# 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 H,

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,

<u>Dra. Mukhlishah Am. M.Pd</u> NIP. 196805051994032001

Penguji IV,

Hj. Ni'matus sholinah, 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: perpus@uinsby.ac.id

# LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:
Cisi Mila Whichandani
0
0-15 16 1-16
Fakultas/Jurusan : TK / Managemen Pendiai kan 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:  ☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (
Di Sekolah Islam Bertaraf Internacional
(Studikasus Di Madrasah Ibtidanyah Nu pucang)
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif 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 in yang says Surabaya,
Penulis
And the second s
( siti Mila w )

#### **ABSTRAK**

Siti Mila W (D73213068), 2017, Implementasi Manajemen Strategi di Sekolah Islam Bertaraf Internasional (Studikasus 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 madras<mark>ah m</mark>enggu<mark>naka</mark>n empat elemen dasar untuk mengimplementasikan manaj<mark>em</mark>en strategi struktur melalui 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 d<mark>id</mark>ik 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	
Mottoiii	
Halaman Persembahan iv	
Halaman Pengesahan Tim Penguji v	
Halaman persetujuanvi	
Pernyataan Keaslian Skripsivii	
Abstrak viii	Ĺ
Kata Pengantar ix	
Daftar Isixi	
Daftar Tabel Xiii	L
Daftar Gambar xiv	
Daftar Lampiranxv	
BABI: PENDAHULUAN	
	1
A. Latar Belakang	1
	5
	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

В.	Sekolah Islam Bertaraf Internasional	
	1. Pengertian Sekolah Islam Bertaraf Internasional	46
	2. Tujuan Sekolah Islam Bertaraf Internasional	50
	3. Model Pengembangan Sekolah Islam Bertaraf Internasional	51
	4. Indikator Sekolah Islam Bertaraf Internasional	55
DADI	II : METODE PENELITIAN	
	Pendekatan dan Jenis Penelitian	63
	Lokasi Penelitian	64
C.	Sumber Data dan Informan Penelitian	65
D.	Cara Pengumpulan Data	65
	Prosedur Analisis dan Interpretasi Data	67
F.	Pengabsahan Data	69
BAB	IV : HASIL PEN <mark>EL</mark> ITI <mark>AN DAN</mark> PE <mark>MB</mark> AHASAN	
A.	Deskripsi Objek Penelitian	71
B.	Hasil Penelitian	84
	1. Deskripsi Hasil Temuan	84
	2. Analisis Temuan Penelitian	103
C.	Pembahasan	112
BAB	V: PENUTUP	
A.	Simpulan	120
B.	Saran	122
DAFT	AR PUSTAKA	123

#### **BABI**

#### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

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 tingklat nasional (makro), tingkat daerah/departemen (meso), sampai pada tigkat 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 beroprasi.

Oleh karena itu, pada hakikatnya pendidikan itu tidak hanya menekankan pada pengajaran yang beroretasi 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 kegamaan 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

langsung kepada masyarakat, serta dapat melanjutkan pendidikan tinggi baik dalam nasional maupun internasional.

Sejalan dengan hal tersebut madrasah ibtidaiyah NU Pucang juga merupakan salah satu madrasah unggul yang memiliki daya saing baik ditingkat nasional maupun internasional. melalui kegiatan observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti serta melakukan pengamatan dari beberapa dokumen yang ada di Madrasah Ibtidaiyah NU Pucang, dalam hal ini Madrasah Ibtidaiyah NU pucang memiliki karakteristik madrasah unggul sebagaimana dikemukakan oleh Djoya Negoro (1998), yaitu: 1) prestasi akademik dan non-akademik diatas rata-rata sekolah atau madrasah yang ada di daerahnya, 2) sarana dan prasarana lebih lengkap, 3) system pembelajaran lebih baik dan waktu belajar lebih panjang, 4) melakukan seleksi yang cukup ketat kepada pendaftar, 5) mendapat animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan banyak jumlah pendaftar dibandingkan kapitas kelas, 6) biaya madrasah lebih tinggi dibanding madrasah lain. 1

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.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Jakarta: UIN Maliki Press,2010), 22.

Untuk membentuk madrasah yang memiliki karakteristik unggul serta memiliki daya saing baik nasional maupun internasional, tentunya tidak terlepas dari pengelolaan manajemen strategi yang baik. Dengan penerapan manajemen strategi yang baik, lembaga pendidikan akan mampu bersaing dan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan.

