurikulum.

“dampak yang timbul bagi madrasah yang saya rasakan sama dengan yang disampaikan kepala madrasah, bahwa memang banyak perkembangan yang terjadi setelah penerapan program-program peningkatan mutu siswa maupun lulusan. Peningkatan jumlah siswa yang signifikan setiap tahun, gedung baru dan lain-lain. Bagi siswa, hasilnya mereka bisa belajar membaca al-qur’an secara mendalam sesuai dengan kemampuan. Mereka biasa ziarah kubur, maulid nabi SAW, amaliah NU lainnya. Yang disampaikan kepala madrasah dan bapak badruddin juga sangat benar, bahwa siswa siswi MI Ma’arif NU 01 Kajongan sangat terbiasa mengucapkan salam ketika bertemu dengan guru-gurunya, bahkan sampai mereka menjadi alumni.”¹⁸⁰

Dampak atau hasil yang muncul bagi madrasah adalah banyak perkembangan yang menyeluruh dalam madrasah setelah penerapan manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius seperti gedung baru, inventaris transportasi dua unit mobil, peningkatan jumlah siswa yang signifikan setiap tahunnya. Secara tidak langsung perkembangan tersebut adalah konsekuensi yang harus dilakukan oleh madrasah, gedung baru harus di bangun karena jumlah siswa yang meningkat pesat, tentu madrasah harus melakukan hal tersebut. Banyaknya siswa yang berdomisili luar desa kajongan bahkan luar kecamatan mengharuskan madrasah memfasilitasi transportasi sebagai bentuk pelayanan terhadap siswa dan wali murid.

Hasil bagi siswa yang masih berproses mereka mendapatkan fasilitas-fasilitas keilmuan agama yang mendalam dari program-program

¹⁸⁰ Yuni Maesaroh, *Wawancara* (Purbalingga, 19 April 2023).

berbasis religius yang di terapkan, siswa dapat belajar mengenal, membaca al-qur'an lebih mendalam sesuai dengan kemampuannya, hingga pencapaian tertinggi yang difasilitasi adalah siswa bisa menjadi hamilul qur'an juz 30-25. Pemahaman agama yang sesuai dengan ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah bisa mereka rasakan dikemudian hari, mereka terbiasa melakukan amaliah-amaliah NU seperti maulid Nabi SAW., ziarah kubur dan lain-lain.

C. Temuan Penelitian

1. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

- a. Perencanaan strategi diistilahkan oleh MI Ma'arif NU 01 Kajongan sebagai RKM (Rencana Kerja Madrasah). RKM disusun oleh tim yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara Madrasah, WAKA Kurikulum, WAKA Kesiswaan, perwakilan dewan guru dan staf tata usaha. lebih lanjut RKM di bahas bersama dengan seluruh komponen madrasah dan disepakati bersama. RKM disusun dan dapat dirubah dalam kurun waktu lima tahun. Secara garis besar dan yang tertuang dalam RKM adalah hasil pemikiran dari kepala madrasah dengan tidak menghilangkan peran guru-guru yang lain dalam menyampaikan pendapat dan masukan serta pertimbangan dalam segala isi yang ada dalam RKM.

Sebelum melakukan penyusunan RKM kepala madrasah berdiskusi dengan tokoh agama setempat dan komite madrasah, serta berziarah makam pendiri madrasah. Selain *ikhtiar dzohir* kepala madrasah dalam mengawali program besar dan baru kepala madrasah melakukan *riyadloh* puasa 40 hari, setiap memulai tahun ajaran baru kepala madrasah melakukan *riyadloh* puasa tujuh hari dan khataman al-qur'an dengan seluruh guru, lebih rutin agenda khataman al-qur'an dan mendo'akan (*memfatihahi*) seluruh siswa dilaksanakan oleh kepala madrasah dan seluruh guru setiap hari sabtu.

- b. Visi: *“Mewujudkan Generasi Berbudi Pekerti Dan Berprestasi Dalam Bingkai Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyyah”*

Dengan Indikator Visi:

- 1) Terwujudnya generasi yang berbudi pekerti luhur, baik dalam tutur kata dan perbuatan.
- 2) Terwujudnya generasi yang mampu unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.
- 3) Terwujudnya generasi yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah dengan landasan Islam Ahlunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantara.

Poin visi pertama yaitu mewujudkan generasi yang berbudi pekerti menjadi poin visi yang menitik beratkan pada pewarisan

keilmuan agama kepada siswa siswi MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Poin visi tersebut berlandas dengan hadist Nabi Muhammad SAW., bahwa beliau di utus untuk menyempurnakan akhlak.

c. MI Ma'arif NU 1 Kajongan, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga memiliki misi sebagai berikut :

- 1) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan yang menitik beratkan pada perkembangan karakter peserta didik.
- 2) Membudayakan siswa untuk bersikap dan berperilaku sesuai norma susila, hukum, agama, dan sosial.
- 3) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi akademik yang dimiliki siswa.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan ekstra kulikuler dan kokurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.
- 5) Menyelenggarakan kegiatan kemanusiaan untuk meningkatkan nilai kerukunan, kebersamaan, dan kepedulian siswa terhadap sesama.
- 6) Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan dalam bidang keterampilan di luar jam pembelajaran aktif untuk memberikan bekal kecakapan hidup kepada siswa.
- 7) Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event olah raga dan kesenian.

- 8) Menjalin kerjasama yang harmonis dan sinergis dengan masyarakat.
- 9) Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih, indah, aman, nyaman, dan kondusif.
- 10) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiah atau Islam Nusantra.

d. Tujuan

Secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1) Mengoptimalkan proses pembelajaran keteladanan melalui perilaku dan hikayah atau cerita penuh hikmah.
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) dan Contextual Teaching and Learning (TCL)).
- 3) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan konseling, ekstra kurikuler dan kokurikuler.

- 4) Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,5.
- 5) Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.
- 6) Membiasakan ibadah berfaham Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiah atau Islam Nusantara di lingkungan madrasah.

e. Identifikasi eksternal

- 1) Peluang: *Pertama*, Kebutuhan kereligiusan manusia, dalam hal ini adalah siswa, wali murid dan masyarakat pada umumnya, dikatakan kebutuhan bagi mereka karena manusia terlahir membawa fithrah keagamaan, fithrah keagamaan sangat berhubungan dengan ketuhanan, ketuhanan sangat erat hubungannya dengan kereligiusan manusia, dan buah dari kereligiusan adalah budi pekerti yang baik. *Kedua*, tidak adanya lembaga pendidikan tingkat dasar dalam naungan LP Ma'arif Cabang Kabupaten Purbalingga yang bermutu dan menjadi percontohan yang lain.
- 2) Ancaman: Persaingan antar lembaga pendidikan.

f. Identifikasi internal

- 1) Kelemahan: *Pertama*, banyak dari lulusan MI M'arif NU 01 Kajongan yang tidak bisa membaca al-qur'an. *Kedua*, jumlah gedung atau ruang kelas yang sedikit. *Ketiga*, latar belakang pendidikan guru yang tidak semua lulusan pesantren. *Keempat*,

sumber pendanaan yang minim, hanya dana BOS dan kas dalam pengembangan sarana prasarana dan penggajian guru. *Kelima*, letak geografis MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang kurang strategis.

- 2) Kekuatan: *pertama*, cita-cita yang kuat. *Kedua*, dukungan komite, pengurus, dewan guru dan wali murid. *Ketiga*, Sumber daya manusia yang berkualitas. *Keempat*, sumber daya lingkungan sekitar yang mendukung, seperti Masjid dan TPQ yang dekat.

g. Analisis strategi dan penetapan strategi

Analisi strategi dan penetapan strategi, strategi yang ditetapkan berupa pembuatan program yang di tetapkan, program harian dan mingguan:

- 1) Pembelajaran inkonsep.
- 2) Opening dan closing kegiatan belajar mengajar.
- 3) HIMTAQ (hari imian dan taqwa setiap hari jum'at).
- 4) Program SST (*Siswa Santri Terpadu*).

Penetapan program dan kegiatan yang ditetapkan berlandaskan empat hal: *Pertama*, latar belakang pendidikan kapala madrasah yang lulusan pesantren. *Kedua*, penunjang pencapaian visi mewujudkan generasi berbudi pekerti. *Ketiga*, kebutuhan manusia terhadap kereligiusan. *Keempat*, sebagai ciri khas madrasah yang di bawah naungan LP Ma'arif NU yang identik dengan penguasaan keilmuan agama. *Kelima*, inovasi. Program kegiatan tahunan:

- 1) Pesantren ramadhan.
- 2) Peringatan hari santri nasional.
- 3) Peringatan maulid Nabi Muhammad SAW.
- 4) Upacara peringatan hari lahir NU.
- 5) Peringatan isro' mi'roj Nabi Muhammad SAW.
- 6) Pengajian paguyuban wali murid dan peringatan hari lahir MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

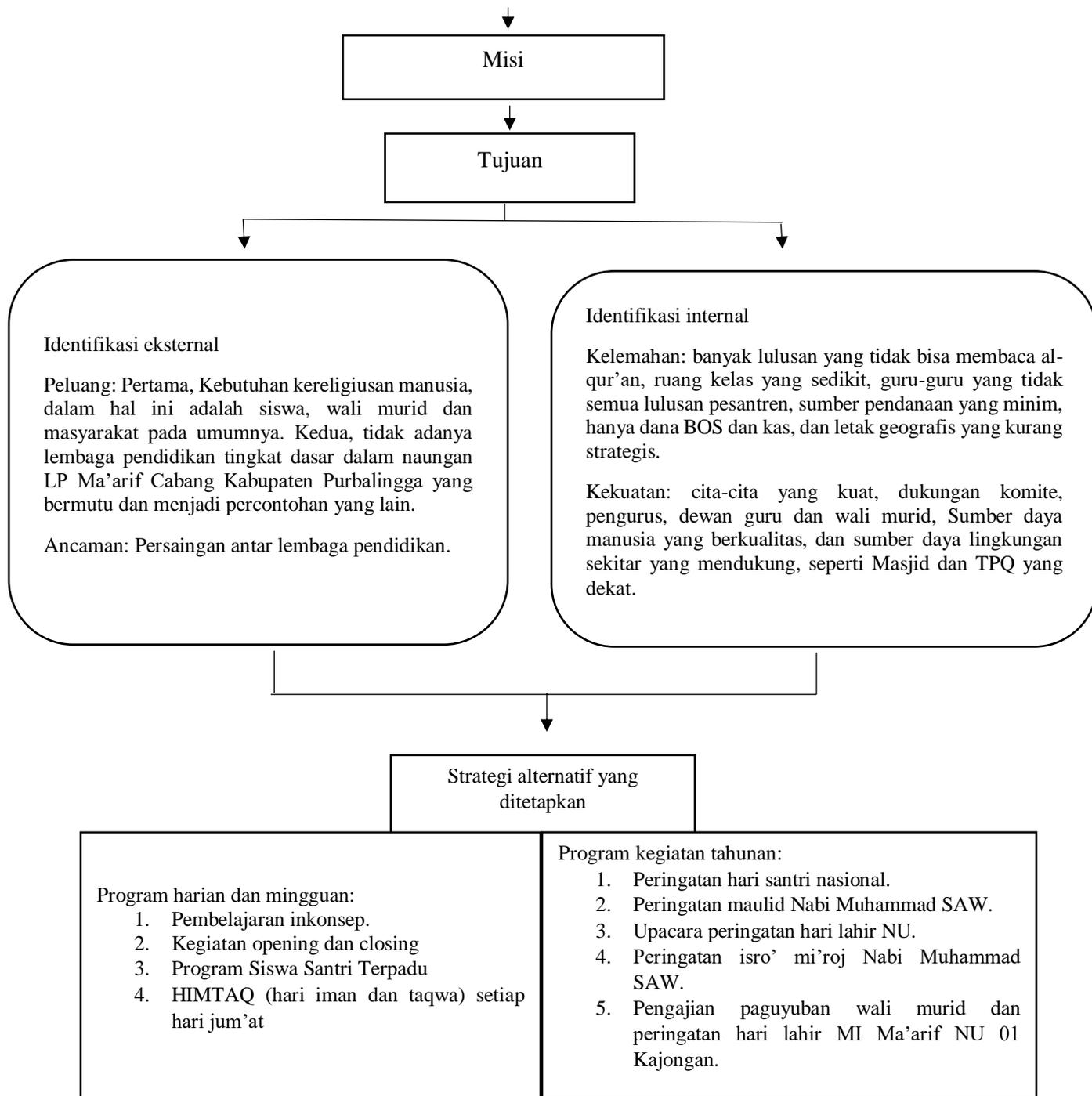
Perencanaan strategi yang dalam istilah MI Ma'arif NU 01

Kajongan sebagai RKM dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Bagan: 4.1 perencanaan strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan.

