

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI
DI SEKOLAH ISLAM BERTARAF INTERNASIONAL
(Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Nahdhatul Ulama Pucang, Sidoarjo)**

SKRIPSI

Oleh :

SITI MILA W

D73213068



**PROGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2017**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

NAMA : S MILA W

NIM : D73213068

JUDUL :IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SEKOLAH
ISLAM BERTARAF INTERNASIONAL (Studi Kasus di
Madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang, Sidoarjo)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil
penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 23 Januari 2017
Yang Menyatakan,



S MILA W

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi Oleh :

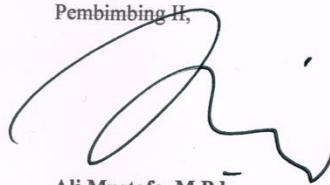
NAMA :S MILA W

NIM :D73213068

JUDUL :IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SEKOLAH
ISLAM BERTARAF INTERNASIONAL (Studi Kasus di
Madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang, Sidoarjo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Pembimbing II,



Ali Mustofa, M.Pd
NIP. 197612252005011008

Surabaya, 23 Januari 2017
Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA
NIP. 195208121980031006

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Siti Mila W ini, telah dipertahankan di depan tim penguji
Surabaya, 08 Februari 2017

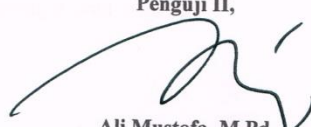
Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



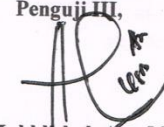
Prof. H. Ali Mudlofir, M.Ag
NIP. 197308022009012003
Penguji I,



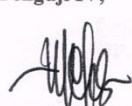
Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA
NIP. 195208121980031006
Penguji II,



Ali Mustofa, M.Pd
NIP. 197612252005011008
Penguji III,



Dra. Mukhlisah Am, M.Pd
NIP. 196805051994032001
Penguji IV,



Hj. Ni'matus sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Siti Mila Wurihandani
NIM : D73213068
Fakultas/Jurusan : FTK / Manajemen Pendidikan Islam
E-mail address : milahandani@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Implementasi Manajemen Strategi
Di Sekolah Islam Bertaraf Internasional
(Studi Kasus Di Madrasah Ibtidaiyah Nu Pucang)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(Siti Mila W)

ABSTRAK

Siti Mila W (D73213068), 2017, Implementasi Manajemen Strategi di Sekolah Islam Bertaraf Internasional (Studikasuk di madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang, Sidoarjo), Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. Imam Bawani, MA dan Dosen Pembimbing II, Ali Mustofa, M.Pd.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konsep manajemen strategi, implementasi manajemen strategi serta faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi di MI NU Pucang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara, observasi dan dokumentasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa, pertama konsep manajemen strategi yang ada di MI NU Pucang adalah MI-SIIEEB. kedua implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang, kepala madrasah menggunakan empat elemen dasar untuk mengimplementasikan manajemen strategi melalui struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur (budya), dan motivasi. Ketiga faktor pendukung dalam implementasi manajemen strategi yakni SDM tenaga pendidik yang baik, latar belakang wali murid yang rata-rata S1 sehingga mudah untuk mendukung program madrasah, kesiapan peserta didik untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan sistem full day school, support dari yayasan sehingga madrasah mampu untuk melaksanakan/mengembangkan program madrasah. Adapun faktor penghambat manajemen strategi di MI NU Pucang yaitu loyalitas tenaga pendidik yang belum sepenuhnya kepada madrasah, pemahaman tenaga pendidik terhadap program madrasah yang tidak sama, serta tidak semua personel yayasan sependapat dengan program madrasah.

Kata Kunci : Manajemen Strategi

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Motto.....	iii
Halaman Persembahan	iv
Halaman Pengesahan Tim Penguji	v
Halaman persetujuan.....	vi
Pernyataan Keaslian Skripsi	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Definisi Konseptual	7
F. Keaslian Penelitian	10
G. Sistematika Pembahasan.....	11

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategi	
1. Pengertian Manajemen Strategi	13
2. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi	15
3. Tingkatan dalam Manajemen Strategi.....	17
4. Penyusunan RKM Sebagai Pengembangan Rencana Strategi ..	22
5. Strategi Formulasi, Implementasi, Evaluasi	29
6. Strategi MI-SIIEEB.....	45

PENDAHULUAN

Di dalam era globalisasi persaingan mutu dalam dunia pendidikan sudah semakin ketat. Adapun tantangan pada abad XXI ini ialah bagaimana sebuah lembaga menjawab keinginan para konsumen pendidikan yang menginginkan pendidikan yang bermutu dan mempunyai daya saing tinggi yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Dalam manajemen strategi pada dunia bisnis dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang-peluang keunggulan bersaing. Sementara itu dunia pendidikan menggunakan konsep strategi untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam rangka memberikan pendidikan yang berkualitas, perencanaan pendidikan harus dirumuskan secara menyeluruh, mulai dari tingkat nasional (makro), tingkat daerah/departemen (meso), sampai pada tingkat institusi/sekolah (mikro). Sejalan dengan semakin kompleksnya lingkungan internal dan eksternal pendidikan, kebutuhan melakukan rencana strategis semakin diperlukan. Gejala ini perlu mendapat respon proaktif dengan cara berupaya untuk memahami paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut kajian kontekstual tempat institusi/organisasi pendidikan itu beroperasi.

Oleh karena itu, pada hakikatnya pendidikan itu tidak hanya menekankan pada pengajaran yang berorientasi pada intelektualitas penalaran semata, melainkan lebih menekankan kepada pendidikan yang mengarah kepada pembentukan kepribadian yang utuh dan bulat.

Salah satu cara untuk membentuk kepribadian yang utuh dan bulat yang sesuai dengan harapan islam adalah dengan didirikannya madrasah, mengingat madrasah termasuk bagian dari lembaga pendidikan yang berlandaskan islam. Lembaga pendidikan islam merupakan suatu lembaga yang mengajarkan ilmu tentang agama islam. Pendidikan islam merupakan kegiatan yang menentukan nilai-nilai islam pada diri seseorang atau lembaga yang menemukan nilai-nilai islam pada diri seseorang siswa dengan kegiatan atas pandangan nilai-nilai agama islam. Persoalan pendidikan pada era ini adalah bagaimana mencerdaskan generasi muda yang tidak hanya cerdas secara intelektual saja tetapi juga cerdas secara spiritual.

Madrasah saat ini sudah mulai berkembang dengan baik dalam menghadapi persaingan global, jadi lembaga pendidikan madrasah tidak hanya mengajarkan pembelajaran yang berhubungan dengan nilai nilai keagamaan akan tetapi lembaga pendidikan madrasah saat ini sudah mulai mengajarkan ilmu umum dan ketrampilannya secara modern akan tetapi tidak terlepas dari nilai nilai keislaman. Semakin berkembangnya ilmu dalam bidang pendidikan, madrasah harus mampu mengeluarkan lulusan yang dapat terjun secara

Jika ditelaah munculnya madrasah unggulan melalui UndangUndang dasar (UUD) 1945 *declaration of independence*, dalam pembukaan secara jelas mengungkapkan alasan didirikan negara untuk : 1) mempertahankan negara dan tanah air, 2) meningkatkan kesejahteraan rakyat, 3) mencerdaskan kehidupan bangsa, 4) ikut serta dalam mewujudkan perdamaian dunia.

[illegible]

Madrasah Ibtidaiyah NU Pucang ialah salah satu madrasah yang telah menerapkan manajemen strategi yang cukup baik. menurut opini yang berkembang di masyarakat madrasah ini mengalami perubahan yang signifikan yang awalnya lembaga madrasah tradisional menjadi madrasah yang bertaraf internasional dengan sertifikat *Cambridge* dan *International Baccalarauute* yang notabennya satu-satunya madrasah pertama di Jawa Timur yang Mendapatkan sertifikat *International Baccalaraute*, meskipun madrasah ini sudah menjadi madrasah Internasional akan tetapi tetap tidak melupakan nilai nilai keislaman, selain itu tenaga pendidik di madrasah ini 56 persen kualifikasi jenjang pendidikannya S2. Selain itu pembuatan rencana program pembelajaran serta pembelajaran yang dilakukan di dalam kelas menggunakan Bahasa Inggris

[illegible]

Oleh karena itu dengan menggunakan teori-teori yang digunakan dalam implementasi manajemen Strategi diantaranya: manajemen merupakan serangkaian aktivitas termasuk rencana pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, (manusia, financial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai organisasi secara efektif dan efisien.²

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, maka penelitian ini difokuskan pada konsep, implementasi manajemen strategi serta apa saja faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo. adapun pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana konsep dasar manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo?
2. Bagaimana implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo?
3. Apasaja faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo?

[illegible]

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai ilmu yang berharga dalam kehidupannya. Dan dapat dijadikan acuan ketika nanti terjun langsung di lembaga pendidikan.

E. Definisi Konseptual

Untuk membatasi terjadinya pembiasan makna dalam memahami judul skripsi **“Implementasi Manajemen Strategi di Sekolah Islam Bertaraf Internasional (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah NU Pucang Sidoarjo)”**, maka peneliti memberikan definisi konseptual yang ada pada judul sebagai berikut :

1. Manajemen Strategi

Secara konseptual manajemen adalah sebuah, ilmu, seni, profesi, proses dan sistem yang mengubah berbagai sumber daya (manusia, material, mesin, metoda, uang, waktu, informasi, pasar dan moral) dalam suatu ruang usaha yang berguna bagi kemanusiaan serta untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain secara sistematis, rasional, efektif dan efisien.³ Menurut Ansoff strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman organisasi/perusahaan.⁴ Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan

³ Nawawi Ismail, *Manajemen Strategik sektor Publik* (Jakarta: VIV Press, 2010), 2.

⁴ Ibid, 4.

Secara sosiologis, kemunculan madrasah unggulan adalah sebuah keniscayaan di saat kebutuhan masyarakat saat ini adalah mencari segala hal yang serba berkualitas unggul. Dengan lembaga (madrasah) yang unggul sebagai proses pemilihan lembaga pendidikan yakni tempat menempa diri anak dalam menyongsong masa depan yang memiliki sikap profesional dalam kehidupan, sehingga masyarakat yang sudah sadar dan profesional dalam kehidupan, akan memilih madrasah yang baik (unggul) dan berani berkorban demi anaknya secara maksimal dan optimal.⁶

⁶ Agus Maemun dan Agus zaenul fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, 22.