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 international 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

Madrasah ini juga mendapatkan banyak prestasi dalam bidang akademik maupun non-akademik. Oleh sebab itu peneliti semakin tertarik untuk melakukan penelitian di MI NU Pucang Sidoarjo, yang mana merupakan madrasah yang mendapatkan sertifikat *Cambridge* dan *International* 

Baccalaraute dimana lulusan dari madrasah ini nantinya bisa diterima di luar negeri di semua negara. Maka dari itu peneliti memberikan judul penelitiannya "Implementasi Manajemen Strategi di Sekolah Islam Bertaraf Internasional (Studi Kasus di Lembaga Pendidikan MI NU Pucang Sidoarjo)."

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 maksut untuk mencapai organisasi secara efektif dan efisien.<sup>2</sup>

# **B.** Fokus Penelitian

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?

<sup>2</sup> Ricky W, Griffin. *Manajemen*, 226.

# C. Tujuan

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti dapat mengemukakan beberapa tujuan dalam penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui konsep dasar manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo.
- Untuk mengetahui implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo.
- 3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi di MI NU Pucang Sidoarjo.

# D. Manfaat Penelitian

# 1. Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi khazanah keilmuan di bidang lembaga pendidikan umumnya dan untuk mengetahui implementasi manajemen stratagi di sekolah khususnya.

#### 2. Praktis

a. Untuk Lembaga Pendidikan

Penelitian ini dapat membantu suatu lembaga pendidikan dalam implementasi manajemen starategi sehingga memberikan efek yang positif bagi kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

# b. Untuk Penulis

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 rruang usaha yang berguna bagi kemanusiaan serta untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain secara sistematis, rasional, efektif dan efisien. Menurut Ansoff strategi adalah aturan untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman organisasi/perusahaan. Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan

<sup>4</sup> Ibid 4

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Nawawi Ismail, *Manajemen Strategik sektor Publik* (Jakarta: VIV Press, 2010), 2.

manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan oprasional untuk menghasilkan barang dan/jasa serta pelayanaan) yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbasis sasaran (tujuan oprasional) organisasi. Manajemen strategi adalah serangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>5</sup>

#### 2. Sekolah islam bertaraf internasional

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 pemilikan 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

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 15.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Agus Maemun dan Agus zaenul fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif,* 22.

Maemun dan Fitri menyatakan bahwa, sekolah/madrasah unggulan dipandang memiliki peluang besar untuk memenuhi tuntutan masyarakat dengan beberapa alasan sebagai berikut: *pertama*, terjadinya mobilitas sosial (yakni munculnya masyarakat menengah baru terutama kaum intelektual yang akhir-akhir ini mengalami perkembangan pesat), *kedua*, munculnya kesadaran baru dalam beragama (santrinisasi), terutama pada masyarakat perkotaan kelompok menengah atas, sebagai akibat dari proses re-islamisasi yang dilakukan secara intens oleh organisasi-organisasi keagamaan, lembaga-lembaga dakwah atau yang dilakukan secara perorangan, dan *ketiga*, yaitu arus globalisasi dan modernisasi yang demikian cepat.<sup>7</sup>

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

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> ibid

sekolah, SMA RSBI sebanyak 321 sekolah, dan SMK RSBI sebanyak 295 sekolah.<sup>8</sup>

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 pendung dan penghambat dalam pelaksanan 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 mengungkapakan model Manajemen strategi berbasis BCCT mulai dari penyelenggaraan PAUD berbasis BCCT, Pengembangan Model Manajemen Strategi berbasis BCCT.

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

Media, 2010), 44.

9 Ida rinda Ningsih, "Pengembangan Model Manajemen Strategi Berbasis BCCT Pada PAUD"

Jurnal Vol 1 2012

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Teguh Triwiyanto, *Panduan Mengelola Sekolah Berstandar Internasional* (Yogyakarta:Ar-Ruz Media, 2010), 44.

Boarding School Ar-Rohmah Malang), dalam penelitian ini membahas tentang formulasi strategi lembaga pendidikan islam dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang, implementasi strategi lembaga pendidikan islam dalam upaya meningkatkan mutu di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang, serta evaluasi strategi lembaga pendidikan islam dalam upaya meningkatkan mutu di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang.<sup>10</sup>

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

# G. Sistematika Pembahasan

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.