Visi

“Mewujudkan generasi berbudi pekerti dan berprestasi dalam bingkai ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah”



2. Implementasi Startegi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Implementasi strategi terdiri dari beberapa kegiatan, diantaranya:

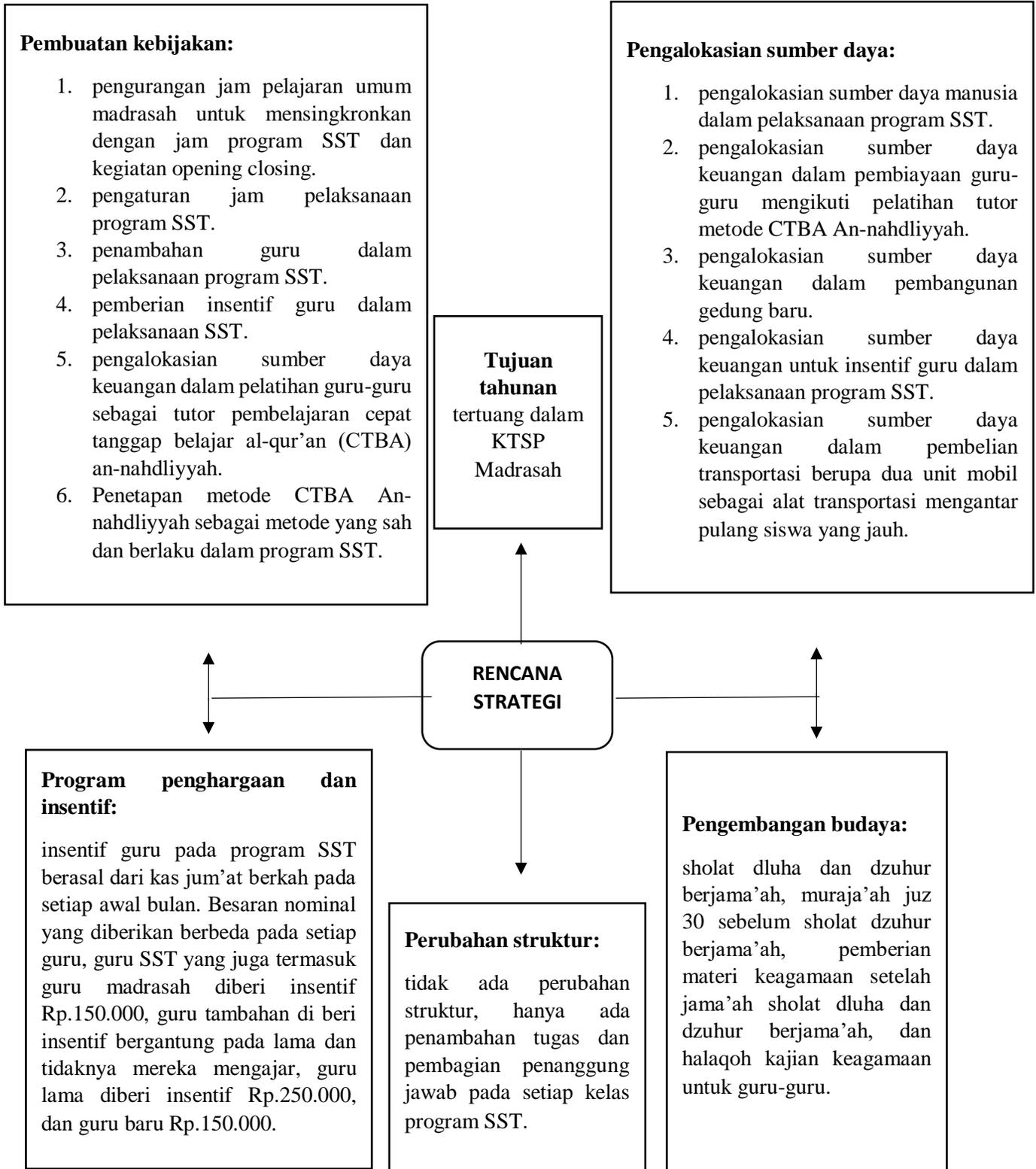
- a. Penetapan tujuan tahunan; standar lulusan tertuang dalam KTSP Madrasah dan secara umum terdapat dalam RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah).
- b. Pembuatan kebijakan; *Pertama*, pengurangan jam pelajaran umum madrasah untuk mensinkronkan dengan jam program SST dan kegiatan opening closing. *Kedua*, pengaturan jam pelaksanaan program SST. *Ketiga*, penambahan guru dalam pelaksanaan program SST. *Keempat*, pemberian insentif guru dalam pelaksanaan SST. *Kelima*, pengalokasian sumber daya keuangan dalam pelatihan guru-guru sebagai tutor pembelajaran cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah. Penetapan metode CTBA An-nahdliyyah sebagai metode yang sah dan berlaku dalam program SST.
- c. Pengalokasian sumber daya; *pertama*, pengalokasian sumber daya manusia dalam pelaksanaan program SST. *Kedua*, pengalokasian sumber daya keuangan dalam pembiayaan guru-guru mengikuti pelatihan tutor metode CTBA An-nahdliyyah. *Ketiga*, pengalokasian sumber daya keuangan dalam pembangunan gedung baru. *Keempat*, pengalokasian sumber daya keuangan untuk insentif guru dalam pelaksanaan program SST. *Kelima*, pengalokasian sumber daya

keuangan dalam pembelian transportasi berupa dua unit mobil sebagai alat transportasi mengantar pulang siswa yang jauh.

- d. Perubahan struktur; tidak ada perubahan struktur, hanya ada penambahan tugas dan pembagian penanggung jawab pada setiap kelas program SST.
- e. Program penghargaan dan insentif; insentif guru pada program SST berasal dari kas jum'at berkah pada setiap awal bulan. Besaran nominal yang diberikan berbeda pada setiap guru, guru SST yang juga termasuk guru madrasah diberi insentif Rp.150.000, guru tambahan di beri insentif bergantung pada lama dan tidaknya mereka mengajar, guru lama diberi insentif Rp.250.000, dan guru baru Rp.150.000.
- f. Pengembangan budaya; sholat *dluha* dan *dzuhur* berjama'ah, muraja'ah juz 30 sebelum sholat *dluha* berjama'ah, pemberian materi keagamaan setelah jama'ah sholat *dluha* dan *dzuhur* berjama'ah, dan halaqoh kajian keagamaan untuk guru-guru.

Agar lebih mudah dalam menggambarkan implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:

Bagan: 4.2 implementasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan

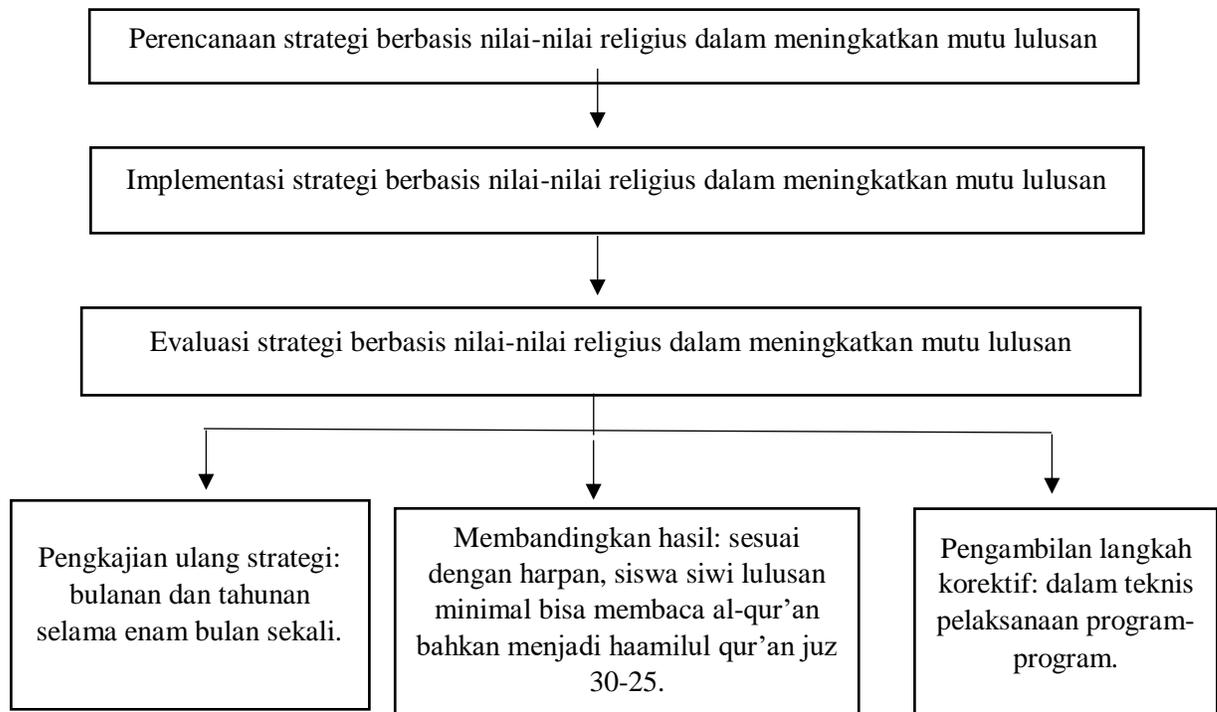


3. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

- a. Pengkajian ulang landasan strategi; Kegiatan evaluasi tahunan dilaksanakan dua kali setiap enam bulan sekali khusus pada program-program madrasah. rapat bulanan dilaksanakan untuk mengevaluasi secara umum segala sisi yang ada dalam madrasah. rapat evaluasi dalam setahun dua kali setiap enam bulan sekali menghasilkan perbaikan dalam pelaksanaan program SST. Mulai dari penamaan program SST, waktu pelaksanaan program SST, siswa siswi yang dikenai program SST dan penetapan metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam program SST.
- b. Pencocokan hasil yang diharapkan dengan hasil nyata; Pencocokan strategi yang diterapkan dengan hasil nyata dilakukan pada setiap tahunnya, lebih rinci setiap enam bulan sekali. Strategi yang di gunakan yaitu program SST masih di anggap relevan dan akan tetap terus dijalankan dan diperbaiki. Hasil evaluasi menunjukkan perkembangan yang signifikan terhadap kemampuan siswa dalam pembelajaran baca tulis al-qur'an, sehingga lulusan yang diharapkan bisa memenuhi kriteria yang diharapkan yaitu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan minimal bisa membaca al-qur'an dengan baik dan benar dengan pencapaian maksimal lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi hamilul qur'an juz 30-25.

c. Pengambilan tindakan korektif; secara garis besar rapat evaluasi belum menyatakan pengembangan program lebih lanjut, program-program berbasis religius: pembelajaran inkonsep, opening, closing, HIMTAQ, dan program SST masih dirasa sebagai program yang efektif untuk dijalankan. Tekad yang baik dalam melakukan evaluasi diri madrasah dan perbaikan secara terus menerus merupakan bekal yang dimiliki oleh kepala madrasah dan segenap guru-guru MI Ma'arif NU 01 Kajongan. Pengambilan langkah korektif dalam pelaksanaan program menghasilkan perbaikan dalam pelaksanaan program SST. Mulai dari penamaan program SST, waktu pelaksanaan program SST, siswa siswi yang dikenai program SST dan penetapan metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam program SST

Kegiatan evaluasi strategi dapat dilihat dan dipahami dengan mudah dalam bagan di bawah ini:



Bagan: 4.3 evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan

4. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

a. Bagi lembaga atau madrasah:

- 1) Peningkatan kepercayaan masyarakat dan wali murid.
- 2) Peningkatan jumlah siswa yang signifikan disetiap tahun yang tidak semuanya dari kalangan nahdliyyin banyak dari kalangan non nahdliyyin dan tidak hanya warga sekitar bahkan luar kecamatan.
- 3) Peningkatan sarana dan prasarana seperti gedung baru dan dua unit mobil transportasi.

- 4) Menjadi madrasah percontohan.

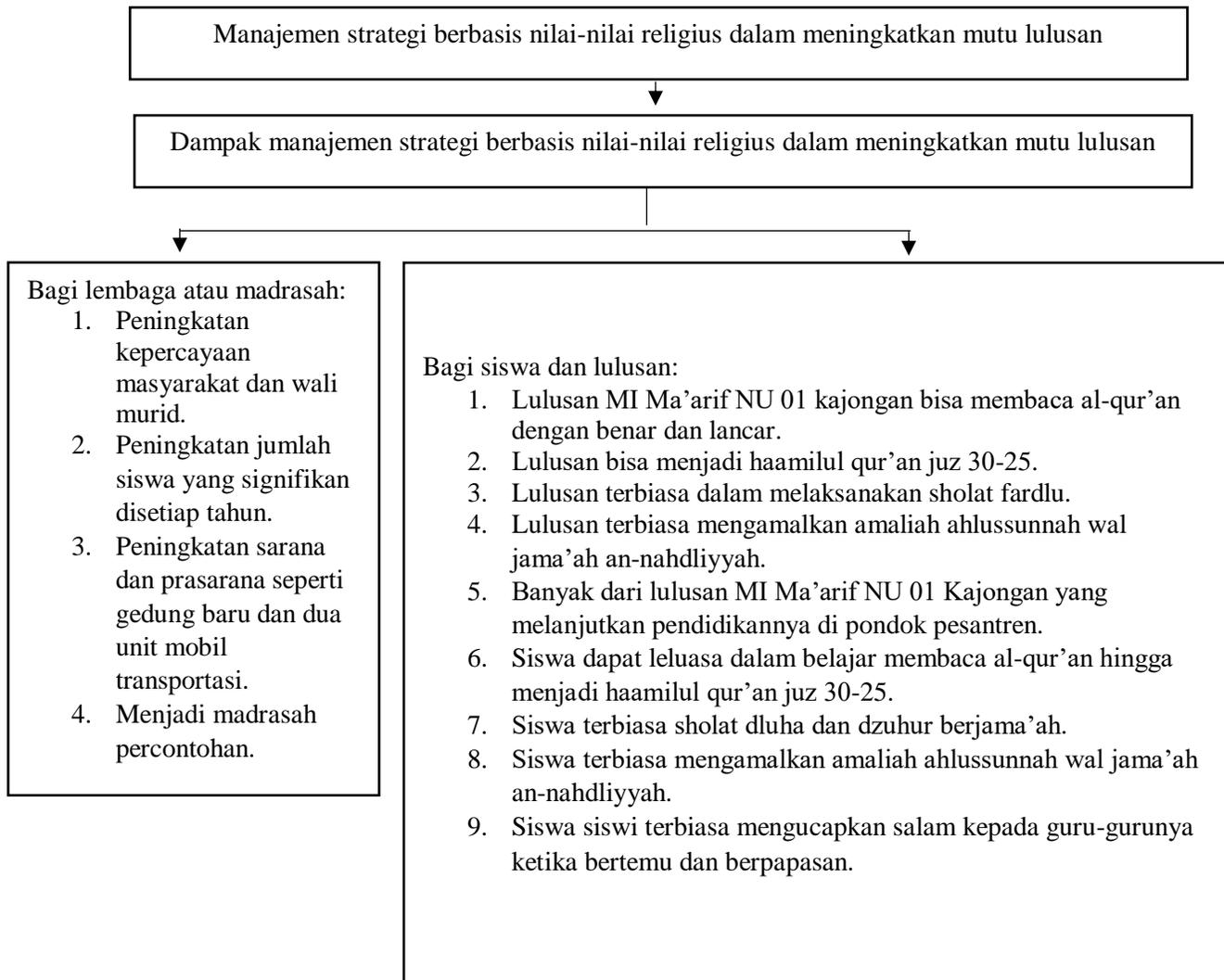
2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
280	325	378	427	467