Sekolah/madrasah unggulan berstandar internasional diharapkan dapat memperbaiki mutu pendidikan bagi generasi penerus bangsa. Maka, sejak 2006, mulailah tampak berdiri RSBI di beberapa kota/kabupaten. Hingga saat ini, menurut catatan Triwiyanto dan Sobri, sekolah RSBI di Indonesia (tahun 2010) berjumlah 1.110 sekolah. Jumlah ini terdiri dari 997 sekolah negeri dan 113 sekolah swasta. Dari jumlah tersebut, jumlah SD RSBI tercatat sebanyak 195 sekolah, SMP RSBI sebanyak 299

[illegible]

sekolah, SMA RSBI sebanyak 321 sekolah, dan SMK RSBI sebanyak 295 sekolah.⁸

Dengan demikian yang dimaksud dengan judul “Implementasi Manajemen Strategi di Sekolah Islam Bertaraf Internasional (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan MI NU Pucang Sidoarjo) ” adalah sebuah penelitian yang berupaya pada konsep manajemen strategi, implementasi manajemen strategi serta faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen strategi di sekolah/madrasah bertaraf internasional.

F. Keaslian Penelitian

Berdasarkan pencarian studi pustaka yang peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang menurut peneliti ada kesamaan dalam hal penyelesaian masalah, yakni penelitian yang berjudul *Pengembangan Model Manajemen Strategik Berbasis (Beyond Center and Circle Time) BCCT pada PAUD* oleh Ida Rindaningsih, dalam penelitian ini ida mengungkapkan model Manajemen strategi berbasis BCCT mulai dari penyelenggaraan PAUD berbasis BCCT, Pengembangan Model Manajemen Strategi berbasis BCCT.⁹

Penelitian yang membahas tentang manajemen strategi, yang berjudul
 “ *Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan
 Mutu Pendidikan (Studi Multikasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic*

⁸ Teguh Triwiyanto, *Panduan Mengelola Sekolah Berstandar Internasional* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2010), 44.

⁹ Ida rinda Ningsih, “Pengembangan Model Manajemen Strategi Berbasis BCCT Pada PAUD”
Jurnal Vol 1 2012

Jurnal Vol 1 2016 yang membahas tentang “*Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam*” oleh Ahmad Khoiri, Jurnal ini mengulas sebuah konsep, implementasi dan perkembangan pendidikan islam dalam bingkai manajemen strategik, dalam proses pembelajaran formal maupun non formal dengan tujuan membentengi siswa di era globalisasi agar tetap berpegang pada nilai-nilai Al-Quran, Hadits, Qiyas dan Ijma’.¹¹

Skripsi ini disusun berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan, yang meliputi latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

¹⁰ *Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multikasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang)*, Skripsi.

[illegible]

Bab kedua kajian pustaka, dalam hal ini menguraikan tentang teori – teori / rujukan – rujukan yang digunakan sebagai pendukung skripsi ini, yaitu manajemen strategi.

Bab ketiga metode penelitian, merupakan gambaran secara utuh tentang metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi, sumber data dan informan penelitian, cara pengumpulan data, prosedur analisis dan interpretasi data dan pengabsahan data.

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan, pada bab ini akan membahas tentang temuan-temuan di lapangan atau sering disebut dengan laporan hasil penelitian yang meliputi gambaran umum tentang sekolah, penyajian data, dan analisis data.

Bab kelima penutup, bab ini membahas tentang kesimpulan penelitian serta saran dari peneliti.

KAJIAN PUSTAKA

1. Manajemen Strategi

¹² Mamduh M.Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan percetakan STIM YKPN, 2011), 6.

¹³ Ibid, 134.

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 15.

manajemen puncaklah akan tampak segala bentuk implikasi dan remifikasi berbagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajer tingkat yang lebih rendah. Selain itu hanya manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana, prasarana, dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang telah diambil.

b. Dimensi Alokasi Dana, Sarana dan Prasarana

Disini manajemen puncak berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana, prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi. Hal ini tergantung pada sifat penugasan, sasaran dan pembatasan waktu, mungkin saja satu satuan kerja diperlukan sebagai “yang terpenting” pada momen tertentu, tetapi pada momen lain satuan kerja lainlah yang bersifat strategik.¹⁹

d. Dimensi Orientasi Masa Depan

Disini sebuah organisasi membutuhkan seorang manajer handal yang memiliki sikap antisipatif dan proaktif. Karena dengan sikap yang antisipatif dan proaktif, manajemen akan lebih siap menghadapi tanggapan perubahan yang akan terjadi dan tidak akan dihadapkan kepada situasi “dadakan”.

e. Konsekuensi Isu Strategik Yang Multifaset

Salah satu dimensi keputusan strategik ialah bersifat integratif dan koordinatif, karena keputusan strategik biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi.

f. Dimensi Lingkungan Eksternal

Suatu organisasi biasanya mempengaruhi lingkungannya dan pasti dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang faktor-faktornya umumnya berada diluar kendali organisasi yang bersangkutan. Untuk itu agar organisasi berhasil meraih keberhasilan yang di dambakannya dimasa depan faktor-faktor eksternal tersebut harus diperhitungkan dengan matang.²⁰

3. Tingkatan dalam Manajemen Strategi

Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang

²⁰ Ibid, 20.

dikembangkan suatu rencana jangka panjang dari organisasi. Strategy ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan suber-sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan menyatukan unit-unit bisnis yang berbeda menjadi suatu strategi organisasi yang menyeluruh. Keputusan dalam strategi ini mencakup investasi dalam diversifikasi, integrasi vertikal, akuisisi dan penciutan.²²

merupakan suatu unit bisnis yang memiliki produk, pembeli (pangsa pasar), dan pesaing tersendiri serta berbeda dari unit bisnis lainnya. Setiap SBU akan membuat keputusan-keputusan strategiknya sendiri untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran. SBU mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. External Focus

SBU dikelola dan diorganisir berdasarkan faktor-faktor eksternal yaitu pasar (market) dan pelanggan (consumer),

2. Indentifiable Competitors

SBU juga di desain sedemikian rupa sehingga para pesaingnya dapat dengan mudah diidentifikasi.

3. Autonomous Profit Center

SBU beroperasi menyerupai suatu bisnis tersendiri dan setiap unit memiliki manajer serta tujuan (dan sasaran) sendiri.

4. *Distinct Marketing Strategies*

Setiap SBU memiliki strategi pemasaran tersendiri dan berbeda dengan unit lainnya.

5. *Separate Accounting*

Untuk bersaing sebagai unit tersendiri, tiap SBU harus dapat menghitung/mentabulasi keuntungan dan biaya-biayaanya sendiri sehingga harus memiliki sistem pembukuan (akuntansi) yang terpisah dari unit lainnya.

Strategi fungsional berhubungan langsung dengan pembuatan-pembuatan keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam rangka memproduksi dan memasarkan produk hingga sampai ditangan pelanggan. Divisi yang terlibat dalam pembuatan strategi ini adalah divisi keuangan, sumberdaya manusia, R & D dan pemasaran. Strategi fungsional sendiri perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi.

4. Penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) Sebagai Pengembangan Rencana Strategi Sekolah

Dalam rangka penjaminan mutu madrasah, maka pengelolaan madrasah diatur dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 19 Tahun 2007 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam PP No 19 tahun 2007 tersebut dinyatakan bahwa, perencanaan program terdiri dari: (1) Visi sekolah/ madrasah, (2) Misi sekolah/madrasah, (3) Tujuan Sekolah/madrasah, (4) Rencana kerja sekolah/madrasah.²³

Agar Madrasah berhasil mencetak lulusan yang memiliki kompetensi untuk melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Maka, secara internal madrasah perlu memperbaiki beberapa hal, termasuk di dalamnya proses pembelajaran, manajemen di ruang kelas, manajemen

²³ Modul Kemenag RI. *Rencana Kerja Madrasah*.

kelembagaan dan yang lainnya. Oleh karena itu, madrasah menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengerahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumberdaya lainnya secara lebih baik. Madrasah juga diharapkan membangun kerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mewujudkan hal-hal tersebut. Untuk itu, semua tindakan madrasah harus akuntabel dan transparan agar memperoleh kepercayaan dari semua pemangku kepentingan.

Untuk mencapai hal tersebut, maka madrasah harus melakukan semua perencanaan atas semua hal dengan baik dan teliti, program dan anggaran sudah direncanakan dengan matang untuk mencapai tujuan dan sasaran dengan tepat yang tersusun dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Rencana Kerja Madrasah (RKM) adalah dokumen tentang gambaran kegiatan madrasah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang telah ditetapkan.

Tujuan pembuatan RKM ialah Menjamin agar tujuan dan sasaran madrasah dapat dicapai, Mendukung koordinasi antar pelaku madrasah, Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan, Mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat, Menjamin penggunaan sumber daya madrasah yang

ekonomis, efisien, efektif, berkeadilan, berkelanjutan serta memperhatikan kesetaraan gender.²⁴

Dasar hukum penyusunan RKM telah diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat 1 “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.²⁵

PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan,
Pasal 53 ayat 1 “... bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar
rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja
jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun”.

PP Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Pasal 51 “..... Kebijakan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) oleh satuan pendidikan anak usia dini, satuan pendidikan dasar, dan satuan pendidikan menengah dituangkan dalam: a. rencana kerja tahunan satuan pendidikan; b. anggaran pendapatan dan belanja tahunan satuan pendidikan; c. peraturan satuan atau program pendidikan.

²⁴ Ibid, 6.

²⁵ Ibid, 6.

1. menyeluruh dan terpadu, mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan oleh madrasah.
2. menyeluruh dan terpadu, mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan oleh madrasah.
3. multi-sumber, mengindikasikan jumlah dan sumber dana/daya masing-masing program. Misalnya dari BOS, DAK, APBD Provinsi/Kabupaten/Kota, sumbangan dari masyarakat atau sumber dana lainnya.
4. berbasis kinerja yakni bahwa semua program/kegiatan memiliki indikator-indikator yang harus dicapai dengan jelas.
5. partisipatif artinya disusun secara bersama oleh kepala madrasah, komite madrasah dan dewan pendidik dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya.

[illegible]

6. integratif karakter bangsa yakni mengintegrasikan pendidikan karakter bangsa ke dalam program dan kegiatan madrasah.
7. sensitif dan responsif terhadap isu jender adalah adanya kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam penyusunan program.
8. responsif terhadap keadaan bencana/kondisi darurat, menunjukkan daya tanggap madrasah terhadap kemungkinan terjadinya bencana/keadaan darurat.
9. akuntabel yakni pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) terdapat beberapa alur, antara lain :²⁷

1. Persiapan

Sebelum penyusunan RKM dilakukan, Dewan Pendidik (kepala madrasah dan guru) bersama Komite Madrasah membentuk tim pengembang madrasah (TPM) yang tugas utamanya adalah menyusun RKM. Pembentukan TPM hendaknya dilakukan melalui proses demokratis dengan mengedepankan musyawarah mufakat.

Setelah terbentuk, TPM disarankan melakukan pendalaman/orientasi mengenai kebijakan-kebijakan pengembangan pendidikan dan penyusunan RKM. Materi yang perlu didalami antara lain:

²⁷ Ibid, 8.