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

<sup>11</sup> Ahmad Khori, "Manajemen Strategi dan Mutu Pendidikan Islam" Jurnal Vol 1 2016

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 interpertasi data dan pengabsahan data.

Bab keempat hasil penelitian dan pembahasan, pada bab ini akan membahas tentang temuan-temuan di lapangan atau sering desebut 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.

#### **BAB II**

#### KAJIAN PUSTAKA

# A. Manajemen Strategi

# 1. Manajemen Strategi

Manajemen adalah perencanaan, organisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan, untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen strategis adalah proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang bertujuan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, hal ini merupakan cara untuk menanggapi peluang dan tantangan. Manajemen strategi adalah serangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. 14

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Mamduh M.Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbitan dan percetakan STIM YKPN, 2011), 6.

<sup>13</sup> Ibid 13/

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 15.

Menurut Pearce dan Robinson manajemen Strategik ialah:

" sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formlasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan."<sup>15</sup>

Menurut agustinus sri wahyudi manajemen strategik ialah:

"suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan tujuan masa depan."16

Menurut Budiman CHR dalam buku Strategic Management for Educational Management, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. 17

Menurut Jauch dalam buku Strategic Management for Educational Management, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan: proses manajemen strategi adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dalam mengambil keputusan.

Pedapat selanjutnya diungkapkan oleh Hunger dan Wheelen, manajemen strategi adalah serangkaian dari keputusan manajerial dan

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Robinson. Manajemen Strategik, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Wahyudi Agustinus, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 15.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Akdon, Strategic Management for Educational Management (Bandung: Alfabeta, 2006), 7.

kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

dari pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memeliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak secatra bersama-sama ke arah yang sama pula. Komponen *pertama* adalah perencanaan strategik (Renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. Sedangkan komponen *kedua* adalah perencanaan operasional (Renop) dengan unsur-unsur sasarannya atau tujuan operasional, pelaksanaan funsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan elauasi serta umpan balik (*feed back*).

# 2. Dimensi-Dimensi Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah: <sup>18</sup>

# a. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak

Salah satu sifat keputusan strategik ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Karena hanya pada tingkat

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 18.

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.<sup>19</sup>

# c. Dimensi Waktu Keputusan Strategik

Salah satu ciri keputusan strategik ialah jangkauan waktunya yang relatif jauh kedepan, apakah itu lima tahun ataupun sepuluh tahun, bahkan bisa lebih. Penting untuk diperhatikan bahwa sekali manajemen puncak membuat suatu keputusan strategik, atas dasar keputusan itulah citra organisasi diciptakan dan dipelihara.

<sup>19</sup> Ibid.

# 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.<sup>20</sup>

# 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

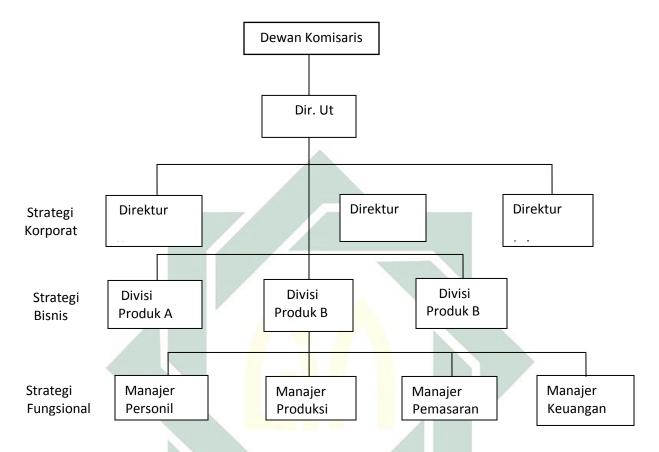
,

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Ibid, 20.

fleksibel, maka manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan dalam struktur organisasi, yaitu :<sup>21</sup>

- 1. Strategi Korporat (*Corporate Strategy*) yang terdiri dari beberapa bisnis unit.
- 2. Strategi Bisnis (Business Strategy) yang terdiri dari 1 bisnis unit.
- 3. Strategi fungsional (*Functional Strategy*) yang terdiri dari unit-unit pendukung.

 $<sup>^{21}</sup>$  Wahyudi Agustinus,  $Manajemen\ Strategik$  (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 23.