Tabel: 4.3
tabel jumlah siswa MI Ma'arif NU 01 kajongan 5 tahun terakhir

- b. Bagi siswa dan lulusan:

- 1) Lulusan MI Ma'arif NU 01 kajongan bisa membaca al-qur'an dengan benar dan lancar.
- 2) Lulusan bisa menjadi haamilul qur'an juz 30-25.
- 3) Lulusan terbiasa dalam melaksanakan sholat fardlu.
- 4) Lulusan terbiasa mengamalkan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah.
- 5) Banyak dari lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang melanjutkan pendidikannya di pondok pesantren.
- 6) Siswa dapat leluasa dalam belajar membaca al-qur'an hingga menjadi haamilul qur'an juz 30-25.
- 7) Siswa terbiasa sholat dluha dan dzuhur berjama'ah.
- 8) Siswa terbiasa mengamalkan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah.
- 9) Siswa siswi terbiasa mengucapkan salam kepada guru-gurunya ketika bertemu dan berpapasan.

Bagan dibawah ini akan memudahkan dalam pemaparan hasil temuan penelitian dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan:



Bagan: 4.4 dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Penerapan manajemen strategi dalam lembaga pendidikan memberikan peran penting dalam membantu pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Manajemen strategi merupakan kunci dalam pengembangan dan pembenahan lembaga pendidikan, lembaga pendidikan menjadi efektif dan efisien dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang menjadi harapan para *stakeholders*, sehingga memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam menggunakan jasa pendidikan.

Manajemen strategi memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif dan aktif dalam membangun masa depannya, manfaat utama dari manajemen strategi untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik, penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk hari esok, pada intinya secara singkat manajemen strategi adalah taktik permainan sebuah organisasi.¹⁸¹ Tanpa adanya tim, pemimpin tidak mungkin dapat mengimplementasikan manajemen strategi, pembentukan tim dalam

¹⁸¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 5.

manajemen strategi merupakan langkah awal bagi organisasi maupun lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan manajemen strategi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa rencana strategi dinamakan dengan RKM (Rencana Kerja Madrasah), penyusunan RKM dilakukan oleh tim penyusun yang terdiri dari Kepala Madrasah, WAKA Kurikulum, WAKA kesiswaan, perwakilan dewan guru dan staf. Rencana strategi atau RKM disusun untuk jangka waktu lima tahun kedepan. Melibatkan orang-orang yang ada di bawah pimpinan seorang pemimpin dalam perencanaan strategi merupakan langkah tepat yang harus dilakukan bagi segenap para pemimpin dalam merumuskan perencanaan strategi. Seorang pemimpin melibatkan orang-orang yang ada di bawah pimpinannya dalam perumusan strategi merupakan langkah dalam menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga dalam diri mereka, mengeluarkan mereka dari penjara tugas dan pekerjaan sehari-hari yang tidak mereka pahami, bawahan akan merasa senang jika dimintai pendapat dan merasa berarti jika dirinya terlibat dalam usaha pengembangan lembaga.¹⁸²

Temuan penelitian bahwa penyusunan RKM diperuntukkan jangka waktu lima tahun memiliki keselarasan dengan teori Edward Salis, bahwa rencana strategi biasanya disusun untuk jangka waktu menengah, diatas tiga tahun. Tujuannya adalah untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada

¹⁸² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 88.

institusi, rencana strategi bukan merupakan instrumen yang kaku, harus dimodifikasi jika peristiwa penting baik eksternal maupun internal membutuhkannya. Dalam sebuah institusi pendidikan yang sangat kompetitif, produksi rencana strategi adalah hal yang sangat penting, tanpa arahan rencana strategi institusi akan menjadi kurang terarah.¹⁸³

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa penyusunan RKM disusun oleh tim yang terdiri dari Kepala Madrasah, Bendahara Madrasah, WAKA kurikulum, WAKA kesiswaan, perwakilan dewan guru dan staf juga didukung oleh Teori Edward Sallis yang menyatakan bahwa kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam pencapaian mutu lembaga pendidikan, kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi, dan mengembangkan kemandirian.¹⁸⁴ Peningkatan mutu lembaga pendidikan digerakkan oleh sekelompok tim yang di desain untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan proses yang sudah ada atau merancang sebuah proses yang baru. Tim membutuhkan pemeliharaan dan pengawasan agar berfungsi dengan baik dan mampu memberikan sesuatu yang terbaik, kontribusi mereka harus dihargai dan didukung.¹⁸⁵

¹⁸³ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 226.

¹⁸⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 179.

¹⁸⁵ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, 184.

Manajemen strategi peningkatan mutu madrasah sangat erat hubungannya dengan membentuk *teamwork* sebagai penggerak mutu, karena kepala madrasah tidak akan mungkin bisa menjalankan mutu dengan sendirinya, mutu adalah milik bersama seluruh warga madrasah.¹⁸⁶ peningkatan mutu sekolah dasar islam merupakan tanggung jawab bersama seluruh warga sekolah, sudah selayaknya peningkatan mutu pendidikan dipikul bersama, tugas ini tidak hanya dipikul oleh pemimpin sekolah namun guru, staf bahkan orang tua harus ikut berpartisipasi dalam peningkatan mutu sekolah.¹⁸⁷ Tingkat keberhasilan setiap sekolah itu dilihat dari Kerjasama tim manajemennya baik manajemen sekolah maupun manajemen program sekolah dalam mengelola program yang dilaksanakan, mengelola dari segala aspek sehingga pada akhirnya akan berdampak pada tercapainya tujuan lembaga pendidikan dan perubahan yang diharapkan pada peserta didik.¹⁸⁸

Temuan penelitian menunjukkan Peran kepala madrasah dalam penyusunan RKM sangat berpengaruh dan dominan, baik pemikiran, analisis maupun tawaran strategi alternatif dalam bentuk program untuk mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah merupakan faktor penentu sukses dan

¹⁸⁶ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 168.

¹⁸⁷ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 80.

¹⁸⁸ Hasanatul Aisah, *Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Siswa Melalui Program Inovasi Skill*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2022, 106.

tidaknya suatu madrasah, Kualitas pemimpin akan menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan-tujuannya, Pemimpin yang berkualitas mampu mengelola organisasi, mampu mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan bahkan pemimpin yang berkualitas sangat mempengaruhi semangat kerja orang-orang yang ada dalam pimpinannya. Penyusun rencana strategi merupakan pihak-pihak yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi, jika pemimpin bukan termasuk individu yang sangat adaptif dan mampu menjadi model teladan yang baik, maka organisasi tidak akan mampu beradaptasi, dan pada intinya kepemimpinan adalah tentang menjadi model teladan.¹⁸⁹

Temuan penelitian bahwa pemimpin memiliki peran dan pengaruh secara dominan dalam penyusunan RKM didukung oleh teori Edward Salas bahwa kepemimpinan adalah unsur penting dalam manajemen mutu lembaga pendidikan, yang menentukan mutu lembaga pendidikan adalah kepemimpinan, komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi seorang pemimpin, manajemen peningkatan mutu hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul, Fungsi utama pemimpin; memiliki visi mutu terpadu bagi institusi, memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu, mengkomunikasikan pesan mutu,

¹⁸⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 15.

memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan, mengarahkan perkembangan karyawan, dan membangun tim yang efektif.¹⁹⁰

Analisis dimulai dari perencanaan strategi memungkinkan pemimpin sekolah untuk memilih peluang yang lebih besar agar mampu bersaing, perencanaan strategi yang dilakukan menguji kemampuan pemimpin sekolah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan dan merumuskan strategi dalam menghadapi kemungkinan yang akan terjadi dimasa mendatang.¹⁹¹ keberhasilan sekolah dalam menghasilkan mutu lulusan dalam pendidikan untuk mencapai tujuannya secara dominan sangat ditentukan oleh kekuatan kepemimpinan kepala sekolah, agar sekolah terkenal dengan kualitas mutu lulusannya, maka sekolah harus memiliki kepala sekolah yang kuat dan bertanggung jawab.¹⁹²

Manajemen strategi peningkatan mutu madrasah memberikan otonomi luas pada madrasah, otonomi diberikan agar madrasah leluasa mengelola madrasah dan menawarkan madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Madrasah merupakan unit utama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga harus diberi otoritas dalam

¹⁹⁰ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 173.

¹⁹¹ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 70.

¹⁹² Hasanatul Aisah, *Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Siswa Melalui Program Inovasi Skill*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2022, 108.

pengambilan keputusan, partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan dewan guru madrasah akan menumbuhkan rasa memiliki dalam diri mereka.¹⁹³

Selain dari pada usaha-usaha lahir yang dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya mutu lulusan, dalam temuan penelitian terdapat hasil bahwa sebelum melakukan penyusunan RKM kepala madrasah berdiskusi dengan tokoh agama setempat dan komite madrasah, serta berziarah makam pendiri madrasah. Selain *ikhtiar dzohir* kepala madrasah dalam mengawali program besar dan baru kepala madrasah melakukan *riyadloh* puasa 40 hari, setiap memulai tahun ajaran baru kepala madrasah melakukan *riyadloh* puasa tujuh hari dan khataman al-qur'an dengan seluruh guru, lebih rutin agenda khataman al-qur'an dan mendo'akan (*memfatihahi*) seluruh siswa dilaksanakan oleh kepala madrasah dan seluruh guru setiap hari sabtu. memasrahkan segala urusan kepada Allah SWT. Adalah cara terbaik dalam mencapai cita-cita masa depan agar hati dapat terbebas dari kebergantungan kepada selain Allah SWT.

Hal tersebut dikategorikan sebagai bentuk tawakal, Ibnu 'Athoillah memberikan konsep bahwa tawakal merupakan suatu keadaan yang agung yang meliputi aspek lahir dan bathin, tawakal sangat erat hubungannya dengan usaha, memberikan konsep bahwa kehidupan sehari-hari harus dipasrahkan sepenuhnya kepada Allah SWT. dengan tidak meninggalkan usaha. Orang yang bertawakal kepada Allah SWT. akan melenyapkan perasaan risau dan

¹⁹³ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 127.

kegelisahan dan dirinya. Tawakal adalah sikap dan perasaan bahwa hanya Allah yang menguasai kehidupan, seluruh gerak dan diamnya manusia dikendalikan oleh kekuasaan Allah SWT. takdir akan berjalan sesuai dengan kehendaknya baik diminta atau tidak.

1. Pernyataan Visi dan Misi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa MI Ma'arif NU 01 Kajonggan memiliki visi dan misi yang dirumuskan dalam RKM. Adapun visi tersebut adalah “*Mewujudkan Generasi Berbudi Pekerti Dan Berprestasi Dalam Bingkai Ahlunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyyah*” dengan indikator; *Pertama*, terwujudnya generasi yang berbudi pekerti luhur, baik dalam tutur kata dan perbuatan. *Kedua*, terwujudnya generasi yang mampu unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri. *Ketiga*, terwujudnya generasi yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah dengan landasan Islam Ahlunnah Wal Jamaah An Nahdliyyah atau Islam Nusantara. Mewujudkan generasi yang berbudi pekerti menjadi poin visi pertama yang menjadi tujuan puncak berlandas pada hadist Nabi Muhammad SAW., yang menyatakan bahwa beliau diutus tidak lain untuk menyempurnakan akhlak.