- d. Tahap IV : Merumuskan Rencana Anggaran Madrasah
 1. Membuat Rencana Biaya Program.
 2. Membuat Rencana Pendanaan Program.
 3. Menyesuaikan Rencana Biaya dengan Sumber Pendanaan.
 - e. Tahap V : Merumuskan Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM)
 1. Merumuskan Rencana kerja Tahunan :
 - a. Menetapkan Program/Kegiatan Strategis
 - b. Menetapkan Kegiatan Rutin/Reguler
 - c. Menetapkan Jadwal RKTm
 2. Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKA).
 3. Pengesahan dan Sosialisasi RKM
- Pengesahan dan sosialisasi RKM terdiri dari tiga (3) langkah, yakni :²⁹
1. Penyetujuan RKM oleh rapat Dewan Pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Madrasah.
 2. Pengesahan berlakunya RKM oleh kankemenag (untuk madrasah negeri) atau oleh penyelenggara madrasah (bagi madrasah swasta).
 3. Sosialisasi kepada pemangku kepentingan madrasah.

²⁹ Ibid, 9.

(organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.³²

Pada tahap pertama ini terdapat 2 (dua) langkah sebagai berikut:

1). Analisis Lingkungan

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.³³ Untuk membuat tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan analisis yang mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan dimana lembaga itu berada. Yang meliputi dana, sarana dan prasarana, waktu dan tenaga. Menghadapi kenyataan demikian, manajemen sekolah perlu mengadakan analisis lingkungan agar dapat menentukan kemampuan organisasi berdasarkan berbagai sumber yang dimilikinya.

Tugas utama yang paling penting bagi manajemen sekolah dalam hal ini adalah memastikan bahwa pengaruh lingkungan yang melingkupinya tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara menyeluruh.

³² Robinson Pearce, *Manajemen*, 53.

³³ Wahyudi Agustinus, *Manajemen*, 47.

Untuk itu ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam manajemen strategik dan harus dilakukan oleh kepala sekolah:

³⁴ Ibid, 49-50.

Yang perlu diperhatikan dalam aspek demografis ini misalnya tingkat kesuburan, mortalitas, tingkat pertumbuhan penduduk, distribusi penduduk menurut umur, serta pertumbuhan penduduk.

Yang perlu diperhatikan misalnya kewajiban-kewajiban ditinjau dari segi hukum, baik masa lalu, sekarang maupun yang akan datang.³⁷

Dari berbagai lingkungan diatas, apabila adanya perubahan, tidak mustahil dapat memberikan kesempatan berusaha baru, tapi dapat pula mangancam kehidupan usaha lainnya.

Selain itu, terdapat faktor internal yang meliputi, kondisi keuangan, struktur organisasi, kualitas dan kuantitas personil, fasilitas dan sarana, tujuan dan strategi masa lalu. Dengan memadukan dan memperhatikan kesempatan-kesempatan (O) dan ancaman-ancaman (T) yang berasal dari lingkungan eksternal, baik sekarang maupun

[illegible]

5) Teknik peramalan secara formal adalah meramalkan semua faktor lingkungan. Misalnya mengenai pandangan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan dan sebagainya.³⁹

b. Kemampuan (kapabilitas)

Kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif.⁴¹ Untuk menentukan suatu kapabilitas suatu organisasi/lembaga biasanya didasarkan oleh dua pendekatan. Dua pendekatan ini dalam dunia perusahaan dikenal dengan pendidikan fungsional dan pendekatan rantai nilai (istilah perusahaan Value Chain).

Pendekatan fungsional menentukan kapabilitas organisasi secara relatif terhadap fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, lembaga, SDM, dan output. Sedangkan pendidikan rantai nilai kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktifitas nilai yang dilakukan untuk mendesain memasarkan, input-proses-output untuk mendukung perkembangan lembaga sekolah.

c. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah suatu ketrampilan dan teknologi yang integrasi yang memberikan kontribusi untuk melakukan kompetensi dengan lembaga non islam. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kompetensi inti adalah fungsi dari teknologi, proses dan hasil belajar. Jadi kompetensi inti seharusnya dimiliki oleh banyak orang dalam suatu organisasi.

2) Strategi Ditingkatkan Korporasi

Apabila analisis lingkungan telah berhasil dilakukan bagaimana yang dipaparkan diatas berarti kita sudah berhasil menyelesaikan 50% dari strategi.

⁴¹ Ibid, 43.

Tujuan adalah suatu pernyataan kalitatif mengenai keadaan hasil yang ingin dicapai dimasa datang.⁴³ Atau dengan kata lain gambaran yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu, dua, tiga tahun.

Tujuan dibagi menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan khusus bisa disebut juga dengan tujuan jangka pendek. Yang berkisar satu tahun. Sedangkan tujuan umum bisa juga disebut juga tujuan jangka panjang, yang berkisar 1-5 tahun.

Strategi umum difokuskan dalam pembuatan strategi. Tahap pembuatan strategi adalah salah satu tahap yang paling menantang sekaligus menarik dalam proses manajemen strategik. Strategi adalah sejumlah tindakan untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Menurut penulis dari beberapa buku strategi dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : *pertama*, Strategi Organisasional yaitu memuat cara yang direncanakan untuk pengembangan organisasi. *Kedua*, Strategi Program yaitu bagaimana mengembangkan, memanaj dan menyampaikan

[illegible]

program/mensosialisasikan program. *Ketiga*, Strategi Fungsional yaitu memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efesiensi dan efektivitas organisasi.

b. Strategi Implementasi (*Strategic Implementation*)

Strategi utama ditentukan dan sasaran jangka panjang ditetapkan, proses manajemen strategi masi jauh dari kata selesai. Manajemen strategi adalah proses berkesinambungan. Dimulai dari perumusan stategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan, dan kemudian bergerak kearah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi itu.⁴⁴

Ada empat elemen dasar yang digunakan oleh manajer untuk mengimplementasikan strategi. Empat elemen itu adalah struktur kepemimpinan, kultur (budya), dan sistem imbalan (motivasi).

Uraian mengenai empat elemen tersebut antara lain :

1. Struktur Organisasi

Dalam mengimplementasikan strategi melalui struktur organisasi berguna untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan tugas bawahan. Struktur organisasi adalah sebagai suatu sistem/jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok.⁴⁵ Oleh karena itu, sebuah struktur

⁴⁴ Benjamin. *Manajemen*, 98.

⁴⁵ Amirullah. *Manajemen*, 157.

organisasi hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui bagian-bagian pekerjaan dan menyediakan koordinas dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.

2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi, suatu konsep yang merupakan elemen penting dari implementasi strategi yang efektif, maka struktur organisasi memberikan kerangka menyeluruh bagi implementasi strategi. Kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek kepemimpinan akhirnya membantu membentuk kultur organisasi. Sebaliknya, kultur organisasi yang sudah ada dapat mempengaruhi efektifitas seseorang pemimpin. Eratnya saling bergantung ini akan terlihat jelas.

3. Kultur Organisasi

Kultur (budaya) organisasi adalah sekumpulan asumsi penting (seringkali tidak diungkapkan) yang dianut oleh semua anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri. Kultur suatu organisasi serupa dengan kepribadian seseorang tak wujud (*intangible*) tetapi selalu ada yang memberikan makna, arah dasar bertindak.

4. Sistem Imbalan (Motivasi)

(formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja dan organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁴⁸

6. Strategi MI-SIIEEB

1. Pengertian Sekolah/Madrasah Islam Bertaraf Internasional

Untuk membahas pengembangan tersebut berikut ini dikemukakan pendapat beberapa ahli tentang definisi pengembangan :

Menurut James L Gibston pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas organisasi dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan organisasi secara khusus.

⁵¹ Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang.

Richard Bechkord pengembangan adalah suatu usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas.

Madrasah mengandung arti tempat atau wahana anak untuk mengenyam proses pembelajaran. secara umum dapat dikatakan bahwa madrasah mengandung makna dan fungsi yang sama dengan sekolah. madrasah merupakan sebuah organisasi yang didalamnya terhimpun kelompok-kelompok manusia yang secara perseorangan atau kelompok melakukan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. kelompok manusia yang dimaksud adalah sumberdaya manusia, kepala madrasah, guru, tenaga administrasi, kelompok siswa, dan kelompok orang tua siswa.

[illegible]

“Sekolah bertaraf internasional selanjutnya disingkat SBI adalah sekolah yang sudah memenuhi seluruh SNP yang diperkaya dengan keunggulan mutu tertentu yang berasal dari Negara anggota *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) atau negara maju lainnya”

Secara yuridis, penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional didasarkan pada Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 50 ayat 3:

“Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional”

landasan lainnya adalah Peraturan Pemerintah nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 61 ayat 1:

“pemerintah bersama-sama pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional”

landasan yuridis ini dipertegas lagi dengan Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional tahun 2005-2009 yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan daya saing bangsa, perlu dikembangkan sekolah bertaraf internasional pada tingkat kabupaten/kota melalui kerjasama yang konsisten antara pemerintah dan pemerintah kabupaten/kota yang bersangkutan, untuk mengembangkan SD, SMP, SMA, dan SMK yang bertaraf internasional.⁵³

⁵³ Triwiyanto dan Sobri, *Panduan Mengelola Sekolah Bertaraf Internasional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 23-24.

menggunakan sistem pengelolaan pendidikan yang sama. Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model ini dapat dipimpin oleh seorang direktur/manajer yang mengkoordinasikan tiga kepala Sekolah/Madrasah yang memimpin setiap satuan pendidikan dasar dan menengah.

b. Model “Terpisah-Satu Sistem atau Tidak Satu Atap-Satu Sistem”

Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model Terpisah-Satu Sistem atau Tidak Satu Atap-Satu Sistem yaitu penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di dalam lokasi yang berbeda atau terpisah dengan menggunakan sistem pengelolaan pendidikan yang sama. Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model ini dapat dipimpin oleh seorang manajer yang mengkoordinasikan tiga kepala sekolah /madrasah yang memimpin setiap satuan pendidikan dasar dan menengah yang berada pada lokasi berbeda.

Pada model semacam ini memiliki tingkat kesulitan dalam hal koordinasi, pengawasan, dan pengendalian karena letak sekolah/madrasah di berbagai lokasi yang berbeda. Walaupun sistem yang dikembangkan sama, namun praktik pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan memerlukan waktu dan biaya ekstra, apalagi lokasi dari berbagai jenjang satuan pendidikan relatif jauh.

d. Model “*Entry-Exit*”

Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model *Entry-Exit* yaitu penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dengan cara mengelola kelas-kelas reguler dengan kelas-kelas internasional. peserta didik pada kelas-kelas bertaraf internasional yang oleh karena berbagai alasan tertentu tidak bisa melanjutkan di kelas bertaraf internasional bisa pindah ke kelas-kelas reguler. Begitupula sebaliknya peserta didik pada kelas-kelas reguler bisa pindah ke kelas bertaraf internasional, jika dipandang memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk masuk ke kelas bertaraf internasional.

Praktisnya, model pengembangan *Entry-Exit* difokuskan pada tingkat kompetensi peserta didik. Assesment dan evaluasi kemampuan peserta didik secara berkala dilakukan untuk mengetahui kompetensi mereka dan memerlukan proses manajerial maupun koordinasi yang tidak mudah.