Gambar 1.1 Tingkatan dalam Manajemen Strategik

Ketiga tingkatan strategi tersebut biasanya dipakai oleh perusahaan-perusahaan besar yang memproduksi lebih dari satu produk (*multiproduct*) jika dihasilkan satu macam produk (*the single business firm*), maka strategi korporat akan sama dengan strategi bisnis. Sedangkan bagi perusahaan kecil, dimana pemisahan secara organisasi kurang jelas, maka strategi bisnis sama dengan strategi fungsional.

Dalam penyusunan strategi korporat, oleh para pimpinan puncak, akan didefinisikan industri dimana perusahaan akan bersaing dan juga

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.<sup>22</sup>

Strategi bisnis lebih menitikberatkan pada pembuatan keputusan-keputusan strategik yang melibatkan posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar tertentu pada sebuah divisi. Jika perusahaan ingin menang, atau hanya sekedar bertahan hidup, dalam suatu industri maka ia harus mengadopsi sebuah strategi bisnis yang dapat menciptakan keunggulan bersaing atas para pesaing sehingga strategi bisnis sering disebut dengan strategi bersaing (*Competitive Strategy*).

Sedangkan divisi-divisi yang menerapkan strategi tersebut dikenal dengan nama *Strategy Business Unit* (SBU). Konsep SBU pertama kali deperkenalkan pada tahun 1970 oleh Mc Kinsey and Company dalam kerjasamanya dengan suatu perusahan bernama General Electric. SBU didefinisikan sebagai "Suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga setiap unit menjual sekumpukan produk/jasa (*Identifiable set of products*) kepada sekumpulan pelanggan (*idenfiable set of customers*) dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing (*identifiable set of competitors*)". Jadi SBU

<sup>22</sup> Ibid, 24.

merupakan suatu unit bisnis yang memiliki produk, pembeli (pangsa pasar), dan pesaing ersendiri 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 diidentifikasikan.

# 3. Autonomous Profit Center

SBU beroprasi 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-biayanya sendiri sehingga harus memiliki sistem pembukuan (akuntansi) yang terpisah dari unit lainnya.

Strategi funsional berhubungan langsung dengan pembuatanpembuatan keputusan yang menyangkut divisi-divisi pendukung dalam
rangka memproduksi dan memasarka produk hingga sampai ditangan
pelanggan. Divisi yang terlibat dalam pembuatan strategi ini adlah divisi
keuangan, sumberdaya manusia, R & D dan pemasaran. Strategi fungsional
sendiri perlu dikoordinasikan satu sma 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, perncanaan program terdiri dari: (1) Visi sekolah/ madrasah, (2) Misi sekolah/madrasah, (3) Tujuan Sekolah/madrasah, (4) Rencana kerja sekolah/madrasah.<sup>23</sup>

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

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> 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 akuntanbel 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 Rencanaa 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.<sup>24</sup>

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". <sup>25</sup>

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. peratuan satuan atau program pendidikan.

•

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Ibid, 6.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Ibid, 6.

PP Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan. Serta Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan bahwa Sekolah/Madrasah wajib membuat: 1. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM); 2. Rencana Kerja Tahunan (RKT).

Adapun prinsip-prinsip dalam penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) antara lain :<sup>26</sup>

- 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.
- 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.
- partisipatif artinya disusun secara bersama oleh kepala madrasah, komite madrasah dan dewan pendidik dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya.

-

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Ibid, 7.

- 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, menunjukan 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 :<sup>27</sup>

# 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:

-

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Ibid, 8.

peraturan dan perundang-undangan mengenai pendidikan (Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidkan dan/atau Standar Nasional Pendidikan), perlindungan anak, kebijakan pendanaan pendidikan, kebijakan peningkatan mutu dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan, prioritas pendidikan tingkat.

# 2. penyusunan RKM

dalam penyusunan RKM terdiri dari lima (V) tahapan, yakni : 28

- a. Tahap I : Menetapkan Kondisi Madrasah Saat Ini
  - 1. Melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM).
  - 2. Membandingkan Hasil Evaluasi Diri Madrasah dengan Acuan Standar Madrasah.
  - 3. Merumuskan Tantangan (Utama/prioritas) madrasah.
- b. Tahap II: Menetapkan Kondisi Madrasah yang Diharapkan
  - 1. Merumuskan Visi Madrasah.
  - 2. Merumuskan Misi Madrasah.
  - 3. Merumuskan Tujuan Madrasah.
  - 4. Merumuskan Sasaran dan Indikator Kerja.
- c. Tahap III: Menyusun Program dan Kegiatan
  - Merumuskan Program dan Menetapkan Penanggung Jawab Program.
  - 2. Merumuskan Kegiatan, dan Jadwal kegiatan.