Pernyataan visi dan misi yang dirumuskan secara cermat dan matang diakui secara luas baik praktisi maupun akademisi sebagai langkah pertama dalam manajemen strategi. Sangat penting bagi pemimpin

organisasi dan orang-orang yang ada dalam pimpinannya untuk sepaham mengenai visi dasar organisasi yang hendak diraih dalam jangka panjang, visi yang sama menciptakan kebersamaan kepetingan yang dapat mengangkat para anggota organisasi keluar dari kemonotonan pekerjaan sehari-hari serta menuntun mereka ke dunia baru yang ditandai oleh peluang dan tantangan.¹⁹⁴

Temuan penelitian pernyataan visi menunjukkan keselarasan dengan teori Edward Sallis, statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak institusi, singkat, langsung, dan menunjukkan tujuan puncak institusi.¹⁹⁵ Perumusan visi dan misi dilakukan terlebih dahulu mengasesmen lingkungan, apa yang sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh madrasah, visi merupakan gambaran masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu, bagi madrasah visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan dimasa mendatang, masa mendatang yang menggambarkan tantangan dan peluang.¹⁹⁶

Visi harus mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik, menjadi

¹⁹⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 87.

¹⁹⁵ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 216.

¹⁹⁶ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press; 2014), 23.

dasar perumusan misi dan tujuan madrasah, dan dalam merumuskan visi harus disertai indikator pencapaian visi.¹⁹⁷ Visi merupakan pernyataan yang diucapkan dan ditulis hari ini yang merupakan proses manajemen menuju jangkauan masa depan, visi merupakan harapan impian masa depan yang dimiliki madrasah tentang apa yang ingin dicapai masa mendatang.¹⁹⁸ Lebih tegasnya visi mencerminkan harapan organisasi, melalui misi dan tujuan sebagai jalan menuju visi dapat menggambarkan kegiatan-kegiatan apa yang akan segera dilakukan oleh madrasah.¹⁹⁹

Visi lembaga pendidikan islam tentu tidak bisa disamakan dengan perspektif bisnis yang berfokus pada pencapaian yang bersifat komersial dan laba maksimal berjangka panjang, visi lembaga pendidikan islam berfokus pada pemberian pelajaran agar individu dapat memahami hakikat dirinya sebagai manusia serta membina akal dan jiwa manusia dengan ilmu pengetahuan dan etika atau akhlakul karimah.²⁰⁰ Lembaga pendidikan islam harus memiliki rumusan visi yang dinyatakan dan berfokus pada penyesuaian antara program pendidikan dengan kebutuhan zaman serta

¹⁹⁷ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press;2014), 31.

¹⁹⁸ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*,(Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 171.

¹⁹⁹ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sdn Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 131.

²⁰⁰ Rahmatullah, Citra Ayu, *Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam*, Jurnal STAIMA Alhikam Malang 2020, 76.

pembinaan nilai-nilai islam sehingga tercipta peserta didik yang memenuhi kebutuhan zaman dan tetap memiliki akhlakul karimah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa MI Ma'arif NU 1 Kajongan memiliki misi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan yang menitik beratkan pada perkembangan karakter peserta didik.
- b. Membudayakan siswa untuk bersikap dan berperilaku sesuai norma susila, hukum, agama, dan sosial.
- c. Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi akademik yang dimiliki siswa.
- d. Menyelenggarakan kegiatan ekstra kulikuler dan kokurikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.
- e. Menyelenggarakan kegiatan kemanusiaan untuk meningkatkan nilai kerukunan, kebersamaan, dan kepedulian siswa terhadap sesama.
- f. Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan dalam bidang keterampilan di luar jam pembelajaran aktif untuk memberikan bekal kecakapan hidup kepada siswa.
- g. Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event olah raga dan kesenian.
- h. Menjalin kerjasama yang harmonis dan sinergis dengan masyarakat.
- i. Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih, indah, aman, nyaman, dan kondusif.

- j. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiyah atau Islam Nusantra.

Pernyataan misi madrasah menunjukkan kesesuaian dengan teori Fred R. David bahwa pernyataan misi adalah sebuah deklarasi tentang alasan keberadaan suatu organisasi, Pernyataan misi merupakan pernyataan keyakinan, sebuah pernyataan maksud atau bahkan pernyataan filosofi, Pernyataan misi menjelaskan ingin menjadi apa sebuah organisasi dan siapa saja yang mencoba untuk dilayani, semua organisasi memiliki alasan mengapa mereka berada.²⁰¹

Misi yang dirumuskan madrasah memiliki beberapa karakteristik, menggambarkan komponen-komponen yang sesuai dengan teori Fred R. David bahwa Pernyataan misi yang efektif menampilkan sembilan karakteristik atau komponen:²⁰² *pertama*, konsumen, siapa konsumen organisasi. *Kedua*, Produk atau jasa, apa produk atau jasa sebuah organisasi. *Ketiga*, *Pasar*, dimanakah organisasi bersaing. *Keempat*, Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas. *Kelima*, Filosofi, apa keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar organisasi. *Keenam*, Konsep diri, apa kompetensi khusus organisasi atau keunggulan kompetitif utama organisasi. *Ketujuh*, Fokus pada citra publik, apakah organisasi

²⁰¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 84.

²⁰² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 102.

responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup. *Kedelapan*, Fokus pada anggota organisasi, apakah anggota organisasi dipandang sebagai aset organisasi yang berharga. *Kesembilan*, teknologi. Pernyataan misi merupakan bagian yang kasat mata dan umum dari proses manajemen strategi, oleh karena itu misi harus mencakup komponen-komponen tersebut.

Misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi, misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Misi bagi madrasah seyogyanya mengandung beberapa karakteristik; penjelasan tentang produk atau pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat, harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani, kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat, dan harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh madrasah.²⁰³

Misi lembaga pendidikan islam harus ide-ide pokok yang mengedepankan pemberian pengajaran yang baik dan nilai-nilai etika, sopan santun. Statement misi lembaga pendidikan islam harus bernilai non profit serta pengajaran dan penumbuhan nilai-nilai islam, kebutuhan

²⁰³ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press;2014), 32.

kemampuan dan akhlak peserta didik berjangka panjang, sedang dan pendek.²⁰⁴

2. Identifikasi Eksternal

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal merupakan usaha dalam mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah organisasi dan ancaman yang harus dihindarinya, identifikasi eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kejadian diluar kendali organisasi, identifikasi eksternal memberikan peluang besar bagi para pemangku organisasi dalam merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari peluang dan menghindarkan diri dari kerugian akibat ancaman eksternal.²⁰⁵ Kekuatan eksternal terbagi menjadi lima kategori: kekuatan ekonomi, kekuatan sosil budaya, kekuatan politik pemerintahan, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa identifikasi eksternal yang merupakan peluang adalah kebutuhan kereligiusan manusia, dalam hal ini adalah siswa, wali murid dan masyarakat pada umumnya, dikatakan kebutuhan bagi mereka karena manusia terlahir membawa fithrah keagamaan, fithrah keagamaan sangat berhubungan dengan ketuhanan, ketuhanan sangat erat hubungannya dengan kereligiusan manusia, dan buah

²⁰⁴ Rahmatullah, Citra Ayu, *Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam*, Jurnal STAIMA Alhikam Malang 2020, 80.

²⁰⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 120.

dari kereligiusan adalah budi pekerti yang baik, dan peluang tidak adanya lembaga pendidikan tingkat dasar dalam naungan LP Ma'arif Cabang Kabupaten Purbalingga yang bermutu dan menjadi percontohan yang lain. Identifikasi berupa ancaman eksternal adalah Persaingan antar lembaga pendidikan. Kekuatan kompetitif dikategorikan oleh Fred R. David sebagai kekuatan eksternal yang dapat mengancam organisasi.

Temuan penelitian identifikasi peluang dan ancaman eksternal disebutkan dalam teori Edward Sallis sebagai riset pasar, riset pasar merupakan unsur penting dalam manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan.²⁰⁶ Riset pasar merupakan cara utama untuk mendengarkan pelanggan dan calon pelanggan, pelanggan dalam hal ini adalah siswa, wali murid dan masyarakat pada umumnya. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu peningkatan mutu melalui sudut pandang pelanggan, riset pasar memberikan data yang akan melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi.²⁰⁷ Identifikasi eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh madrasah dan ancaman yang harus dicegah.²⁰⁸ Formulasi manajemen strategi di lembaga pendidikan harus dimulai dengan melakukan analisis

²⁰⁶ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 219.

²⁰⁷ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, 219.

²⁰⁸ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sdn Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 130.

lingkungan internal dan eksternal sekolah dan kemudian mengumpulkan data, melakukan perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, yang berorientasi pada masa depan dan keunggulan sekolah.²⁰⁹ Persaingan sekolah swasta harus mampu membangun *image* positif yang pada akhirnya mampu menggiring masyarakat untuk menentukan apakah mereka akan memasukkan putra putrinya ke sekolah tersebut atau sebaliknya.²¹⁰

3. Identifikasi Internal

Peneliti menemukan data sebagai data temuan penelitian bahwa madrasah memiliki identifikasi kelemahan dan kekuatan internal dengan hasil analisisnya sebagai berikut; identifikasi kelemahan internal, banyak dari lulusan MI M'arif NU 01 Kajongan yang tidak bisa membaca al-qur'an, jumlah gedung atau ruang kelas yang sedikit, latar belakang pendidikan guru yang tidak semua lulusan pesantren, sumber pendanaan yang minim, hanya dana BOS dan kas dalam pengembangan sarana prasarana dan penggajian guru, dan letak geografis MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang kurang strategis.

Identifikasi kekuatan internal; cita-cita yang kuat, dukungan komite, pengurus, dewan guru dan wali murid, Sumber daya manusia yang

²⁰⁹ Muhammad Fadhli, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan*, Continuous Education: Journal Of Science And Research volume 1, Issue 1, November 2020, 21.

²¹⁰ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 43.

berkualitas dan sumber daya lingkungan sekitar yang mendukung, seperti Masjid dan TPQ yang dekat.

Kekuatan sebuah organisasi yang tidak mudah di tandingi dan ditiru oleh organisasi lain disebut dengan kompetensi khusus, membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan dalam memanfaatkan kompetensi khusus. Pandangan berbasis sumber daya terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi organisasi dari pada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif, pandangan berbasis sumber daya memberikan kepercayaan bahwa kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan kedalam tiga jenis sumber daya:²¹¹ sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasional. Pandangan berbasis sumber menyatakan bahwa sumber dayalah yang sesungguhnya membantu organisasi menangkap peluang dan menetralkan ancaman.

Pandangan berbasis sumber daya memiliki alasan dasar bahwa paduan, jenis, jumlah dan hakikat sumber daya sebuah organisasi harus dipertimbangkan sebagai yang pertama dan utama dalam memilih dan menetapkan strategi yang dapat menuntun pada keunggulan kompetitif

²¹¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 180.

yang berkesinambungan.²¹² Agar lebih bernilai, sebuah sumber daya hendaknya langka, sulit ditiru, dan tidak mudah dicarikan penggantinya.

Komitmen yang tinggi merupakan prasyarat pertama yang harus dimiliki oleh pemimpin dan segenap dewan guru dan para staf dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Manajemen strategi peningkatan mutu madrasah berkaitan erat dengan komitmen kepala madrasah dan segenap seluruh bagian dalam satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu madrasah.²¹³ Dalam merencanakan peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dengan pembenahan dari dalam, dengan menyamakan persepsi pada seluruh anggota dan memotivasi akan pentingnya peningkatan mutu pendidikan.

Pengamatan lingkungan yang dilakukan oleh madrasah menjadi jalan yang tepat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Untuk dapat membangun sebuah sistem pendidikan yang diminati masyarakat kunci utamanya adalah madrasah harus memiliki SDM yang berkualitas, madrasah harus melakukan serbagai upaya dan strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM semaksimal mungkin, mulai dari merekrut, memberdayakan sampai memanfaatkan.²¹⁴ Untuk mencapai

²¹² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 181.

²¹³ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013), 167.

²¹⁴ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 125.

kinerja organisasi yang unggul, organisasi harus mampu bersaing untuk mendapatkan sumber daya, baik itu sumberdaya manusia maupun sumberdaya finansial. Kedua hal ini merupakan faktor kunci bagi organisasi, Peran kepemimpinan merupakan faktor kunci pencapaiannya.²¹⁵

4. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

MI Ma'arif NU 01 Kajongan memiliki tujuan secara umum yaitu meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 01 Kajongan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Mengoptimalkan proses pembelajaran keteladanan melalui perilaku dan hikayah atau cerita penuh hikmah.
- b. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) dan Contextual Teaching and Learning (TCL).
- c. Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan konseling, ekstra kurikuler dan kokurikuler.
- d. Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 7,5.

²¹⁵ Muhammad Fadhli, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan*, Continuous Education: Journal Of Science And Research volume 1, Issue 1, November 2020, 20.

- e. Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olahraga lewat kejuaraan dan kompetisi.
- f. Membiasakan ibadah berfaham Islam Ahlusunnah Wal Jamaah An Nahdiah atau Islam Nusantara di lingkungan madrasah.

Fred R. David menyebutkan bahwa tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dan dapat dimengerti, menantang, hirarkis, dan mungkin untuk dicapai. Tujuan jangka panjang harus terkait dengan waktu, pada umumnya tujuan dinyatakan dalam pengertian-pengertian seperti pertumbuhan aset, tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak manfaat, tujuan tersebut mengarahkan, memungkinkan sinergi, membantu evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidak pastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu dalam alokasi sumber daya.