1. Kurikulum

- ## 2. Proses Pembelajaran

- [illegible]

- c. SBI dapat menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris dan/atau bahasa asing lainnya yang digunakan dalam forum internasional bagi mata pelajaran tertentu.⁵⁹
- d. Pembelajaran mata pelajaran Bahasa Indonesia, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Sejarah, dan muatan lokal menggunakan bahasa pengantar bahasa Indonesia.
- e. Penggunaan bahasa pengantar bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya dimulai dari kelas IV untuk SD.

3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- a. Pendidik SBI memenuhi standar pendidik yang diperkaya dengan standar pendidik sekolah dari negara anggota OECD atau negara maju lainnya.⁶⁰
- b. Seluruh pendidik mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
- c. Pendidik mampu mengajar dalam bahasa Inggris dan/atau bahasa asing lainnya yang digunakan dalam forum internasional bagi mata pelajaran/bidang studi tertentu, kecuali Bahasa Indonesia, Pendidikan Agama, dan Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Sejarah, dan muatan lokal.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

- ⁶¹ Ibid.
- ⁶² Ibid.

4. Kepala Sekolah

- a. Berkewarganegaraan Indonesia.⁶³
- b. Berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi atau dari perguruan tinggi negara lain yang diakui setara S2 di Indonesia.
- c. Telah menempuh pelatihan kepala sekolah dari lembaga pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh Pemerintah.
- d. Mampu berbahasa Inggris, dan/atau bahasa asing lainnya secara aktif.
- e. Memiliki skor TOEFL $\geq 7,5$ atau bahasa asing lainnya secara aktif.
- f. Memiliki jiwa kewirausahaan.
- g. Kemampuan dibidang manajemen, organisasi, dan kepemimpinan pendidikan, serta kewirausahaan.
- h. Mampu membangun jejaring Internasional.
- i. Kemampuan mengoprasikan komputer/teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

⁶³ Ibid.

- j. Kemampuan mengembangkan rencana pengembangan sekolah (RPS)/ rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS).
5. Sarana dan Prasarana
- SBI memenuhi standar sarana dan prasarana yang diperkaya dengan standar sarana dan prasarana pendidikan dari negara anggota OECD atau negara maju lainnya.⁶⁴
 - Setiap ruang kelas SBI dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK.
 - SBI memiliki perpustakaan yang dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran di seluruh dunia (e-library).
 - SBI memiliki ruang dan fasilitas untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru.
 - SBI melengkapi sarana dan prasarana yang dapat di manfaatkan peserta didik untuk mengembangkan potensinya dibidang akademik dan non-akademik.
6. Pengelolaan
- Pengelolaan sekolah bertaraf Internasional harus meliputi antara lain :⁶⁵

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

- a. Memenuhi standar pengelolaan yang diperkaya dengan standar pengelolaan sekolah di negara anggota OECD atau negara maju lainnya.
 - b. Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dan ISO 14000 versi terakhir.
 - c. Menjalin kemitraan dengan sekolah unggul di dalam negeri dan/atau di negara maju.
 - d. Mempersiapkan peserta didik yang diharapkan mampu meraih prestasi tingkat nasional dan/atau internasional pada aspek ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni.
 - e. Menerapkan sistem administrasi sekolah berbasis teknologi informasi dan komunikasi pada 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
7. Pembiayaan
- a. Biaya penyelenggaraan SBI memenuhi standar pembiayaan pendidikan dan menerapkan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel.⁶⁶
 - b. Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan masyarakat sesuai dengan kewenangannya berkewajiban membiayai penyelenggaraan SBI.

⁶⁶ Ibid.

- c. SBI dapat memungut biaya pendidikan untuk menutupi kekurangan biaya di atas standar pembiayaan yang didasarkan pada RPS/RKS dan RKAS.
- d. Pemerintah dapat menyediakan bantuan dana sarana dan prasarana, pendidik, dan tenaga kependidikan serta bantuan lainnya untuk keperluan penyelenggaraan SBI yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah atau masyarakat
- e. Pemerintah provinsi dapat menyediakan bantuan dana, sarana dan prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan serta bantuan lainnya untuk keperluan penyelenggaraan SBI yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah kabupaten/kota, atau masyarakat.
- f. Pemerintah kabupaten/kota dapat menyediakan bantuan dana, sarana dan prasarana, pendidik, dan tenaga kependidikan serta bantuan lainnya untuk keperluan penyelenggaraan SBI yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, atau masyarakat.
- g. Masyarakat dapat menyediakan bantuan dana, sarana dan prasarana, pendidik, dan tenaga kependidikan serta bantuan lainnya untuk keperluan penyelenggaraan SBI yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat.

- h. Bantuan pada SBI dituangkan dalam dan digunakan sesuai dengan rencana pengembangan sekolah/rencana kerja sekolah, rencana kegiatan, dan anggaran sekolah.
 - i. Bantuan pada SBI dapat dihentikan apabila sekolah yang bersangkutan tidak menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan penyelenggaraan SBI.
8. Penilaian
- a. SBI menerapkan standar penilaian yang diperkaya dengan sistem penilaian pendidikan sekolah unggul di negara anggota OECD atau negara maju lainnya.
 - b. SBI menerapkan model penilaian otentik dan mengembangkan model penilaian berbasis teknologi informasi dan komunikasi.
 - c. Peserta didik SBI wajib mengikuti ujian nasional.
 - d. SBI melaksanakan ujian sekolah yang mengacu pada kurikulum satuan pendidikan yang bersangkutan.
 - e. SBI dapat melaksanakan ujian sekolah dalam bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya.
 - f. SBI dapat memfasilitasi peserta didiknya untuk mengakses sertifikasi yang diakui secara internasional dan/atau mengikuti ujian akhir sekolah yang sederajat dari negara anggota OECD atau negara maju lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu upaya dalam ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh faktor – faktor dan prinsip – prinsip dengan sabar, hati – hati dan sistematis untuk mewujudkan suatu kebenaran.⁶⁷

Sedangkan dalam penyusunan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menyajikan data-data deskriptif. Karena, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa kata-kata, bukan bentuk angka. Prosedur analisisnya dengan interpretasi, bukan statistik atau cara

[illegible]

kuantitatif maka jenis penelitian yang mampu menjawab alasan tersebut di atas adalah metode penelitian kualitatif.⁶⁸ Karena seperti yang diungkapkan oleh Bogdan dan Tylor yang dikutip oleh Lexy J. Moleong mengatakan bahwa metodologi kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Maka dalam pelaksanaan penelitian ini menggunakan cara yang alami, apa adanya, yang tidak dimanipulasi oleh keadaan dan kondisi, dan menekankan pada deskripsi secara alami, yang disebut dengan istilah kualitatif naturalistik. Penelitian kualitatif naturalistik ini, menuntut pada keterlibatan peneliti secara langsung di lapangan, tidak seperti penelitian kuantitatif yang dapat mewakilkan orang lain dalam mengumpulkan data.

B. Lokasi Penelitian

Mengacu pada judul di atas, penelitian ini memilih tempat di MI NU *Cambridge International Examination* Pucang Sidoarjo. Tempat ini berada tepat di pusat kota. Peneliti memilih tempat tersebut karena disana merupakan salah satu lembaga pendidikan di Sidoarjo yang menerapkan manajemen strategi yang sangat baik.

⁶⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 33.

C. Sumber Data dan Informan Penelitian

dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu :

a. Sumber data primer

Data primer adalah sumber informasi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap pengumpulan ataupun penyimpanan data atau disebut juga sumber data/informasi tangan pertama.⁶⁹ Dalam hal ini orang yang mengetahui, berkaitan, dan menjadi perilaku dari suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan informasi. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum, humas dan guru.

b. Sumber data sekunder

Data sekunder yaitu data yang mendukung terhadap data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai korelasi dengan judul dan pembahasan penelitian ini seperti buku, catatan dan dokumen.

D. Cara Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penulis menggunakan beberapa metode sebagai berikut :

1. Observasi

Obeservasi merupakan proses pengumpulan data melalui pengamatan langsung. Teknik ini untuk mengamati secara langsung

⁶⁹ Muhammad Ali. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), 42.

Hal – hal yang perlu direduksi adalah semua yang tidak ada kaitannya dengan judul sehingga diperoleh data relevan dan tidak bercampur dengan yang tidak diperlukan. Hal ini akan memudahkan peneliti untuk memilah dan memilih data – data yang sesuai dengan judul penelitian.

2). Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi terstruktur dan memberi kemungkinan adanya penarikan konklusi dan pengambilan tindakan. Dalam penyajian data, yang perlu disajikan yaitu konsep manajemen strategi, implementasi manajemen strategi, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi.

3). Penarikan Kesimpulan / Verifikasi Data.

Penarikan kesimpulan / Verifikasi merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan – catatan dengan bertukar pikiran bersama rekan sejawat untuk mengeksplorasi ide dan pemikiran.⁷³

Disebabkan banyaknya data yang diperoleh dan mendukung, maka verifikasi data juga dapat dilakukan dengan mengumpulkan data yang baru dan relevan.

⁷³ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992), 19.

Menurut sugiyono validitas merupakan “derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti”. Ada beberapa teknik yang digunakan untuk mengetahui validitas data, yaitu :

1. Teknik triangulasi antar sumber data, teknik pengumpulan data, dan pengumpulan data yang dalam hal terakhir ini peneliti akan berupaya mendapatkan rekan atau pembantu dalam penggalan data dari warga di lokasi-lokasi yang mampu membantu setelah diberi penjelasan.
2. Pengecekan kebenaran informasi kepada para informan yang telah ditulis oleh peneliti dalam laporan penelitian (*member check*).
3. Akan mendiskusikan dan menyeminarkan dengan teman sejawat di jurusan tempat penelitian belajar (*peer debriefing*), termasuk koreksi dibawah pembimbing.

2. Sejarah MI NU Pucang

MI Ma'arif NU Pucang (atau yang lebih dikenal dengan sebutan MINU Pucang Sidoarjo) terletak di jalan Jenggolo 53 Sidoarjo. Letaknya yang strategis membuat akses masyarakat menjadi mudah untuk menuju ke madrasah. Minu Pucang merupakan jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan Sekolah Dasar, yang pengelolaannya dilakukan oleh Departemen Agama. Pendidikan di MINU Pucang dapat ditempuh dalam waktu 5 atau 6 tahun, karena dengan adanya kelas akselerasi sehingga dapat memacu semangat belajar siswa. Lulusan MINU Pucang dapat melanjutkan pendidikan ke Madrasah Tsanawiyah atau Sekolah Menengah Pertama.

Sejarah singkat menyatakan bahwa MINU Pucang bermula dari pendirian Pesantren Banat pada tahun 1938. Lantaran kurang berkembang, di tahun 1967 bermetamorfosa menjadi madrasah formal yang bernaung dalam binaan Ma'arif Sidoarjo. Sejak itulah nama MINU Pucang Sidoarjo mulai dikenalkan. Hingga tahun 1972, madrasah ini masih saja berjalan stagnan. Namun semangat perjuangan tak pernah surut.