2

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> 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.
- 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
    - Menetapkan Kegiatan Rutin/Reguler
    - c. Menetapkan Jadwal RKTM
  - 2. Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKA).
- 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.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Ibid, 9.

# 5. Strategik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi

Manajemen strategik merupakan suatu proses terus-menerus dan walaupun pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan.<sup>30</sup>

Selanjutnya, dari definisi atau pengetahuan manajemen strategik sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat difahami bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga macam proses manajemen. 31 Pertama, Strategi formulasi (Strategi Formulation) yaitu langkah dalam merumuskan strategi. Prosedur ini sering juga disebut dengan istilah perencanaan strategik (Strategic Planning). Kedua, Strategi implementasi (strategic Implementation) yaitu tahap pelaksanaan atau penerapan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Ketiga, Pengawasan strategik (Control Strategic) yaitu usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dan pembuatan strategi.

Adapun uraian tentang ketiga proses manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

## a. Strategi Formulasi (Strategi Formulation)

Strategi formulasi atau perumusan strategi memedomani ekskutif dalam menetapkan bidang usaha yang diterjuni perusahaan

<sup>31</sup> Karhi Nisjar, *Manajemen*, 85.

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Edward Feeman, Manajemen Strategik: pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan ter. Ny. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: CV. Taruna Grafika, 1995 cet. III), 97.

(organisasi), tujuan akhir (aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.<sup>32</sup>

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

# 1). Analisis Lingkungan

Lingkungan adalah salah satu fator terpentig 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 mengadakananalisis lingkungan agar dapat menentukan kemampuan organisasi berdasarkan berbagai sumber yang dimilikinya.

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

Robinson Pearce, *Manajemen*, 53.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:

- a) Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungan dan lingkungan itu sendiri berubah setiap saat.
- b) Pengaruh yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda sebuah perusahaan.<sup>34</sup>

Analisis lingkungan secara garis besar terdapat dua bagian. *Pertama*, Analisis lingkungan internal terkait dengan melihat kedalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). *Kedua*, analisis lingkungan eksternal memusatkan perhatiannya pada penganalisaan diluar organisasi yakni melihat peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threath*). 35

Berbagai sistem yang berada diluar organisasi itu disebut juga dengan faktor (lingkungan) eksternal yang meliputi ekonomi, politik, sosial, teknologi, demografi dan hukum. <sup>36</sup>

Mengenai bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan (organisasi) adalah sebagai berikut:

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Ibid, 49-50.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, ter. Armand Hediyanto (Jakarta: Erlangga, 1997 cet. I), 42.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Robinson Pearce. *Manajemen*, 93.

#### a. Faktor Ekonomi

Situasi perekonomian pada umumnya mempunyai pengaruh yang besar terhadap kehidupan dan perkembangan suatu perusahaan maupun perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor ekonomi yang diperhatikan bukan hanya terbatas pada situasi ekonomi dalam negeri, tapi juga ekonomi internasional pada umumnya.

# b. Faktor Politik

Faktor politik ini berkenaan dengan kebijaksanaankebijaksanaan pemerintah dibidang politik. Stabilitas politik dalam negeri dapat mengayomi keberadaan perusahaan yang beroperasi. Yang perlu diperhatikan misalnya peraturan-peraturan dan atau perundangundangan yang baru dikeluarkan oleh pemerintah.

# c. Faktor Sosial

Yang perlu diperhatikan dalam lingkungan sosial misalnya nilainilai sikap, keyakinan, pandangan hidup masyarakat yang dapat
dibentuk oleh kebudayaan, ekologis, demografis, agama, pendidikan
serta tehnisnya. Perubahan sosial dalam bentuk perubahan nilai-nilai dan
sikap dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam melakukan pilihan
ekonomisnya.

# d. Faktor Teknologi

Perkembangan dan perubahan teknologi baru, mutlak perlu diperhatikan oleh perusahaan. Perkembangan teknologi ini bukan hanya

terbatas pada penciptaan alat-alat produksi baru seperti mesin-mesin, tapi juga menyangkut teknik-teknik dalam proses produksi. Adanya penemuan teknologi baru dapat memberikan kesempatan-kesempatan berusaha baru, tapi dapat pula mengancam usaha-usaha lama. Misalnya, dengan semakin populernya pemakaian kalkulator elektronik, dapat mematikan alat hitung sempoa.