Berbeda dengan teori Fred R. David, Nur Kholis menyatakan bahwa tujuan lembaga pendidikan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi tujuan harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai masa mendatang, penetapan tujuan bagi lembaga pendidikan merupakan hal yang sangat urgen, tujuan adalah arah yang akan dijadikan pegangan dalam melaksanakan berbagai pekerjaan. Tujuan jangka panjang lebih umum dari tujuan jangka pendek, jangka minimal yaitu 10 tahun.²¹⁶

²¹⁶ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, (Surabaya, UIN SA Press;2014), 34.

Tujuan yang secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik sangat penting bagi keberhasilan, tujuan membantu pemangku organisasi memahami peran mereka dalam masa depan organisasi, memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang konsisten, tujuan menetapkan prioritas organisasional dan merangsang kerja serta pencapaian. Tanpa tujuan jangka panjang sebuah organisasi akan mudah terombang ambing tanpa arah yang jelas, Para penyusun strategi harus menghindari cara-cara berikut agar tidak memimpin tanpa tujuan:²¹⁷ *Memimpin berdasarkan ekstrapolasi*, berpegang teguh pada prinsip jika tidak rusak, tidak perlu diperbaiki. *Memimpin berdasarkan krisis*, keyakinan bahwa ukuran sebenarnya penyusun strategi yang baik adalah kemampuannya untuk menyelesaikan persoalan, memimpin berdasarkan krisis sesungguhnya adalah sebuah bentuk sikap reaktif bukan aktif dan sikap membiarkan keadaan mendikte apa dan kapan sebuah keputusan manajemen harus diambil. *Memimpin berdasarkan subjektivitas*, dibangun diatas gagasan bahwa tidak ada rencana umum mengenai arah mana yang harus dituju dan apa yang harus dilakukan. *Memimpin berdasarkan harapan*, disandarkan pada fakta bahwa masa depan dipenuhi oleh berbagai ketidakpastian kemudian jika kita mencoba dan tidak berhasil, keputusan diprediksi

²¹⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 247.

dengan harapan akan berhasil dimasa depan dengan sendirinya, khususnya bila keberuntungan dan nasib baik berpihak pada organisasi.

5. Analisis Strategi dan Penetapan Strategi

Strategi alternatif cenderung menggambarkan langkah panjang yang membawa organisasi dari posisinya saat ini keposisi masa depan yang diinginkan, kecuali jika organisasi menghadapi situasi yang berat, strategi tidak muncul dari kekosongan, strategi alternatif dan efektif berasal dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, audit internal organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa madrasah memiliki strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan. Strategi yang ditetapkan berupa pembuatan program-program maupun kegiatan yang berbasis nilai-nilai religius, Penetapan program dan kegiatan yang ditetapkan berlandaskan empat hal: *Pertama*, latar belakang pendidikan kepala madrasah yang lulusan pesantren. *Kedua*, penunjang pencapaian visi mewujudkan generasi berbudi pekerti. *Ketiga*, kebutuhan manusia terhadap kereligiusan. *Keempat*, sebagai ciri khas madrasah yang di bawah naungan LP Ma'arif NU yang identik dengan penguasaan keilmuan agama. *Kelima*, inovasi.

Program tersebut meliputi program-program harian dan mingguan serta kegiatan tahunan. program harian dan mingguan; Pembelajaran inkonsep, Opening dan closing kegiatan belajar mengajar, HIMTAQ (Hari Imian Dan Taqwa Setiap Hari Jum'at), Program SST (*Siswa Santri*

Terpadu) hari senin-kamis. Program kegiatan tahunan; Peringatan hari santri nasional, Peringatan maulid Nabi Muhammad SAW, Upacara peringatan hari lahir NU, Peringatan isro' mi'roj Nabi Muhammad SAW, Pengajian paguyuban wali murid dan peringatan hari lahir MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

Peneliti menganalisis strategi yang diterapkan oleh madrasah dengan teori strategi Fred R. David, analisis peneliti menyatakan bahwa strategi yang digunakan oleh madrasah mengandung unsur-unsur strategi intensif dan strategi diversifikasi terkait. Teori Fred R. David, Strategi intensif merupakan strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah organisasi dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensif dalam pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan minat pelanggan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.²¹⁸

Strategi intensif pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif dalam keadaan ketika organisasi memiliki produk atau jasa berhasil yang berada dalam tahap kematangan dari siklus produk atau jasa, gagasannya adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk atau jasa baru sebagai pengalaman positif mereka dengan

²¹⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 258.

produk atau jasa organisasi saat ini, Strategi intensif pengembangan produk atau jasa juga dapat efektif ketika pesaing utama menawarkan produk atau jasa dengan harga yang bagus.²¹⁹

Strategi diversifikasi terkait dengan memanfaatkan sinergi:²²⁰ mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, memadukan aktivitas-aktivitas terkait dari produk atau jasa yang terpisah kedalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah, memanfaatkan nama merk yang sudah dikenal luas, dan kerjasama antar lintas produk dan jasa untuk menciptakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara kompetitif.

Strategi diversifikasi terkait dapat menjadi efektif menjadi sebuah strategi organisasi:²²¹ ketika organisasi berkompetisi di sebuah persaingan produk atau jasa yang tidak mengalami pertumbuhan atau pertumbuhannya lambat, ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendorong penggunaan produk atau jasa saat ini, ketika produk atau jasa yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing, ketika produk atau jasa organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk atau jasa, dan ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

²¹⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 259-260.

²²⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 260.

²²¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 262-263.

Hasil analisis peneliti, bahwa strategi yang ditetapkan madrasah merupakan strategi yang mempertimbangkan aspek budaya madrasah. Budaya mencakup serangkaian nilai, keyakinan, sikap, kebiasaan, norma, kepribadian, dan pemujaan bersama yang menggambarkan sebuah organisasi, Budaya adalah cara unik organisasi dalam menjalankan bisnis produk dan jasanya, Malihat strategi dari perspektif budaya merupakan hal yang menguntungkan karena keberhasilan sering kali bergantung pada seberapa besar dukungan budaya terhadap strategi organisasi. Jika strategi organisasi didukung oleh budaya seperti nilai, keyakinan, ritual, upacara, kisah, dan simbol tak jarang pemimpin akan mudah dan cepat dalam menerapkan strategi.²²² Begitu sebaliknya, budaya yang tidak dikelola dan tidak mendukung strategi maka yang terjadi adalah ketidak efektifan strategi bahkan kontraproduktif, hal tersebut menyebabkan kebingungan dan kekacauan.

Analisi strategi dan penetapan strategi temuan penelitian dalam teori Edward Sallis dikelompokkan sebagai strategi pembedaan, yaitu strategi yang menuntut institusi untuk menjadi unik dalam beberapa hal dibanding para pesaingnya. Dalam dunia pendidikan, kelebihan strategi pembedaan adalah bisa menarik pelajar, dan sebuah ciri yang unik dapat memudahkan institusi dalam memperoleh sumber-sumber dana

²²² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 357.

alternatif.²²³ Strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemajuan sekolah. Strategi dapat membantu sekolah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Strategi akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan sekolah sebagaimana diketahui bahwa perkembangan sekolah-sekolah islam swasta terus bertambah.²²⁴ Program unggulan menjadi strategi lembaga pendidikan agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan sejenis sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan terhadap lembaga pendidikan.²²⁵

B. Implementasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Bahkan rencana strategi yang secara teknis sempurna tidak akan banyak bermanfaat bila tidak diimplementasikan, rencana strategi yang secara teknis tidak sempurna dan diimplementasikan dengan baik akan membuhkan hasil yang lebih besar dari rencana strategi sempurna yang tidak pernah lebih dari sebuah kata-kata yang tertulis diatas kertas. Transisi dari perencanaan strategi ke implementasi strategi membutuhkan peralihan tanggung jawab dari para penyusun strategi kepada para pelaksana teknis, persoalan potensial yang akan

²²³ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 228.

²²⁴ Agus Tardian, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2020, 97.

²²⁵ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 131.

muncul karena peralihan tanggung jawab ini, sangat penting bahwa para pemimpin melibatkan orang-orang yang ada dalam pimpinannya sejauh mungkin di dalam aktivitas perencanaan strategi, begitu juga pelibatan mereka dalam implementasi strategi.²²⁶

1. Penetapan Tujuan Tahunan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tujuan tahunan secara umum terdapat dalam RKJM dan tujuan tahunan peningkatan mutu lulusan tertuang dalam KTSP Madrasah, lebih lanjut dapat dilihat dalam lampiran. Tujuan tahunan menjadi sangat penting karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi seluruh bagian dalam organisasi, merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional.²²⁷

Tujuan tahunan yang terdapat dalam RKJM telah memenuhi kriteria yang dirumuskan oleh Fred R. David, bahwa tujuan tahunan harus terukur, konsisten, masuk akal, menantang, jelas, dikomunikasikan, dicirikan dengan dimenasi waktu yang sesuai, dan diikuti dengan penghargaan dan sanksi yang sepadan. Tujuan harus mencakup kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu dan bisa diferivikasi

²²⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 388.

²²⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 389.

serta menghindari istilah-istilah memaksimalkan, meminimalkan, sesegera mungkin, dan secukupnya.²²⁸ Tujuan tahunan yang banyak tidak selalu lebih baik, kualitas yang lebih baik atau biaya yang lebih rendah mungkin lebih baik dari pada kuantitas. Penting untuk menghubungkan antara penghargaan dan sanksi dengan tujuan tahunan, sehingga pemimpin dan orang-orang yang ada dalam pimpinannya mengerti bahwa pencapaian tujuan tahunan sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil.²²⁹

Temuan penelitian juga di dukung oleh teori edward sallis, bahwa tujuan tahunan termasuk dalam implementasi srategi yang diistilahkan dengan rencana oprasi. Rencana oprasi atau tujuan tahunan biasanya digunakan untuk jangka satu tahun dalam rangka pencapaian tujuan jangka panjang. Tujuan tahunan mencakup ukuran-ukuran nyata dan implikasi finansial yang siap diimplementasikan, disamping mencakup keuntungan finansial, tujuan tahunan juga harus mengandung keuntungan non finansial seperti meningkatnya reputasi, meningkatnya profil, dan sebagainya.²³⁰ Program tahunan disusun kepala sekolah dan para guru dengan mempertimbangkan keadaan

²²⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 390.

²²⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 391.

²³⁰ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 229.

siswa selama satu tahun kedepan, rencana kegiatan tahunan yang telah dirancang kemudian dijadikan acuan dalam pembuatan rencana kegiatan semester.²³¹ Keberhasilan atau kegagalan implementasi kurikulum sangat bergantung kepada sumber daya guru, guru merupakan kunci yang menentukan serta menggerakkan komponen disekolah, guru dituntut untuk membuktikan profesionalismenya.²³² Kepala sekolah yang bertanggung jawab berciri memiliki program kerja sebagai langkah kongkrit dan pedoman pengaturan pekerjaan yang hendak dilakukan oleh sekolah baik jangka pendek atau tahunan dan jangka panjang.²³³

2. Pembuatan Kebijakan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa madrasah membuat kebijakan dalam mendukung dan memaksimalkan pelaksanaan strategi seperti; pengurangan jam pelajaran umum madrasah untuk mensinkronkan dengan jam program SST dan kegiatan opening closing, pengaturan jam pelaksanaan program SST, penambahan guru dalam pelaksanaan program SST, pemberian insentif guru dalam pelaksanaan SST, pengalokasian sumber daya keuangan dalam

²³¹ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 85.

²³² Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis, 88.

²³³ Hendra, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 55.

pelatihan guru-guru sebagai tutor pembelajaran cepat tanggap belajar al-qur'an (CTBA) an-nahdliyyah, dan Penetapan metode CTBA An-nahdliyyah sebagai metode yang sah dan berlaku dalam program SST.

Langkah yang dilakukan madrasah dalam membuat berbagai kebijakan merupakan langkah perubahan, Perubahan dalam arah rencana strategi organisasi tidak terjadi secara otomatis, kebijakan dibutuhkan agar strategi yang telah direncanakan berjalan, kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi, kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi.²³⁴ apapun bentuk dan cakupan kebijakan, berfungsi sebagai mekanisme untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan. Edward Sallis, sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang pencapaian mutu institusi, kebijakan merupakan sebuah keputusan pengaturan sebagai komitmen yang disampaikan institusi, kebijakan juga merupakan sebuah metode praktis agar institusi mampu menetapkan standar mutunya sendiri.²³⁵

3. Pengalokasian Sumber Daya

Manajemen strategi memungkinkan organisasi dalam mengalokasikan sumber dayanya berdasarkan prioritas-prioritas yang

²³⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 392.