Tiga puluh tahun pasca itu, barulah MINU Pucang dapat tersenyum lega. Sebab baru pada tahun 2001 madrasah ini mulai dilirik warga. Dua tahun kemudian, tonggak perubahan mulai ditancapkan. Pihak madrasah bertekad mengubah paradigma madrasah yang tradisional, menjadi lebih terbuka dan modern. Keberanian itu berbuah dengan terpilihnya MINU

Pucang sebagai juara harapan LLSS (Lomba Lingkungan Sekolah Sehat) tingkat provinsi Jawa Timur. Tahun 2004, MINU Pucang mampu memperbaiki peringkat dengan menyabet juara 3 LLSS Prov. Jatim. Sejak saat itu, jumlah siswanya meningkat secara signifikan. Tiga kelas paralel selalu didapat dalam setiap PSB. Inilah yang membuat pihak madrasah berani bercita-cita menjadi Madrasah Bertaraf Internasional. Maka kerjasama dengan kedutaan asing pun dirintis. Pada tahun 2010 MINU Pucang mulai merintis Sekolah School Universitas Negeri Malang. Dengan dibukanya ICP, jumlah kelas meningkat dari 3 kelas paralel, menjadi 5 kelas paralel, 4 kelas ICP dan 1 kelas reguler. Pada 11 April tahun 2012, MINU Pucang berhasil menjadi Madrasah Bertaraf Internasional Mandiri, dengan didatarkannya sertifikat madrasah Internasional dengan ID 276 dari University of Cambridge International Examination.

Misi MI NU Pucang

1. Increasing the intensity of learning as a form of worship.
2. Increasing the quality of learning in national curriculum.
3. Increasing the adab of learners.
4. Increasing the school brand.

Tujuan MI NU Pucang

1. Pada tahun 2016, memantapkan implementasi kurikulum cambrige examination dan penyusunan framework kurikulum international terbaru IB.
2. Pada tahun 2016, madrasah menyiapkan diri untuk menyongsong implementasi kurikulum nasional.
3. Pada tahun 2016, pemanbahan 2 lokal kelas terpenuhi dan pembuatan hall serta lapangan olahraga dilantai 3 dalam proses penyelesaian.
4. Pada tahun 2016, terjadi peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui program pendidikan dan pelatihan.
5. Pada tahun 2016, seluruh pendidik dapat mengimplementasikan proses penilaian dengan baik.
6. Pada tahun 2016, terjadi peningkatan prestasi akademik bagi peserta didik melalui peningkatan akhlaq peserta didik, nilai US dan memenangkan olimpiade.

7. Pada tahun 2016, terjadi peningkatan prestasi non akademik peserta didik melalui even yang digelar oleh institusi baik pemerintah maupun swasta.
8. Pada tahun 2017, mengupgrade pendidik menuju level internasional melalui pelatihan cambrige dan IB
9. Pada tahun 2017, madrasah dapat mengimplementasikan kurikulum nasional, cambrige dan IB secara komprehensif
10. Pada tahun 2017, penambahan sarana pembelajaran dan sarana olahraga terpenuhi.
11. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan pengelolaan madrasah secara komprehensif dengan dibuktikan tingkat kredibilitas management oleh auditor.
12. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan kualitas lulusan terutama akhlaq dan hasil cek point kurikulum cambrige
13. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan status dari kandidat IB menjadi mutlak anggota IB
14. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan prestasi non akademik terutama kemenangan lomba di even yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah maupun swasta.
15. Pada tahun 2017, madrasah memiliki seluruh fasilitas IT penunjang pembelajaran.
16. Pada tahun 2018, implementasi kurikulum international cambrige dan IB mantap

17. Pada tahun 2018, pendidik dapat melakukan adopsi dan adaptip 3 kurikulum secara komprehensif
18. Pada tahun 2018, peserta didik mampu berprestasi dalam ujian nasional, cambrige, IB dan akhlaq peserta didik berdasarkan teacher assessment dan parent assessment.
19. Pada tahun 2018, seluruh kebutuhan kelas yang nyaman dan representatif bagi madrasah telah terpenuhi
20. Pada tahun 2018, madrasah dapat mengembangkan network dengan sekolah nasioanal maupun internasional
21. Pada tahun 2019, implementasi kurikulum internasional cambrige dan IB ditingkatkan dengan menambah jam terbang pendidik untuk mengikuti pelatihan berskala internasional
22. Pada tahun 2019, pendidik telah mampu melaksanakan proses pembelajaran dan penilaian sebagai standart kurikulum nasional, cambrige dan IB.
23. Pada tahun 2019, terjadi peningkatan yang signifikan hasil chek point dan penilaian IB.
24. Pada tahun 2019, madrasah berhasil mempercantik lokal area, sanitasi dan sarana pendukung proses pembelajaran.
25. Pada tahun 2019, networking madrasah dengan pendidikan yang ada diluar negeri semakin mantap melalui jaringan kerjasama pertukaran pelajar dan pendidik.

26. Pada tahun 2019, terjadi peningkatan prestasi akademik terutama akhlaq dan moral serta non akademik peserta didik disetiap even.

5. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik di MI NU Pucang Sidoarjo memiliki kualifikasi akademik yang diamanatkan pada PP NO. 19 tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan, memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan internasional.

Tabel 1.1
Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI NU Pucang

Keadaan Guru	S1	S2/S3	Jumlah
Guru	40	41	81

6. Keadaan Sarana dan Prasarana

Standar sarana prasana merupakan komponen yang sangat penting dan berperan aktif dalam pengembangan lembaga pendidikan, sebab sarana dan prasaran merupakan alat penunjang keberhasilan pendidikan .

Adapun sarana dan prasarana yang ada di MI NU Pucang, antara lain :

Tabel 1.2**Keadaan Sarana dan Prasarana MI NU Pucang**

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Luas (m²)	Kondisi
1	Kelas	35	1.680	Baik
2	Kantor	2	36	Baik
3	Perpustakaan	1	42	Baik
4	Ruang TU	1	56	Baik
5	Olah Raga	1	96	Baik
6	Masjid	1	256	Baik
7	Pianika	30	-	Baik
8	Ruang Komputer	1	56	Baik
9	Ruang Lab Bahasa	1	56	Baik
10	Ruang Lab IPA	1	56	Baik
11	Komputer	30	-	Baik
12	Hall Utama	1	224	Baik
13	Kantin	1	75	Baik
14	Ruang Pengurus	1	32	Baik

3 ICP	1	20	15	35	213
	2	16	18	34	
	3	18	17	35	
	4	18	15	33	
	5	18	15	33	
3	Hidrogen	17	26	43	192
4 ICP	1	14	19	33	
	2	15	17	32	
	3	14	18	32	
	4	14	17	31	
4	Hidrogen	18	14	32	
4	Oksigen	18	14	32	164
5 ICP	1	15	19	34	
	2	16	17	33	
	3	15	18	33	
5	Hidrogen	18	14	32	
5	Oksigen	18	14	32	

Berdasarkan hasil wawancara yang mengacu pada konsep manajemen strategi dalam modul kemenag, serta implementasi manajemen strategi dari Karhi Nisjar, serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen strategi. Peneliti menemukan beberapa temuan lapangan yang dimasukkan ke dalam tema-tema sebagai berikut.

Konsep manajemen strategi yang ada di MI NU Pucang disini mengacu kepada penyusunan rencana kerja madrasah sesuai dengan modul kemenag, yaitu :

Sebelum penyusunan RKM dilakukan, Dewan Pendidik (kepala madrasah dan guru) bersama Komite Madrasah membentuk tim pengembang madrasah (TPM) yang tugas utamanya adalah menyusun RKM.

Yaaah jadi sebelum menyusun RKM tentunya kita harus membentuk tim yang mempunyai kompetensi agar apa yang kita rencanakan untuk lembaga ke depannya tidak hanya sekedar rencana, dan dapat menjadi program yang bagus dan diminati oleh konsumen pendidikan, jadi kita mengumpulkan QA (*Quality Assurance*), yayasan, kemudian komite, staff serta beberapa guru yang berkompeten tentunya. Nah setelah terbentuk tim baru kita memperdalam materi mengenai standar pendidikan dan lain lainnya itu.⁷⁵

Jadi dalam penyusunan RKM kita juga ikut dilibatkan, siapa saja yang ada didalamnya..., yang pertama tentunya ada kepala sekolah, kedua komite, yayasan, kemudian QA (*Quality Assurance*), kemudian ada beberapa guru juga.⁷⁶

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 5 Januari 2017
⁷⁶ Wawancara dengan Waka Kurikulum tanggal 5 Januari 2017

dahulu yang terdiri dari kepala sekolah, komite, yayasan, QA, serta beberapa guru.

Untuk penyusunan RKM, sebelum nya kita ada penyusunan tim terlebih dahulu, naah itu ada kepek, waka juga, kemudian yayasan, QA itu pasti, komite juga ada, dan beberapa guru.⁷⁷

2. Penyusunan RKM

Dalam penyusunan RKM ada beberapa tahap yang harus dilakukan yakni, menetapkan kondisi madrasah saat ini, menetapkan kondisi madrasah yang diharapkan, menyusun program kegiatan, merumuskan rencana anggaran madrasah dan yang terakhir merumuskan RKTm.

a) Menetapkan Kondisi Madrasah Saat Ini

Kepala sekolah menuturkan untuk menetapkan kondisi madrasah saat ini ada beberapa tahapan yang harus dilalui yaitu melakukan EDM, membandingkan hasil EDM dengan Standar Acuan Sekolah, serta merumuskan tantangan madrasah.

Dari hasil evaluasi diri madrasah ditemukan kekurangan salah satunya, yakni sepuluh persen guru dari tiga puluh persen guru untuk program remedial dan pengayaan belum mengacu pada analisis butir soal. Oleh sebab itu madrasah perlu mengadakan pelatihan.

Naaah kita yang pertama harus melakukan Evaluasi Diri Madrasah terlebih dahulu. dari evaluasi diri madrasah itu dapat ditemukan apa kekurangan madrasah, contoh sebanyak sepuluh

⁷⁷ Wawancara dengan Waka Humas pada Tanggal 6 Januari 2017

dari lima belas guru mengalokasikan untuk program remedial dan pengayaan serta mengacu pada hasil analisis butir soal, nah kelemahannya yaa disini, sepuluh dari lima belas orang guru itu belum mengacu pada analisis butir soal, kemudian rekomendasinya madrasah perlu memberikan bimbingan pada seluruh guru. Kembali, berdasarkan mengacu kepada evaluasi diri madrasah untuk penyusunan RKM, jadi kelemahannya tahu, bagaimana rekomendasi kedepan, bagaimana tantangan kedepan dianalisis SWOT itu mulai dari streng, wekness, oportunity, threethment.laaa itu harus disusun tahun 2014, contoh ini penyusunan dokumen satu dan dua KTSP dan K13 bersama tim pengembang kurikulum, pada tahun 2015 penyusunan dokumen satu dan dua KTSP dan K13 berkarakter, pada tahun 2016-2017 dokumen satu dan dua model adobsi- adabtif kurikulum cambridge, pada tahun 2017-2018 pe riveuw.an dokumen dokumensatu dan dua model adobsi-adaptif cambridge ini contoh di standar isi, masih satu item ini.⁷⁸

targetnya kan gitu, ada indikator visi misi itu apa, kan makanya visi misi itu 4 tahunan itu harus diganti sebenarnya, kalau sudah tercapai. yah..contoh pada tahun 2017 madrasah dapat mengantarkan ke jenjang pendidikan tinggi smp atau Mts favorit, terus mewujudkan visi misi sampen bilang tadi kan ada strategi, strategi di madrasah kalau diminu tahun lalu itu ada MI TOP sekarang MI SIIEEB. Tapi implementasinya tidak semudah di tulisan.⁸¹

Subjek A, yaitu Waka Kurikulum juga memaparkan hal yang sama, yaitu dalam perumusan Visi, Misi dan tujuan MI NU Pucang melibatkan semua tim. Untuk mewujudkan Visi, Misi, serta Tujuan, kepala sekolah lebih memberikan panutan agar seluruh civitas akademik termotivasi.