²³⁵ Edward Sallis "*Total Quality Management In Education* " Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 230.

telah ditetapkan dalam tujuan tahunan. Organisasi yang tidak menggunakan manajemen strategi sebagai pendekatan yang logis dan sistematis sering kali pengalokasian sumber daya mereka didasarkan pada faktor politis atau personal. Tidak ada yang lebih menghambat manajemen strategi dan keberhasilan organisasi melebihi sumber daya yang dialokasikan secara tidak konsisten dengan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.²³⁶

Temuan penelitian menyatakan bahwa madrasah melakukan pengalokasian sumber daya, baik sumber daya keuangan, sumber daya manusia maupun sumber daya organisasional. Pengalokasian sumber daya tersebut meliputi pengalokasian sumber daya manusia dalam pelaksanaan program SST, pengalokasian sumber daya keuangan sebagai pembiayaan pelatihan guru-guru dalam pelatihan tutor metode CTBA An-nahdliyyah, pengalokasian sumber daya keuangan dalam pembangunan gedung baru, pengalokasian sumber daya keuangan untuk insentif guru dalam pelaksanaan program SST, pengalokasian sumber daya keuangan dalam pembelian transportasi berupa dua unit mobil sebagai alat transportasi mengantar pulang siswa domisili luar desa dan kecamatan. Fungsi utama layanan transportasi sekolah adalah

²³⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 395.

untuk meningkatkan pelayanan kepada pelajar.²³⁷ Ide yang baik harus diukur, dibiayai, dan dievaluasi. Usaha dalam mencapai mutu institusi merupakan hal penting dalam konteks sumber daya manusia dan finansial.²³⁸ Unsur pelayanan merupakan hal penting untuk dilakukan sekolah kepada pelanggan agar pelanggan tetap loyal terhadap sekolah, pelayanan harus sangat diperhatikan dengan serius karena pelanggan selalu menginginkan pelayanan yang baik.²³⁹

Sekolah dasar islam memperoleh manfaat dari memberikan pelayanan yang berkualitas untuk kepuasan pelanggannya, baik siswa, wali murid, maupun guru dan staf, yaitu: reputasi sekolah semakin baik positif dimata masyarakat pada umumnya dan pelanggan secara khusus, dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, dan hubungan antara sekolah dengan pelanggan menjadi harmonis.²⁴⁰ Pembangunan gedung sebagai sarana prasarana efektifitas pembelajaran harus di kembangkan berdasarkan kebutuhan sekarang dan masa depan agar lembaga pendidikan lebih berani bersaing dan *survive*.²⁴¹

²³⁷ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 49.

²³⁸ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 232.

²³⁹ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis, 44.

²⁴⁰ Ajeng Wulansasi, *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis, 44.

²⁴¹ Hendra, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 62.

4. Perubahan struktur

Dalam temuan penelitian tidak terdapat perubahan struktur madrasah, akan tetapi terdapat penambahan tugas dan pembagian penanggung jawab pada setiap kelas program SST dan program-program yang lain. Fred R. David dalam teorinya menyatakan bahwa Struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan diterapkan, struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Perubahan struktur menjadi sebuah pendukung penerapan strategi dan tidak berpengaruh kepada pengalokasian sumber daya jika strategi yang baru atau yang diubah memberikan penekanan pada bidang yang sama seperti strategi lama.²⁴²

5. Program penghargaan dan insentif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat insentif guru pada pelaksanaan program SST yang bersumber dari kas jum'at berkah pada setiap awal bulan. Besaran nominal yang diberikan berbeda pada setiap guru, guru SST yang juga termasuk guru madrasah diberi insentif Rp.150.000, guru tambahan di beri insentif bergantung pada lama dan tidaknya mereka mengajar, guru lama diberi insentif Rp.250.000, dan guru baru Rp.150.000.

²⁴² Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 397.

pemberian gaji dan bonus insentif merupakan lazim yang harus dilakukan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan, organisasi harus memulai dengan suatu sistem penghargaan yang bergantung pada beban kinerja, organisasi yang tidak memperhatikan insentif karyawannya beresiko kehilangan orang-orang terbaiknya. Insentif dapat merangsang para pemangku organisasi untuk melakukan melakukan kerja keras demi penerapan strategi yang berhasil.²⁴³

Temuan penelitian bahwa terdapat biaya insentif dalam pelaksanaan program, memang seharusnya usaha peningkatan mutu institusi harus di rencanakan, dibiayai, dan dievaluasi.²⁴⁴ Pemberian reward pada guru yang prestasi merupan bentuk menjaga hubungan dengan pelanggan khususnya pelanggan internal. Dengan pemberian reward akan menambah semangat guru untuk bekerja dan berprestasi. Mereka juga akan merasa usaha dan kerjanya diperhatikan oleh manajemen dan diberikan penilaian dan reward yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja mereka.²⁴⁵ Imbalan atau insentif menjadi

²⁴³ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1:Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 418.

²⁴⁴ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 232.

²⁴⁵ Agus Tardian, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2020, 135.

hal wajib jika manajemen strategi peningkatan mutu menjadi prioritas lembaga pendidikan.²⁴⁶

6. Pengembangan budaya

Tim penyusun strategi harus berusaha keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya yang ada untuk mendukung strategi baru yang diusulkan. Mengubah budaya sebuah organisasi agar sesuai dengan strategi baru biasanya lebih efektif dari pada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya yang ada.²⁴⁷

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya yang dilestarikan oleh madrasah diantaranya; sholat dluha dan dzuhur berjama'ah, muraja'ah juz 30 sebelum sholat dluha berjama'ah, pemberian materi keagamaan setelah jama'ah sholat dzuhur berjama'ah, dan halaqoh kajian keagamaan untuk guru-guru. Budaya-budaya tersebut merupakan budaya yang lahir sebelum adanya strategi alternatif yang pada saat ini berjalan. Dalam proses pendidikan, mendidik merupakan proses pembudayaan manusia. Sekolah merupakan lembaga formal yang merupakan pusat untuk membudayakan manusia dengan cara melakukan tranformasi nilai

²⁴⁶ Hendra, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus Di SMA Muhammadiyah 8 Ciputat)*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2020, 67.

²⁴⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 425.

kepada siswa sehingga nilai-nilai budaya dapat berkembang dengan baik.²⁴⁸

C. Evaluasi Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Organisasi menjadi sangat rentan ketika berada dipuncak keberhasilan, sebageian besar penyusun strategi sepakat bahwa evaluasi strategi merupakan hal yang vital bagi kebaikan suatu organisasi, evaluasi strategi bisa menjadi tindakan yang rumit dan sensitif, penekanan yang berlebih dalam evaluasi strategi bisa menjadikan kontraproduktif, tidak ada orang suka dievaluasi terlalu ketat, namun terlalu sedikit evaluasi atau tidak evaluasi sama sekali dapat menciptakan kondisi yang lebih buruk.²⁴⁹

Evaluasi strategi menjadi sangat penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan perubahan eksternal dan internal yang sangat cepat dan dramatis.²⁵⁰ Keberhasilan hari ini tidak menjamin keberhasilan di hari esok, organisasi tidak boleh lengah dan terlena oleh kenikmatan keberhasilan.

1. Pengkajian Ulang Landasan Strategi

Temuan penelitian menunjukkan hasil bahwa Kegiatan evaluasi tahunan dilaksanakan dua kali setiap enam bulan sekali khusus pada

²⁴⁸ Agus Tardian, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2020, 124.

²⁴⁹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 503.

²⁵⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, 503.

program-program madrasah. rapat bulanan dilaksanakan untuk mengevaluasi secara umum segala sisi yang ada dalam madrasah. rapat evaluasi dalam setahun dua kali setiap enam bulan sekali menghasilkan perbaikan dalam pelaksanaan program SST. Mulai dari penamaan program SST, waktu pelaksanaan program SST, siswa siswi yang dikenai program SST dan penetapan metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam program SST.

Temuan penelitian menunjukkan kesesuaian dengan teori Fred R. David bahwa evaluasi strategi sangat penting bagi segala jenis dan ukuran organisasi, aktifitas evaluasi strategi harus di jalankan secara kontinyu, berkala atau periodik, hal tersebut memungkinkan penolakukuran kemajuan dan pemantauan yang lebih efektif.²⁵¹ Edward Sallis dalam bukunya manajemen mutu pendidikan menyebutkan ada tiga level evaluasi:²⁵² *segera*, melibatkan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar, proses evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal dan dilakukan oleh individu guru atau pendekatan tim. *Jangka pendek*, membutuhkan cara yang khusus, lebih terstruktur dan spesifik, dan menjamin bahwa pelajar sudah berada dalam jalur yang seharusnya dan sedang meraih potensinya, memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki,

²⁵¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 507.

²⁵² Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 236-237.

penekannya perbaikan sebagai cara mencegah kegagalan pelajar. *Jangka panjang*, evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategi, evaluasi ini langsung dipimpin oleh institusi secara keseluruhan, memerlukan contoh kasus tentang sikap dan pandangan pelanggan, diawasi melalui skala besar indikator prestasi institusi.

Pelaksanaan program atau kegiatan tidak pernah lepas dari sesuatu yang mengancam jalannya program atau kegiatan, evaluasi menjadi salah satu cara dalam mengantisipasi kegagalan dalam pelaksanaan program atau kegiatan.²⁵³

2. Pencocokan Hasil Yang Diharapkan Dengan Hasil Nyata

Aktivitas ini mencakup perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual, dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat.²⁵⁴ Pencocokan strategi yang diterapkan dengan hasil nyata dilakukan pada setiap tahunnya, lebih rinci setiap enam bulan sekali. Strategi yang digunakan yaitu program SST masih dianggap relevan dan akan tetap terus dijalankan dan diperbaiki. Hasil evaluasi menunjukkan perkembangan yang signifikan terhadap

²⁵³ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 155.

²⁵⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 509.

kemampuan siswa dalam pembelajaran baca tulis al-qur'an, sehingga lulusan yang diharapkan bisa memenuhi kriteria yang diharapkan yaitu lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan minimal bisa membaca al-qur'an dengan baik dan benar dengan pencapaian maksimal lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan menjadi hamilul qur'an juz 30-25.

Proses evaluasi strategi harus fokus pada pelanggan dan mengeksplorasi dua isu yaitu tingkatan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, dan sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strateginya.²⁵⁵ Melalui supervisi dan laporan dari masing-masing koordinator, maka kepala sekolah akan mengetahui sejauh mana kegiatan dan program sekolah berjalan efektif dan efisien.²⁵⁶

3. Pengambilan Tindakan Korektif

Pengambilan tindakan korektif membutuhkan perubahan untuk secara menyeluruh memposisikan ulang organisasi demi masa depan, contoh perubahan seperti perubahan struktur organisasi, pergantian posisi dalam struktur, penetapan atau revisi tujuan, penciptaan kebijakan baru, pengalokasian sumber daya yang berbeda atau pengembangan insentif kinerja yang baru.²⁵⁷

²⁵⁵ Edward Sallis “*Total Quality Management In Education* “ Terjemah (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 236.

²⁵⁶ Agus Tardian, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2020, 138.

²⁵⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 511.

Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau bahkan strategi baru harus dirumuskan. Mengambil tindakan korektif bisa menimbulkan kekhawatiran pemangku organisasi, bahwa partisipasi dalam aktivitas evaluasi strategi adalah salah satu cara terbaik untuk mengatasi resistensi individual terhadap perubahan. Tindakan korektif harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal dalam mengambil keuntungan dari peluang eksternal utama, menghindari, mengurangi atau menangkalkan ancaman eksternal dan memperbaiki kelemahan internal. Tindakan korektif memperkuat posisi kompetitif sebuah organisasi, evaluasi strategi yang kontinyu membuat para penyusun strategi tetap terhubung dengan denyut nadi sebuah organisasi.²⁵⁸

Pengambilan tindakan korektif madrasah dalam bentuk perbaikan dalam pelaksanaan program SST mulai dari penamaan program SST, waktu pelaksanaan program SST, siswa siswi yang dikenai program SST dan penetapan metode pembelajaran yang sah dan berlaku dalam program SST. Rapat evaluasi belum menyatakan pengembangan program lebih lanjut, program-program berbasis religius: pembelajaran inkonsep, opening, closing, HIMTAQ, dan program SST masih dirasa sebagai program yang efektif untuk dijalankan. Tekad yang baik dalam melakukan evaluasi diri

²⁵⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, terj. Dono Sunardi, (Buku 1: Jakarta: Penerbit Selemba Empat, 2009), 513.

madrasah dan perbaikan secara terus menerus merupakan bekal yang dimiliki oleh kepala madrasah dan segenap guru-guru MI Ma'arif NU 01 Kajongan.

Melalui pengawasan langsung terhadap seluruh program atau kegiatan, segala kendala yang ditemui dalam pelaksanaan program atau kegiatan akan cepat teridentifikasi dan dicarikan solusinya sehingga dapat menjadi *feedback* atau umpan balik pelaksanaan program berikutnya.²⁵⁹ Kepala sekolah dan guru harus secara rutin dan terjadwal melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah diimplementasikan. Perubahan yang sangat cepat dan dinamis di lembaga pendidikan sangat berpengaruh dalam keberhasilan pencapaian strategi.²⁶⁰ Setiap hari harus diadakan perbaikan. Sistem mutu sebagai acuan perbaikan harus ada. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategik peningkatan mutu pendidikan.²⁶¹

D. Dampak Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

²⁵⁹ Ahmad Furqon Hidayat, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2018, 156.

²⁶⁰ Muhammad Fadhli, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan*, Continuous Education: Journal of Science and Research Volume 1, Issue 1, November 2020, 21.

²⁶¹ Agus Tardian, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sd Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto 2020, 140.

Hasil dari manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius memiliki dampak terhadap baik terhadap madrasah maupun siswa. Adapun dampak tersebut bagi lembaga atau madrasah yaitu peningkatan kepercayaan masyarakat dan wali murid, peningkatan jumlah siswa yang signifikan disetiap tahun, peningkatan sarana dan prasarana seperti gedung baru dan dua unit mobil transportasi, dan menjadi madrasah percontohan.

peneliti menganalisis dampak yang terdapat dalam temuan penelitian merupakan dampak murni dari penerapan manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius, selain dampak murni beberapa poin dampak yang terdapat merupakan dampak konsekuensi yang harus madrasah lakukan seperti pembangunan gedung baru dan penyediaan transportasi mobil sebagai fasilitas layanan yang diberikan oleh madrasah kepada siswa siswinya. Sama dengan pengalokasian sumber daya finansial yang dilakukan oleh madrasah dalam pembiayaan pelatihan guru dalam diklat tutor CTBA An-nahdliyyah, pengalokasian sumber daya tersebut merupakan implikasi yang berbentuk konsekuensi yang harus madrasah lakukan sebagai bentuk realisasi kebijakan yang menjadikan metode CTBA An-nahdliyyah sebagai metode yang sah dan berlaku dalam program SST.

Dampak murni seperti peningkatan jumlah siswa yang signifikan dalam setiap tahunnya, peneliti menganalisis bahwa dampak tersebut merupakan dampak yang dihasilkan dari strategi yang digunakan oleh madrasah, dalam

teori Edward Sallis disebut dengan strategi pembedaan, yaitu strategi yang menuntut institusi untuk menjadi unik dalam beberapa hal dibanding para pesaingnya. Dalam dunia pendidikan, kelebihan strategi pembedaan adalah bisa menarik pelajar, dan sebuah ciri yang unik dapat memudahkan institusi dalam memperoleh sumber-sumber dana alternatif.²⁶²

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius memiliki dampak bagi siswa dan lulusan seperti lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan bisa membaca al-qur'an dengan benar dan lancar, lulusan bisa menjadi haamilul qur'an juz 30-25, lulusan terbiasa dalam melaksanakan sholat fardlu, lulusan terbiasa mengamalkan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah, banyak dari lulusan MI Ma'arif NU 01 Kajongan yang melanjutkan pendidikannya di pondok pesantren, siswa dapat leluasa dalam belajar membaca al-qur'an hingga menjadi haamilul qur'an juz 30-25, siswa terbiasa sholat dluha dan dzuhur berjama'ah, siswa terbiasa mengamalkan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah, dan siswa siswi terbiasa mengucapkan salam kepada guru-gurunya ketika bertemu dan berpapasan dengan guru-guru mereka.

Peneliti menganalisis dampak dari hasil temuan penelitian bahwa seluruh dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius sesuai dengan target madrasah yang terdapat dalam KTSP MI Ma'arif NU 01 Kajongan dalam

²⁶² Edward Sallis "Total Quality Management In Education " Terjemah, (Yogyakarta: Ircisod, 2006), 228.

poin satu dan dua, poin satu dan dua target madrasah yang tertuang dalam KTSP madrasah menyebutkan bahwa peserta didik Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan anak, Berperilaku dan beribadah sesuai ajaran Ahlusunnah wal Jamaah.²⁶³

Selain dari pada itu, Peneliti juga menganalisis temuan penelitian terkait dampak manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dengan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan oleh LP Ma'arif NU, bahwa kompetensi lulusan yang ditetapkan untuk tingkat SD/MI dalam dimensi sikap bagi lulusan memiliki kualifikasi perilaku yang mencerminkan sikap orang yang beriman, berakhlakul karimah, berilmu, percaya diri dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial baik lingkungan rumah, sekolah maupun lingkungan bermain.

Lebih rinci kompetensi lulusan LP Ma'arif NU dalam kompetensi dasar sejak kelas IV telah ditekankan bahwa siswa harus terbiasa membaca kitab suci al-qur'an dengan tartil, bersikap dan berperilaku menghormati kitab suci al-qur'an, memahami tata cara menghormati kitab suci al-qur'an, memahami tata cara menghormati Nabi Muhammad SAW., para sahabat, tabi'in, walisongo dan ulama.²⁶⁴

²⁶³ KTSP MI Ma'arif NU 01 Kajongan tahun 2022, 15.

²⁶⁴ Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, *Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 22-23

Temuan penelitian menunjukkan bahwa siswa dan lulusan terbiasa melakukan amaliah ahlussunnah wal jama'ah an-nahdliyyah juga sesuai dengan kompetensi telah ditekankan dan menjadi sebuah kompetensi dasar bagi siswa siswi yang berada dalam naungan LP Ma'aif NU, kompetensi dasar siswa meyakini kebenaran ajaran ahlussunnah wal jama'ah telah ditekankan dan dijadikan sebagai kompetensi dasar siswa sejak kelas V.²⁶⁵

Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dapat mewujudkan siswa dan lulusan memiliki kompetensi yang ditetapkan oleh LP Ma'arif NU. Lebih lanjut LP Ma'arif menegaskan bahwa kurikulum yang diterapkan oleh Satuan Pendidikan Ma'arif mengacu pada kurikulum yang ditetapkan oleh Pemerintah yang disempurnakan dengan standar pendidikan LP Ma'arif NU, Implementasi kurikulum yang ditetapkan pemerintah dikembangkan oleh Satuan Pendidikan Ma'arif NU untuk menciptakan situasi kondusif bagi aktualisasi nilai-nilai Islam Ahlussunah Waljama'ah, Nilai-nilai ajaran Ahlulsunnah Waljama'ah menjadi ruh seluruh proses pembelajaran baik kurikuler maupun ekstra kurikuler.²⁶⁶

Temuan penelitian menunjukkan kesesuaian dengan misi dan tujuan LP Ma'arif NU, bahwa Misi Lembaga Pendidikan Ma'arif NU adalah:²⁶⁷

²⁶⁵ Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, *Standar Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 35-38.

²⁶⁶ Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, *Surat Keputusan Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama P U S A T* Nomor: 285.C/Sk/Lpm-Nu/V/2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Ma'arif NU, 51.

²⁶⁷ Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, *Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 19.

Mewujudkan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan melalui satuan-satuan pendidikan yang bermutu dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat yang ditopang dengan manajemen, sarana dan prasarana pendidikan yang baik, menyelenggarakan dan memfasilitasi satuan pendidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama agar menjadi wahana pembentukan peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, menguasai ilmu pengetahuan, memiliki keterampilan dan berakhlakul karimah sesuai dengan paham Islam Ahlussunnah Waljama'ah, memperkuat implementasi paham Ahlussunnah Waljama'ah dalam praktik kependidikan di lingkungan Nahdlatul Ulama.

Tujuan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU adalah:²⁶⁸ Menanamkan nilai-nilai paham Ahlussunnah Waljama'ah melalui jalur pendidikan dasar dan menengah formal, Menyediakan pendidikan yang bermutu yang dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, Mendorong terwujudnya penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan di lingkungan yang menghasilkan lulusan bermutu dan berakhlakul karimah.

²⁶⁸ Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, *Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama*, 20.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perencanaan strategi MI Ma'arif NU 01 Kajongan dirancang oleh tim penyusun. Rencana strategi diistilahkan sebagai RKM (Rencana Kerja Madrasah), RKM disusun untuk menjadi panduan madrasah dalam jangka waktu lima tahun kedepan. Peran kepala madrasah dalam penyusunan RKM sangat dominan, baik pemikiran maupun gagasan dengan tidak menghilangkan dan menghalangi guru-guru dan staf untuk memberikan masukan dan pertimbangan. Perencanaan strategi terdiri dari perumusan visi, misi, tujuan, identifikasi ancaman peluang eksternal, identifikasi kekuatan kelemahan internal, analisis strategi dan penetapan strategi.
2. Implementasi staretegi MI Ma'arif NU 01 Kajongan terdiri dari Penetapan tujuan tahunan, Pembuatan kebijakan, Pengalokasian sumber daya, Pembagian penanggung jawab program, Program insentif, dan Pengembangan budaya.
3. Evaluasi strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan terdiri dari; Pengakajian ulang strategi, pencocokan hasil nyata dengan yang diharapkan, dan pengambilan langkah korektif.
4. Manajemen strategi berbasis nilai-nilai religius dalam meningkatkan mutu lulusan memberikan dampak positif terhadap madrasah dan siswa atau lulusan.

B. Saran

1. Lanjutkan dan terus pupuk komitmen dalam meningkatkan mutu MI Ma'arif NU 01 Kajongan, komitmen peningkatan mutu harus menjadi komitmen bersama seluruh warga madrasah karena mutu adalah milik dan tugas bersama, membangun sistem madrasah yang berbasis pada peningkatan mutu madrasah adalah langkah tepat bagi madrasah untuk terus memperjuangkan mutu madrasah karena lembaga pendidikan yang bermutu mengharuskan dirinya memiliki sistem mutu yang baik.
2. Menjaga dan mengembangkan program-program unggulan seperti program SST (*Siswa Santri Terpadu*), teruslah membuat inovasi dan gebrakan baru dimasa mendatang dengan menerapkan sistem mutu yang berlandas manajemen strategi dengan mengacu pada teori yang teruji keberhasilannya bagi lembaga pendidikan, karena jika sistem mutu pendidikan telah diterapkan dan menjadi komitmen yang berkelanjutan, madrasah tidak akan bingung dengan kehilangan sosok-sosok yang menjadi pelopor mutu pada saat ini dimasa mendatang, dan teruslah menjadi lembaga pendidikan yang memenuhi kebutuhan pelanggannya.
3. Pengembangan yang dilakukan harus berlandas dengan statement kaidah fiqh "*almuhafadzoh 'ala qodiimis sholih wal akhdzu bil jadiidil ashlah*", jadilah lembaga pendidikan yang terus melayani kebutuhan pelanggan sesuai dengan kebutuhan zamannya dengan tidak melupakan apa-apa yang terdahulu dan masih baik untuk dilaksanakan. Mewujudkan generasi yang

berbudi pekerti dan berprestasi dalam bingkai ahlussunnah wal jama'ah merupakan harapan bagi masyarakat dimasa sekarang maupun yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisah, Hasanatul. *Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Siswa Melalui Program Inovasi Skill*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2022.
- Anoraga, Pandji. *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi 12 Buku 1, Jakarta, Penerbit Selemba Empat, 2009.
- Damin, Sudarman. *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional Organisasi Pembelajaran*, Jakarta, Bumi Aksara, 2020.
- Fathurrohman, ahmad & Sulistiyorini. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta, Teras, 2012.
- H. Abdur Rahman Rahim & Enny Radjeb. *Manajemen Strategi*, Makasar; Lembaga Perpustakaan & Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makasar, 2017.
- <https://www.cnbcindonesia.com/news/20201216142816-4-209558/Duh-Indeks-Pembangunan-Manusia-Ri-No-107-Dari-189-Negara/2>, Di Akses Tgl 1 November 2022.
- Hidayat, Ahmad Furqon. *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*, Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan (Furmulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, Surabaya, UIN SA Press, 2014.

KTSP MI Ma'arif NU 01 Kajongan tahun 2022.

Lazaruth, Sowedji, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta, Kanisius, 1993.

Masrokan, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah; Strategi Peningkatan Mutudan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta; Ar-Ruzz Media, 2013.

Muzakkar. "Kinerja Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Stanawiyah Negeri Meureubo," "Islam Futura"14/1 (2014) <https://journal.ar-raniry.ac.id>. (diakses pada tanggal 4 november 2022).

Muhammad Fadhli. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan*, Continuous Education: Journal Of Science And Research volume 1, Issue 1, November, 2020.

Miles dkk. *qualitative data analysis, A Methods sourcebook*, edition 3, terjemah, rohindi rohidi, Jakarta: UI Press, 2014.

Moeloeng, lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung; Rosdakarya, 2005.

Miles, M.B, Huberman, A.M, dan saldana, J., *qualitative data analysis, A Methods sourcebook*, edition 3, terjemah, rohindi rohidi, Jakarta: UI Press, 2014.

Permendikbud, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Standar Kompetensi Lulusan, Jakarta, Dharma Bhakti.

Peraturan Dan Pedoman Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif NU.

Priansa, Donni Juni. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung, Alfabeta, 2014.

RKM MI Ma'arif NU 01 Kajongan tahun 2020/2021-2024/2025.

- Sallis, Edward. *Total Quality Management In Education* Terjemah, Yogyakarta: Ircisod,2006.
- Syukur, fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2013.
- Tardian, Agus. *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidikan Di SD Al Irsyad Al Islamiyyah 01 Purwokerto*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2020.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Dharma Bhakti.
- Wahyudi, agustinus sri. *Manajemen Strategi*, Jakarta: Binarupa Aksara,1996.
- Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Wulansasi, Ajeng. *Manajemen Strategi Sekolah Dasar Islam*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Yulita, Lia. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif*, Yogyakarta: UNY Press, 2021.
- Zazin,Nur. *Gerakan Manata Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Lampiran-lampiran



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-53/Ps/HM.01/04/2023
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

06 April 2023

Kepada
Yth. **Kepala MI Ma'arif NU 01 Kajongan**

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Abi Yasyfi
NIM : 210106210010
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
2. Dr. Muhammad, Lc., M.Th.I
Judul Tesis : Manajemen Strategi Berbasis Nilai-nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Wahidmurni



PENGURUS CABANG NAHDLATUL ULAMA PURBALINGGA
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
MI MA'ARIF NU 01 KAJONGAN
Badan Hukum Nomor : AHU-70.AH.01.08. Tahun 2015
Desa Kajongan, RT 01 RW 03, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga

SURAT KETERANGAN
NOMOR : 097/ML.150/11.03/V/2023

Yang bertandatangan di bawah ini, Kepala MI Ma'arif NU 01 Kajongan menerangkan bahwa :

Nama : Abi Yasyfi
Nomor Induk Mahasiswa : 210106210010
Tempat, Tanggal Lahir : Purbalingga, 11 Nopember 1996
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jurusan/Fakultas : -
Perguruan Tinggi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Mahasiswa tersebut di atas benar-benar diijinkan melakukan penelitian di MI Ma'arif NU 01 Kajongan dengan judul penelitian :

"Manajemen Strategi Berbasis Nilai-Nilai Religius Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi di MI Ma'arif NU 01 Kajongan Kec. Bojongsari, Kab. Purbalingga Jawa Tengah)"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kajongan, 24 Mei 2022

Kepala Madrasah



Misbakhudin, S.Pd.I.