Iya mbak semua ikut dilibatkan, tim mbak ya itu tadi ada kepala sekolah, waka, quality assurance, yaa itu.. Karena kepala sekolah disini disiplin tegas, kemudian kepala sekolah disini lebih ke mencontohkan terlebih dahulu, hhhmm jadi gini kami berusaha sebaik mungkin untuk mendukung kegiatan atau program beliau yang sudah dibuat bersama sama dengan memaksimalkan kemampuan kita seperti kita datang lebih pagi kemudian ikut mendampingi anak anak melaksanakan sholat duha secara berjamaah, itu kan salah satu bagian dari misi yang ketiga yah yaitu bagaimana meningkatkan adap para peserta didik, walaupun kita guru kalau kita telat kita juga dapat punishment tapi sifatnya positif, biasanya kita disuruh membaca surat yasin.⁸²

Subjek B, yakni Waka Humas juga mengemukakan hal senada jika dalam perumusan Visi, Misi, dan Tujuan semua ikut dilibatkan. Untuk mewujudkannya yaitu dengan menjalankan program.

⁸¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

⁸² Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 januari 2017.

Tentu semuanya ikut dilibatkan didalamnya ada yayasan, komite, kepala sekolah, kemudian QA, tentunya ada beberapa dewan guru juga. Untuk mewujudkan visi misi yah kita realisasikan dengan menjalankan program misi kan ada indikatornya juga, misalnya salah satunya misi yang ke empat ya *Increasing the adab of learners*, nah untuk meningkatkan adab peserta didik MINU Pucang kita ada program setiap pagi para guru sudah menyambut siswa, siswa yang datang dibudayakan untuk memberikan salam dan sama nah itu salah satu bentuk pembelajaran bagaimana cara menghormati dengan orang yang lebih tua, selain itu kita juga ada sholat duha, duhur dan asar secara bersamaan, jadi disini kita tidak hanya mendidik secara pengetahuan saja akan tetapi bagaimana kita juga mencerdaskan para peserta didik secara spiritual, yah menyeimbangkan antara pengetahuan umum dan agama.⁸³

peragaan english day, selain itu kita juga ada yang namanya RPC (Remidi, Pemantapan, Percepatan).⁸⁴

Subjek A yaitu Waka Kurikulum juga mengemukakan hal yang sama, yaitu salah satunya tertib sholat tahajut dimana tiap wali kelas menelpon wali murid untuk membangunkan peserta didik, penerapan integrasi kurikulum Nasional, *Cambridge, International Baccalaraute*.

Hhmmm kalau saya sebutkan satu satu yah banyak, salah satu saja yah itu tadi untuk membentuk moral karakter peserta didik kita ada yang namanya sholat duha, duhur, kemudian sholat jumat secara berjamaah, kemudian dala proses pembelajarannya sendiri kita sudah menerapkan kurikulum integrasi yaitu nasional, cambridge dan IB, untuk pengantar dalam proses pembelajaran kita menggunakan bahasa inggis, untuk memantapkan kemampuan anak anak dalam berbahasa inggris kita ada yang namanya english day, kemudian kita juga ada tertib sholat tahajud jadi setiap wali kelas menelpon wali murid untuk membangunkan anak-anaknya.⁸⁵

subjek B yaitu Waka Humas mengemukakan jika salah satu program yang ada di MI NU Pucang salah satunya ialah tertib sholat tahajut, penerapan kurikulum adab adab yaitu cambridge, IB.

Tadi sudah sempat saya singgung sedikit yah mengenai program MI NU Pucang, yah itu tadi ada pembiasaan sholat berjamaah yaitu sholat duha, duhur, asar, kemudian kita juga ada program tertib sholat tahajut dirumah tentunya juga ada bentuk komunikasi dengan para orang tua yaa, kemudian kita juga ada tertib tadarus al quran setelah sholat berjamaah, kemudian ada yang namanya RPC (Remidi, pemantapan, percepatan), kita juga menggunakan kurikulum adabdob yaitu nasional, cambridge, dan IB.⁸⁶

⁸⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

⁸⁵ Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

⁸⁶ Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

Kepala sekolah mengemukakan bahwa untuk menentukan program, kepala sekolah membentuk tim terlebih dahulu, kemudian tim tersebut menentukan kegiatan madrasah sesuai dengan bidangnya.

Dalam penentuan program tahunan di madrasah yang pertama harus menentukan terlebih dahulu ya ada kepala sekolah, QA, serta beberapa guru yang berkompeten, selanjutnya tim menentukan kegiatan yang ada di madrasah sesuai dengan bidang masing-masing.⁸⁷

d) Merumuskan Rencana Anggaran Madrasah

Kepala sekolah menuturkan jika sumber dana yang diperoleh madrasah bersumber dari dana pemerintah pusat (Bosreg), dana pemerintah daerah (Bosda) serta dana partisipasi dari masyarakat.

Sumber dana madrasah itu terdiri dari dana pemerintah pusat berupa bosreg, dana dari pemerintah daerah yaitu bosda serta dari dana partisipasi masyarakat, kita terbuka jadi saya sampaikan.⁸⁸

Selain itu kepala sekolah juga mengemukakan jika anggaran yang diperoleh madrasah disesuaikan dengan perencanaan agar tidak sampai kekurangan.

Ya bagaimana yah... itu kita usahakan ya bagaimana caranya agar anggaran yang masuk agar tidak sampai menjadi minus, tapii alhamdulillah sampai saat ini kita belum pernah mengalami samapai min.⁸⁹

⁸⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

88 Ibid.

⁸⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

e) Merumuskan Rencana Kerja Tahunan Madrasah

Kepala sekolah menuturkan bahwa RKT merupakan sebuah dokumen yang berisi tentang program/rencana strategi madrasah dalam jangka waktu satu tahun, sedangkan RKM penyusunan program strategi di dalam RKM dibuat dalam jangka waktu empat tahun.

Jadi gini mbak sebenarnya sama, rkt ini juga isinya tentang program strategi sekolah. jadi sebenarnya rkt itu ada di dalam rkm, nah perbedaannya itu ada di rentang waktunya. Kalau rkt itu dibuat satu tahun, kalau rkm 4 tahun.⁹⁰

3. Pengesahan dan Sosialisasi RKM

Kepala sekolah menuturkan jika Rencana Kerja Madrasah (RKM) telah disusun dengan baik sesuai dengan panduan Depag, maka madrasah perlu untuk mengesahkan ke Kemenag, setelah itu disosialisasikan.

Dalam pembuatan RKM kita acuannya dari depag yah, kalau semua sudah tersusun dengan rapih maka kita minta pengesahan ke Kemenag mbk, setelah itu baru kita sosialisasikan agar bisa dilaksanakan.⁹¹

Hal senada juga diungkapkan oleh Subjek A yaitu Waka Kurikulum, jika dalam Rencana Kerja Madrasah sudah selesai dibuat, madrasah akan menyerahkan ke Kemenag untuk disahkan.

Kalau RKM nya sudah jadi yaaah kita minta pengesahan mbak, kita setorkan ke Kemenag untuk ditanda tangani, lalu setelah ditandatangani disahkan apa yang dilakukan, naah setelah itu kita

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

share kepada sejumlah pemangku madrasah yang berkepentingan.⁹²

Hal tersebut juga dibenarkan oleh subjek B yaitu Waka Humas, apabila Rencana Kerja Madrasah setelah tersusun, madrasah akan mengesahkan di Kemenag.

Jadi jika keseluruhan RKM itu sudah disusun dengan rapi baik maka madrasah segera mengesahkan di Kemenag mbk, baru nanti setelah disahkan, akan disosialisasikan.⁹³

b. Implementasi Manajemen Strategi

Menurut Karhi Nisjar terdapat empat elemen dasar yang digunakan manajer untuk mengimplementasikan strategi yaitu struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur (budya), dan motivasi.⁹⁴

1. Struktur Organisasi

Dalam mengimplementasikan strategi melalui struktur organisasi berguna untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan tuas bawahan.

Berdasarkan dokumen serta observasi yang telah peneliti lakukan struktur organisasi yang ada di MI NU Pucang menggunakan model struktur organisasi *Lini-Staf*, dikatakan *Lini* sebab kepala sekolah secara koordinatif membawahi sepuluh kepala urusan. Sedangkan *Staf* disini ialah yayasan yang

⁹² Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

⁹³ Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

⁹⁴ Karhi Nisjar, *Manajemen*, 85.

bertindak sebagai pengontrol yang berhak untuk menegur atau mengingatkan kepala madrasah.⁹⁵

2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi, suatu konsep yang merupakan elemen penting dari implementasi strategi yang efektif. Kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek kepemimpinan akhirnya membantu membentuk kultur organisasi.

Kepala sekolah melakukan implementasi strategi melalui kepemimpinan organisasi, kepala sekolah mengemukakan jika kepemimpinan yang digunakan adalah tipe kepemimpinan demokratis dan otoriter. Kepala sekolah menerapkan tipe kepemimpinan otoriter dan demokratis berharap jika dengan ini kepala sekolah mampu mengerakkan bawahannya serta mampu menciptakan iklim kerja yang positif.

Saya gini lo mbak jadi seperti ini untuk bisa menjalankan program tersebut kan tergantung bagaimana cara kita memimpin mereka, agar semuanya bisa bergerak yang pertama kita tetap menjadi pemimpin yang bisa mengayomi dan mendengarkan keluhan kalau ada beberapa kesulitan, kemudian disini kita juga harus tegas lo yah bukan kejam atau jahat, kemudian saya juga menerima saran kiranya saran itu berguna untuk kemajuan lembaga, intinya disini perlu tegas tapi tidak kaku, demokrasi yah..⁹⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh subjek A yaitu waka kurikulum yang menegaskan jika gaya kepeimpinan yang digunakan kepala madrasah MI NU Pucang ialah otoriter dan demokratis, kepala madrasah akan menindak atau memberikan sangsi kepada tenaga pendidik di MI NU Pucang yang tidak tertib.