Foto tampak depan MI Ma'arif NU 01 Kajongan



Foto dengan bapak mishbahuddin kepala madrasah pasca wawancara



Foto dengan Ibu Musri'ah bendahara Madrasah pasca wawancara



Foto dengan Ibu Yuni WAKA Kurikulum pasca wawancara



Dua unit mobil transportasi layanan siswa

Foto dengan Bapak Badruddin WAKA Kesiswaan
pasca wawancara



foto rapat guru enam bulanan



Foto salah satu prestasi dalam pesta siaga



Foto kegiatan HIMTAQ ziarah makam pendiri
MI Ma'arif NU 01 Kajongan



Pesantren ramadhan



Kegiatan HIMTAQ



Foto diklat tutor CTBA an-nahdliyyah



Kegiatan opening



Kegiatan closing sholat zhuhur berjama'ah



Khataman bil ghoib juz 30 angkatan 1



Siswa muroja'ah juz 30



Gambar gedung baru



Kegiatan opening



Pelaksanaan program SST



Kegiatan Belajar Mengajar Program
SST



Program SST



KBM SST

RENCANA KERJA MI MA'ARIF NU 1 KAJONGAN



Disusun Oleh :
Kelompok Kerja – Rencana Kerja Madrasah
MI Ma'arif NU 1 Kajongan
Tahun 2020/2021-2024/2025

TAHUN 2020

BAB II

VISI, MISI, DAN TUJUAN

MI MA'ARIF NU 1 Kajongan

A. VISI MADRASAH

MI Ma'arif NU 1 Kajongan sebagai lembaga pendidikan dasar berciri khas Islam yang di bawah naungan LP Ma'arif NU, perlu mempertimbangkan harapan murid, orang tua murid, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam memperkuat iman dan taqwa; meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi; serta merespon era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Maka MI Ma'arif NU 1 Kajongan ingin mewujudkan harapan dan merespon hal itu melalui visi :

“Mewujudkan Generasi Berbudi Pekerti dan Berprestasi dalam Bingkai Ahlusunnah wal Jamaah An Nahdhiyah.”

B. MISI MADRASAH

Eksistensi lembaga pendidikan akan lebih terlihat jika lembaga tersebut memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik. Alangkah baiknya jika siswa yang berprestasi itu, juga memiliki akhlak yang mulia. Buat apa pintar kalau tidak benar, dan sangat disayangkan orang benar tidak pintar. Untuk mencapai hal itu, maka MI Ma'arif NU 1 Kajongan merumuskan visinya sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi akademik yang dimiliki siswa.
2. Menyelenggarakan kegiatan ekstra kulikuler untuk mengembangkan minat dan bakat siswa.
3. Menyelenggarakan kegiatan kemanusiaan untuk meningkatkan nilai kerukunan, kebersamaan, dan kepedulian siswa terhadap sesama.

4. Menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan dalam bidang keterampilan di luar jam pembelajaran aktif untuk memberikan bekal kecakapan hidup kepada siswa.
5. Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event olah raga.
6. Menyelenggarakan dan mengikuti berbagai event kesenian.
7. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut
8. Menumbuhkan siswa dalam miliki budi pekerti yang luhur.
9. Membudayakan siswa untuk bersikap dan berperilaku sesuai norma susila, hukum, agama, dan sosial.
10. Menjalin kerjasama yang harmonis dan sinergis dengan masyarakat.
11. Menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, bersih, indah, aman, nyaman, dan kondusif.

C. TUJUAN MADRASAH

Secara umum, tujuan pendidikan MI Ma'arif NU 1 Kajongan adalah meletakkan dasar iman dan taqwa, kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, maka MI Ma'arif Nahdlatul Ulama (MIMANU) 1 Kajongan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) dan Contextual Teaching and Learning (CTL).
- b. Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat peserta didik.
- c. Membiasakan perilaku Islami di lingkungan madrasah.
- d. Meningkatkan prestasi akademik anak didik dengan nilai rata-rata 7,5.

**KURIKULUM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN
MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF NU 1 KAJONGAN
KABUPATEN PURBALINGGA**



NAMA : MI MA'ARIF NU 1 KAJONGAN
NSM : 111233030148
NPSN : 60710511
STATUS AKREDITASI : TERAKREDITASI A
TAHUN PELAJARAN : 2022/2023
ALAMAT : KAJONGAN RT 01 RW 03
BOJONGSARI PURBALINGGA 53362

**DISUSUN OLEH :
TIM PENGEMBANG KURIKULUM
MI MA'ARIF NU 1 KAJONGAN**

**LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU CABANG PURBALINGGA
KABUPATEN PURBALINGGA
MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF NU 1 KAJONGAN
TAHUN 2022**

3.4. Target Madrasah

Target madrasah merupakan standar capaian yang diharapkan dimiliki oleh peserta didik ketika lulus dari satuan pendidikan tersebut. Adapun target di MI Ma'arif NU 1 Kajonggan adalah sebagai berikut :

1. Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan anak.
2. Berperilaku dan beribadah sesuai ajaran Ahlusunnah wal Jamaah.

15

-
3. Mengetahui kekurangan dan kelebihan diri sendiri.
 4. Mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku dalam lingkungannya.
 5. Menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi di lingkungannya.
 6. Menggunakan informasi tentang lingkungan sekitar secara logis, kritis, dan kreatif.
 7. Menunjukkan kemampuan berfikir logis, kritis, dan kreatif dengan bimbingan guru/pendidik.
 8. Menunjukkan rasa keingintahuan yang tinggi dan menyadari potensinya.
 9. Menunjukkan kemampuan memecahkan masalah sederhana dalam kehidupan sehari-hari.
 10. Menunjukkan kemampuan mengenali gejala alam dan sosial di lingkungan sekitar.
 11. Menunjukkan kecintaan dan kepedulian terhadap lingkungan.
 12. Menunjukkan kecintaan dan kebanggaan terhadap bangsa, negara, dan tanah air Indonesia.
 13. Menunjukkan kemampuan untuk melakukan kegiatan seni dan budaya lokal.
 14. Menunjukkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang.
 15. Berkomunikasi secara jelas dan santun.
 16. Bekerjasama dengan kelompok, tolong-menolong, dan menjaga diri sendiri dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya.
 17. Menunjukkan kegemaran membaca dan menulis.
 18. Menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, menulis, dan berhitung.

12. Keunggulan Madrasah (Lokal dan Global)

Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global adalah pendidikan yang berpusat pada keunggulan produk daerah masing-masing dan mengikuti arus perkembangan kemajuan globalisasi yang berbasis pada perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Pendidikan ini bertujuan memberikan kompetensi siswa untuk dapat mengikuti perkembangan kearifan daerahnya dan perkembangan dunia

39

global. Bentuk kegiatan pendidikan kecakapan hidup di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Kajongan berupa :

- a. Pendidikan berbasis keunggulan lokal yaitu pendidikan kerajinan khas Desa Kajongan. Desa Kajongan, khususnya di lingkungan MI Ma'arif NU 1 Kajongan merupakan pusat homeindustri kerajinan tangan sapu. Terdapat berbagai jenis sapu yang diproduksi di desa Kajongan, maka pendidikan yang diterapkan berupa pelatihan pembuatan berbagai jenis sapu.
- b. Pendidikan berbasis keunggulan global yaitu pendidikan perkembangan kemampuan tentang Teknologi Informasi dan Komunikasi. Teknologi Informasi dan Komunikasi sudah menjadi pusat perkembangan peradaban kemajuan manusia pada era modern. Hampir kemajuan peradaban manusia terangkum dalam berbagai situs di internet. Maka madrasah kami perlu memberikan pendidikan berbasis keunggulan global pada peserta didik MI Ma'arif NU 1 Kajongan.
- c. Siswa Santri Terpadu (SST)
Siswa santri terpadu merupakan program pembelajaran dimana peserta didik mengikuti proses belajar mengajar di madrasah dan dilanjutkan mengaji diniyah. Kegiatan ini hanya diikuti oleh siswa yang mendaftarkan diri pada program tersebut.
- d. Full Siswa Santri Terpadu (FSST)
Full Siswa santri terpadu merupakan pengasramaan siswa di pondok pestren sekolah. Program ini juga hanya diikuti oleh peserta didik yang mendaftarkan dirinya pada program tersebut.

No.	Komponen	Kriteria Ketuntasan Minimal					
		I	II	III	IV	V	VI
A Mata Pelajaran							
1.	Pendidikan Agama						
	a. Al-Qur'an-Hadis	75	75	75	75	75	75
	b. Akidah-Akhlak	75	75	75	75	75	75
	c. Fikih	75	75	75	75	75	75
	d. SKI			75	75	75	75
2.	Pendidikan Kewarganegaraan	75	75	75	75	75	75
3.	Bahasa Indonesia	75	75	75	75	75	75
4.	Bahasa Arab				70	70	70
5.	Matematika	70	70	70	70	70	70
6.	Ilmu Pengetahuan Alam	75	75	75	75	75	75
7.	Ilmu Pengetahuan Sosial	75	75	75	75	75	75
8.	Seni Budaya dan Keterampilan	70	70	70	70	70	70
9.	Pendidikan Jasmani	70	70	70	70	70	70
B Muatan Lokal							
	a. Bahasa Jawa	70	70	70	70	70	70
	c. Bahasa Inggris				70	70	70
	d. Ke-NU-an				75	75	75
C Pengembangan Diri							
1	Layanan Bimbingan Konseling	Baik	Baik	baik	baik	baik	baik
2	Tadarus Al Qur'an	Baik	Baik	baik	baik	baik	baik
3	Shalat Dhuha berjama'ah	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
4	Shalat Duhur berjama'ah	Baik	baik	baik	baik	baik	baik

30

D Pendidikan Kecakapan Hidup							
5	Kepramukaan	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
6	Dokter Kecil/UKS	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
7	Seni Baca Al Qur'an	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
8	Seni Rebana	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
9	Paduan Suara	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
10	Kepemimpinan / Upacara	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
11	Drum Band	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
E Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal dan Global (TIK)							
12	Tahfidz	Baik	baik	baik	baik	baik	baik
13	Siswa Santri Terpadu	Baik	baik	baik	baik	baik	baik

**Jadwal dan Alokasi Waktu
Pengembangan dan Pembiasaan Diri**

NO	KEGIATAN	HARI	KET.
1.	Layanan Bimbingan Konseling	Senin – Sabtu, 07.30 – 13.00 WIB	Guru kelas sebagai guru pembimbing dan konseling.
2.	Siswa Santri Terpadu	Senin – Kamis, 07.30 – 08.30 WIB	Diikuti oleh seluruh siswa, dan wali kelas sebagai pembimbing
3.	Hafalan Asmaul Husna	Senin – Jumat, 08.30 – 09.00 WIB	Diikuti oleh seluruh siswa, dan wali kelas sebagai pembimbing
4.	Kepramukaan	Jumat – Sabtu, 14.00 – 15.00 WIB	Diikuti wajib untuk kelas 3,4,5 dan kelas 6 (semester I), diasuh oleh guru pembimbing
5.	Catur	Selasa, 13.30 – 15.30 WIB	Diikuti oleh pemilih ekstrakurikuler tersebut, dan didampingi tenaga profesional
6.	Pencak silat	Rabu, 13.30 – 15.30 WIB	Diikuti oleh pemilih ekstrakurikuler tersebut, dan didampingi tenaga profesional
7.	Tilawah	Jumat, 07.00 – 08.00 WIB	Diikuti oleh pemilih ekstrakurikuler tersebut, dan didampingi tenaga profesional

27

8.	Badminton	Sabtu, 13.30 – 15.30 WIB	Diikuti oleh pemilih ekstrakurikuler tersebut, dan didampingi tenaga profesional
9.	Shalat Dukha	Senin – Sabtu, 07.15 – 07.30 WIB	Diikuti seluruh siswa dan dibimbing oleh guru kelas masing-masing
10.	Shalat Dzuhur	Senin – Sabtu, 13.00 – 13.30 WIB	Diikuti seluruh siswa dan dibimbing oleh guru kelas masing-masing
11.	Tahfidz Juz 30	Senin – Kamis, 06.45 – 07.15 WIB	Diikuti seluruh siswa dan dibimbing oleh guru kelas masing-masing

RIWAYAT HIDUP



Nama : Abi Yasyfi S.H

NIM : 210106210010

Alamat : Purbalingga

Pendidikan :

Formal:

1. SDN 01 Kajongan
2. SMP Al-hikmah 02 Benda Bumiayu
3. MA Al-hikmah 02 Benda Bumiayu
4. HKI Fakultas Syari'ah UIN Malang
5. Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang.

Non Formal:

1. PP Al-hikmah 02 Benda Bumiayu Brebes
2. PP Sabilurrosyad Gasek
3. PP Anwarul Huda
4. PP Nurul Islam