Menurut saya orangnya ramah yah welcome, tidak kaku, punya banyak inovasi, beliau itu orangnya kreatif juga, tapi beliau itu tegas, disiplin juga. Contohnya beliau kalau datang pagi sekali dan tidak peduli apakah guru atau siswa kalau telat kita diberi sanksi biasanya disuru baca surat yasin. Kemudian kita dituntut untuk tertib dalam proses pembelajaran jadi RPP juga harus ready yah seperti itu salah satunya.⁹⁷

Subjek B yakni Waka Humas juga mengemukakan jika gaya kepemimpinan yang digunakan kepala MI NU Pucang ialah otoriter dan demokratis.

Hmmm kalau menurut saya kepala sekolah disini enak, maksudnya enak disini itu orangnya tidak kaku bisa berbaur tapi tegas, tidak selalu berada dikantor saja, beliau aktif ya orangnya, disiplin pagi-pagi sudah ada di depan menyambut peserta didik membiasakan salam sapa, jadi kalau ada dari kita ada yang kurang disiplin kita juga yang malu ya..⁹⁸

⁹⁷ Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

⁹⁸ Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

3. Kultur (Budaya)

Kultur (budaya) organisasi adalah sekumpulan asumsi penting yang dianut oleh semua anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri.

Kultur budaya yang dimaksud oleh peneliti disini ialah ciri khas/karakteristik sebuah lembaga pendidikan.

Kepala sekolah menuturkan jika ciri khas MI NU Pucang ialah kurikulum adabsi adobtif yaitu *Cambridge* dan *International Baccalaraute*, kemudian proses pembelajaran yang ada di madrasah sudah menggunakan bahasa inggris, selain itu madrasah ini juga didukung dengan tingkat tenaga pendidik yang 56 % sudah S2, adanya program SCI (Siswa, Cerdas, Istimewa) lima tahun lulus serta tingkat soal yang menggunakan tipe C3 dan C4

Yaaa, yang menjadi pembeda atau ciri khas dari madrasah ini dengan sekolah lain adalah yang pertama disini menggunakan kurikulum adabisi, adobtif yitu Cambridge dan IB, yang kedua proses pembelajaran yang ada di sini untuk pengantar sudah menggunakan bahasa inggris serta konten materi sudah menggunakan bahasa inggris, kemudian yang ketiga 56% guru yang ada di madrasah ini jenjang pendidikannya sudah S2 50% kejuruan PGMI, yang keempat yaitu evaluasi setiap satu setengah bulan yaitu *assesment hollistic* dengan soal bentuk esai serta tipe soal sudah menggunakan tingkatan C3 dan C4, yang kelima kita juga menerapkan ICP dan SCI (Siswa Cerdas Istimewa) 5 tahun lulus.⁹⁹

⁹⁹ Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 5 januari 2017

Subjek A yaitu Waka kurikulum mengemukakan jika ciri khas MI NU Pucang adalah madrasah menerapkan full day school, penerapan kurikulum adabadop Cambridge dan IB, selain itu untuk kelas dua ada hafalan juz amma, kelas tiga menghafal yasin, dan untuk kelas enam menghafal surat al-baqarah, dan yang terakhir yaitu tertib sholat tahajut.

Oooh iya yang membuat berbeda ada banyak mbak kita MI yang sudah menerapkan full day sholl, kemudian dari tenaga pendidikny juga 56% sudah jenjang S2, kemudian kurikulum kita memakai kurikulum adapadop yaitu nasional, cambridge, dan IB, untuk membangun karakter peserta didik yang kita ada banyak penerapan misalnya kelas dua ada hafalan juz ammah, kelas 3 menghafal yasin, kelas enam surat albaqarah, kemudian tertib sholat baik tahajut maupun wajib melalui rekam jejak madrasah yang bekerja sama dengan wali murid, ooh iya disini juga ada program yang namanya ICP dan SCI (Siswa Cerdas Istimewa) 5 tahun lulus.¹⁰⁰

Subjek B yaitu Waka Humas menuturkan, bahwa ciri khas madrasah ialah menghafal surat surat tertentu, sholat duha, duhur dan asyar berjamaah, SCI (Siswa Cerdas Istimewa), serta tenaga pendidik 56% yang sudah menempuh jenjang pendidikan S2.

Karakter yaa.., jadi sekolah kita ini perbedaannya itu kita sudah menerapkan kurikulum integrasi adab adab yaitu Cambridge, IB dan nasional, mata pelajaran yang bisa diintegrasikan ya integrasi misalnya matematika, sains, bahasa Inggris, kemudian dari tenaga pendidik kita sudah banyak yang S2. Kemudian untuk membentuk kepribadian karakter peserta didik jadi tidak hanya cerdas secara pengetahuan akan tetapi spiritualnya juga kita ada

¹⁰⁰ Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

penerapan hafalan surat surat tertentu ada juz amma, yasin albaqarah, kemudian pembiasaan sholat berjamaah duha, duhur asar, tadarusan setelah sholat. disini juga ada program yang namanya ICP dan SCI (Siswa Cerdas Istimewa) 5 tahun lulus ya.¹⁰¹

Subjek B yaitu Waka Humas mengutarakan, jika bentuk
 asi yang diberikan kepala madrasah MI NU Pucang adalah
 x motivasi keteladanan yang baik.

c. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Strategi

Implementasi manajemen strategi yang baik tentunya tidak terlepas dari adanya beberapa faktor pendukung.

¹⁰³ Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

[illegible]

Faktor pendukungnya banyak satu mulai dari SDM tenaga pendidik yang kualifikasinya 56% sudah S2 mudah diajak berfikir untuk diajak mengembangkan madrasah, orang tua murid yang rata rata pendidikannya s1 jadi mudah untuk mendukung kegiatan sekolah, terus peserta didik yang sudah siap untuk mengikuti proses belajar dengan sistem full day, support dari beberapa pengurus yayasan yang berfikir maju dalam mengembangkan program madrasah, kesadaran dari beberapa personel komite dalam pentingnya mengembangkan program sekolah agar sekolah tidak mengalami stagnasi dalam proses pembelajaran.¹⁰⁵

Dalam implementasi manajemen strategi ada kalanya madrasah mengalami beberapa hambatan namun hambatan tersebut tidak dalam artian yang besar dan berdampak negatif terhadap kemajuan lembaga.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

Satu hambatan dari internal, mulai dari tenaga pendidik jadi tenaga pendidik kan tidak semua pemikirannya sama kepala, rambut sama tapi pikiran berbeda tidak semua ingin maju, yah sunnah tullah lah pasti ada salah satu yang glembosi, ada beberapa tenaga pendidik yang tidak mempunyai keinginan untuk maju, biasanya orang orang seperti ini juga dikarenakan faktor usia, yang kedua loyalitas dari tenaga pendidik masih ada yang belum sepenuhnya kepada madrasah, ketiga pemahaman tenaga pendidik terhadap program madrasah tidak semuanya sama. Kalau eksternal dari yayasan biasanya tidak semua personel yayasan sependapat dengan program madrasah karena ketidak fahaman program madrasah, serta kekhawatiran madrasah tidak mampu menjalankan program dengan lancar, sudah dari komite hambatannya proses berfikir dari personel komite belum sinergi dengan manajemen madrasah sehingga menimbulkan hambatan kalau komite masih berfikir pada madrasah lokal akan tetapi madrasah sudah berfikir ke arah internasional.¹⁰⁶

Pada bagian ini akan disampaikan hasil analisis data tentang konsep manajemen strategi MI NU Pucang, Implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang, serta faktor pendukung dan penghambat

[illegible]

melakukan EDM, membandingkan hasil EDM dengan Standar Acuan Sekolah, serta merumuskan tantangan madrasah.¹⁰⁹

Dari hasil evaluasi diri madrasah ditemukan kekurangan salah satunya, yakni sepuluh persen guru dari tiga puluh persen guru untuk program remedial dan pengayaan belum mengacu pada analisis butir soal. Oleh sebab itu madrasah perlu mengadakan pelatihan.

subjek A, yaitu Waka Kurikulum dan subjek B yaitu Waka Humas menuturkan hal yang sama jika dalam EDM ada beberapa temuan seperti, jika ditinjau dari *Assesment Hollistic*, sepuluh dari tiga puluh peserta didik belum dapat mencapai nilai diatas KKM oleh sebab itu madrasah perlu memberikan bimbingan kepada peserta didik.¹¹⁰

b) Menetapkan Kondisi Madrasah yang Diharapkan

Dalam menetapkan kondisi madrasah yang diharapkan, kepala madrasah menuturkan jika madrasah harus merumuskan Visi, Misi, Tujuan, serta Sasarannya.

Kepala sekolah mengemukakan jika dalam pembentukan Visi, Misi, Tujuan dibentuk tim terlebih dahulu, setelah tim terbentuk, tim berdiskusi mengenai realita dan teori yang sesuai dengan kondisi

¹⁰⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

¹¹⁰ Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017.

lapangan. Untuk mewujudkan Visi dan Misi menggunakan strategi, strategi yang digunakan di MI NU Pucang adalah MI-SIIEEB.¹¹¹

Subjek A, yaitu Waka Kurikulum juga memaparkan hal yang sama, yaitu dalam perumusan Visi, Misi dan tujuan MI NU Pucang melibatkan semua tim. Untuk mewujudkan Visi, Misi, serta Tujuan, kepala sekolah lebih memberikan panutan agar seluruh civitas akademik termotivasi.¹¹²

Subjek B, yakni Waka Humas juga mengemukakan hal senada jika dalam perumusan Visi, Misi, dan Tujuan semua ikut dilibatkan. Untuk mewujudkannya yaitu dengan menjalankan program.¹¹³

c) Menyusun Program dan Kegiatan

Dalam menyusun program kegiatan ada beberapa hal *pertama* merumuskan program dan tanggung jawab kerja, *kedua* merumuskan kegiatan dan jadwal kerja.

Kepala sekolah menuturkan, jika MI NU Pucang memiliki banyak program, salah satunya yaitu RPC (Remidi, Pemantapan, Percepatan), tartil Quran, Sholat Duha, Duhur, Asyar berjamaah, serta

¹¹¹ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

¹¹² Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017.

¹¹³ Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

diperoleh madrasah disesuaikan dengan perencanaan agar tidak sampai kekurangan.¹¹⁶

e) Merumuskan RKTm

Kepala sekolah menuturkan bahwa RKT merupakan sebuah dokumen yang berisi tentang program/rencana strategi madrasah dalam jangka waktu satu tahun, sedangkan RKM penyusunan program strategi di dalam RKM dibuat dalam jangka waktu empat tahun.

3. Pengesahan dan Sosialisasi RKM

Kepala sekolah menuturkan jika Rencana Kerja Madrasah (RKM) telah disusun dengan baik sesuai dengan panduan Depag, maka madrasah perlu untuk mengesahkan ke Kemenag, setelah itu disosialisasikan.¹¹⁷

Hal senada juga diungkapkan oleh Subjek A yaitu Waka Kurikulum serta Waka Humas, jika dalam Rencana Kerja Madrasah sudah selesai dibuat, madrasah akan menyerahkan ke Kemenag untuk disahkan.¹¹⁸

¹¹⁶ Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

117 Ibid.

¹¹⁸ Wawancara dengan Waka Kurikulum dan Huma pada tanggal 6 januari 2017.

kepala madrasah akan menindak atau memberikan sangsi kepada kepada tenaga pendidik di MI NU Pucang yang tidak tertib.¹²¹

3. Kultur (Budaya)

Kultur budaya yang dimaksud oleh peneliti disini ialah ciri khas/karakteristik sebuah lembaga pendidikan.

Kepala sekolah menuturkan jika ciri khas MI NU Pucang ialah kurikulum adopsi adobtif yaitu *Cambridge* dan *International Baccalaraute*, kemudian proses pembelajaran yang ada di madrasah sudah menggunakan bahasa Inggris, selain itu madrasah ini juga didukung dengan tingkat tenaga pendidik yang 56 % sudah S2, adanya program SCI (Siswa, Cerdas, Istimewa) lima tahun lulus serta tingkat soal yang menggunakan tipe C3 dan C4.¹²²

Subjek A yaitu Waka kurikulum dan subjek B Waka Humas mengemukakan jika ciri khas MI NU Pucang adalah madrasah menerapkan full day school, penerapan kurikulum adabadop Cambridge dan IB, selain itu untuk kelas dua ada hafalan juz amma, kelas tiga menghafal yasin, dan untuk kelas enam menghafal surat al-baqarah, dan yang terakhir yaitu tertib sholat tahajut, serta SCI (Siswa Cerdas Istimewa) .¹²³

¹²¹ Wawancara dengan Waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

¹²² Wawancara Kepala Sekolah pada tanggal 5 januari 2017.

¹²³ Wawancara Waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

terakhir yakni kesadaran personel komite akan pentingnya mengembangkan program madrasah.¹²⁶

2. Faktor penghambat

Kepala sekolah mengemukakan jika ada beberapa faktor penghambat dalam implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang yakni internal dan eksternal. Hambatan yang berasal dari internal itu sendiri pertama pemikiran/pandangan tenaga pendidik, loyalitas tenaga pendidik yang belum sepenuhnya kepada madrasah, pemahaman tenaga pendidik terhadap program madrasah. Sedangkan yang berasal dari eksternal yaitu, tidak semua personel dari yayasan yang sependapat dengan program madrasah, pemikiran antara komite dan sekolah yang belum sinergi.¹²⁷

C. Pembahasan

1. Konsep Manajemen Strategi MI NU Pucang

Untuk mewujudkan madrasah unggul dan mampu mencetak lulusan yang memiliki kompetensi untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi maka madrasah perlu memperbaiki beberapa hal mulai dari proses pembelajaran serta manajemen kelembagaan dan lainnya. Untuk mencapai hal tersebut maka madrasah harus melakukan

¹²⁶ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 januari 2017.

¹²⁷ Waancara dengan Kepala sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

Pada tahap persiapan ini madrasah melakukan beberapa serangkaian kegiatan seperti mengadakan rapat terbuka guna membentuk tim pengembang madrasah (TPM), tim pengembang madrasah ini terdiri dari yayasan, kepala sekolah, *Quality Assurance* (QA), komite, serta beberapa guru yang berkompeten. Dalam forum ini tim akan membahas mengenai perencanaan strategi, program madrasah, serta tantangan dan peluang yang akan dihadapi madrasah selama 4 tahun kedepan. Setelah melalui tahap persiapan sekolah akan masuk pada tahap penyusunan rencana kerja madrasah (RKM).

Pada tahap penyusunan RKM madrasah melakukan beberapa proses kegiatan yang cukup panjang, pertama yakni EDM, sebab melalui evaluasi diri madrasah, madrasah akan mengetahui kekuatan dan kemajuan madrasah serta aspek apa saja yang memerlukan peningkatan.

Dalam kegiatan evaluasi diri madrasah tim pengembang madrasah

[illegible]

Setelah melakukan evaluasi diri madrasah, MI NU Pucang melakukan review visi dan misi lembaga, jika menurut lembaga visi misi yang mereka susun secara keseluruhan sudah terlaksana maka madrasah akan memperbarui visi dan misi nya. Dari visi, misi dan tujuan MI NU Pucang, kepala sekolah ingin menjadikan lulusan yang memiliki kemampuan akademik yang baik serta didukung dengan kecerdasan spiritual dan sosial. Siswa terbiasa dengan dzikir, serta terbiasa menerapkan pembelajaran ahlusunnah wal jamaah seperti memberikan salam kepada orang yang lebih tua. Sebagai upaya untuk mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan madrasah.

[illegible]

mengembangkan madrasah, kepala madrasah menjalin kerjasama serta memantapkan link madrasah bertaraf internasional, dengan instansi pendidikan, wali murid, serta beberapa komponen pendidikan. *Kedua* menyelenggarakan *International Class Program* yang lebih progresif. *Ketiga* yaitu penerapan standardisasi manajemen, mulai dari manajemen organisasi hingga manajemen sumberdaya manusia. *Keempat* yaitu menerapkan inovasi pembelajaran modern, islamic dan kiat ilmu. *Kelima* yakni menerapkan program integrasi holistic mathematic. *Keenam* yaitu melakukan evaluasi SOP untuk menuju ISO. *Ketuju*, menerapkan pembelajaran bahasa inggris secara efektif. *Kedelapan*, yaitu madrasah menerapkan madrasah berbasis *Quality Assurance System*. *Kesembilan*, yaitu menerapkan madrasah berbasis ICT.

Langkah selanjutnya yakni penyusunan program, penyusunan program ini sangat berkaitan erat dengan bagaimana cara kepala madrasah mampu memanaj, mengembangkan dan menyampaikan program. Adapun program yang ditawarkan di madrasah ini yaitu *international class program*, madrasah berbasis ICT, integrasi program *holistic mathematic*, penerapan kurikulum adapadop yaitu nasional, *cambridge*, dan *international Baccalaraute*. Dari penawaran tersebut banyak konsumen pendidikan yang tertarik untuk masuk di MI NU Pucang.

Begitu pula dengan memanaj keuangan program, dalam memanaj madrasah ini menggunakan skala prioritas. Artinya bahwa program tersebut tidak berorientasi pada nilai keuangan yang tinggi atau dibisniskan. Jadi setiap program yang disusun melihat dari sisi daya tarik konsumen pendidikan serta mampu menguasai pangsa pasar yang ada di sekitar MI NU Pucang.

2. Implementasi Manajemen Strategi MI NU Pucang

Menurut Karhi Nisjar terdapat empat elemen dasar yang digunakan manajer untuk mengimplementasikan strategi yaitu struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur (budya), dan sistem imbalan (motivasi).¹²⁹

Untuk mengimplementasikan konsep strategi, kepala madrasah melakukan empat strategi yaitu melalui struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur organisasi, serta sistem imbalan (motivasi). Implementasi melalui struktur organisasi, kepala madrasah MI NU Pucang menggunakan struktur organisasi *lini-staff*. Menggunakan model lini-staff karena kepala madrasah secara koordinatif membawahi sepuluh kepala urusan. Sedangkan *Staff* disini ialah yayasan yang bertindak sebagai pengontrol yang berhak untuk menegur atau mengingatkan kepala madrasah.

¹²⁹ Karhi Nisjar, *Manajemen*, 85.

Poin selanjutnya yaitu kultur organisasi, m identik dengan ciri khas madrasah. Ciri khas

identik dengan ciri khas madrasah. Ciri khas ini tertera dalam salah satu misi madrasah yang menyatakan bahwa madrasah menerapkan pembelajaran ahlusunnaah waljamaah dan ini tidak hanya diterapkan pada guru/tenaga

asah MI NU Pucang memberikan motivasi tidak hanya kepada siswa saja, akan tetapi kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru yang baik, dengan berangkat lebih awal. Kepala madrasah juga menindak guru yang kurang disiplin. Selain itu, kepala madrasah juga

juga menghargai setiap prestasi guru dan siswa. Hal ini tentunya sangat berdampak pada kedisiplinan serta tanggung jawab para guru/staff dan peserta didik.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Strategi

a. Faktor Pendukung Manajemen Strategi

1. SDM tenaga pendidik yang baik

SDM merupakan salah satu faktor pendukung implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang, SDM guru di madrasah ini jenjang pendidikannya sudah 56 % S2.

- ## 2. Latar pendidikan orang tua

Latar pendidikan wali murid peserta didik yang banyak dari lulusan S1 sehingga mudah untuk mendukung program-program yang telah disusun oleh madrasah.

- ### 3. Peserta didik di MI NU Pucang

Kualitas peserta didik yang baik sejak dari proses penyaringan sehingga memudahkan madrasah untuk mengimplementasikan program-program yang telah dibuat.

4. support dari yayasan sehingga madrasah mampu untuk melaksanakan/mengembangkan program madrasah

5. kesadaran personel komite akan pentingnya mengembangkan program madrasah.

PENUTUP

Dari pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan :

- 120

NU Pucang sidoarjo yakni SDM tenaga pendidik yang baik dimana guru-guru yang ada di MI NU Pucang 56% sudah S2, latar belakang pendidikan orang tua yang rata-rata S1 sehingga mudah untuk mendukung kegiatan maupun program madrasah, kesiapan peserta didik untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan sistem *full day school*, support dari yayasan sehingga madrasah mampu untuk melaksanakan/mengembangkan program madrasah, serta yang terakhir kesadaran dari personel komite akan pentingnya mengembangkan program madrasah. Selanjutnya yakni faktor penghambat manajemen strategi, faktor penghambat manajemen strategi dibagi menjadi dua yakni faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal yakni pemikiran/pandangan tenaga pendidik yang tidak sama merupakan salah satu hambatan dari manajemen strategi, loyalitas tenaga pendidik yang belum sepenuhnya kepada madrasah, serta pemahaman tenaga pendidik terhadap program madrasah yang tidak sama. Kemudian faktor eksternal yakni tidak semua personel yayasan yang sependapat dengan program madrasah, serta pemikiran antara komite dan sekolah yang belum sinergi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, (Jakarta: UIN Maliki Press, 2010).
- David Hunger dan Thomas L, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003)
- Akdon, *Strategic Managemen for Educational Manajemen; manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006).
- Ida rinda Ningsih, “*Pengembangan Model Manajemen Strategi Berbasis BCCT Pada PAUD*” Jurnal Vol 1 2012.
- Ahmad Khorl, “*Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam*” Jurnal Vol 1 2016.
- Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan percetakan STIM YKPN, 2011).
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011).
- Robinson Pearce. *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997).
- Wahyudi Agustinus, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).
- Edward Feeman, *Manajemen Strategik: pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan* ter. Ny. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: CV. Taruna Grafika, 1995 cet. III).
- Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, ter. Armand Hedyanto (Jakarta: Erlangga, 1997 cet. I)
- Napa J Awat, *Manajemen Strategi: suatu pendekatan sistem*, (Yogyakarta: Liberty, 1989 Ed I cet I).
- Amirullah SE, MM dan Sri Budi Cantika SE, MM, *Manajemen Strategi* (Jogjakarta: Graha Ilmu, 2002, cet 1).
- M. Ismail Yusanto. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. (jakarta: Khairul Bayan, 2003).