# e. Faktor Demografi

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

# f. Faktor Hukum

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

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

<sup>37</sup> Napa J Awat, *Manajemen Strategi: suatu pendekatan sistem* (Yogyakarta:Libety,1989 Ed I cet I), 34.

ramalan masa datang, dengan berbagai kekuatan-kekuatan (S) dan kelemahankelemahan (W) yang berasal dari lingkungan internal barulah disusun suatu strategi yang mantap. Dalam internal bisnis, kegiatan tersebut dianggap sebagai pengenalan situasi yang disebut "SWOT analisis". Analisis SWOT ini singkatan dari *Strength, Weakness, Oppourtunities, dan Threath.*<sup>38</sup>

Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal yang terdapat beberapa faktor (ekonomi, politik, sosial, teknologi, demografi, dan hukum) ini diperlukan sebuah tehnik yang baik agar informasi yang didapat utuh. Beberapa tehnik antara lain:

- 1) Tehnik pengumpulan informasi lisan adalah informasi yang didapat dengan cara mendengar, baik itu secara formal maupun non formal.
- 2) Tehnik pengumpulan informasi tertulis atau dokumentasi adalah apa yang diketahui dengan membaca informasi yang disediakan orang lain untuk berbagai tujuan misalnya, informasi surat kabar tentang ekonomi, politik, dan lain lain.
- 3) Tehnik memata-matai (spionase) yaiu berusaha untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing yang potensial atau sesungguhnya.
- 4) Tehnik pengamatan langsung. Manajer puncak atau orang yang ditunjuk melakukan pengamatan langsung ke pasar yang menjadi sasaran produk/jasa kita.

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> ibid, 24.

5) Tehnik peramalan secara formal adalah meramalkan semua faktor lingkungan. Misalnya mengenai pandangan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan dan sebagainya.<sup>39</sup>

Dalam menyusun strategi seorang manajer mamapu menilai mana yang merupakan ancaman/Peluang. Sebelumnya harus menialai dan mendiagnosa hasil dari berbagai informasi yang sudah di dapat sebelum keputusan dibuat.

Analisis lingkungan internal digunakan untuk membangun kemampuan (kapabilitas) dalam mencapai keunggulan. Dengan demikian, analisis lingkungan internal akan mencakup analisis sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi. Tiga komponen tersebut antara lain:

# a. Sumber Daya

Sumber daya/ resources sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh lembaga untuk proses produksi. Proses produksi ini berkaitan dengan proses belajar mengajar untuk menciptakan siswa-siwi bisa menerima materi dengan baik yang diajarkan oleh guru. Secara sederhana sumber daya dibagi menjadi tiga kelompok meliputi tangible, resources, intangible resources dan human resources.40

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> Amirullah SE, MM dan Sri Budi Cantika SE, MM, *Manajemen Strategi* (Jogjakarta: Graha

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Stratejik: Sebuah Pengantar* (Jogjakarta: FEUI, 1999), 42.

# b. Kemampuan (kapabilitas)

Kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. <sup>41</sup>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 secra relatif terhadap fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, lembaga, SDM, dan out put. Sedangkan pendidikan rantai nilai kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktifitas nilai yang dilakukan untuk mendesain memasarkan, input-proses-out put 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.

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Ibid, 43.

Sebab kecermatan mencocokkan peluang dan tantangan yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat.

# a. Strategi Induk

Penentuan visi dan misi organisasi bisa disebut juga dengan strategi induk. Visi berasal dari bahasa latin 'Vision' artinya melihat. Melihat komitmen pengaktualisasi yang tidak realitas menjadi kenyataan atau sering disebut cita-cita. Cita-cita mendorong pemilik sekolah ingin merealisasikan. Cita- cita adlah merupakan sebuah kebanggaan dan kebahagiaan. Oleh sebab itu, visi adalah cara pandang yang menyeluruh dan futuristik terhadap pernyataan menjadi organisasi seperti dalam lima tahun mendatang.

Syarat dama menentukan visi, sebab visi sulit dipahami karena berada dibenak pendiri. Adapun syarat visi antara lain :

- a. Harus mencakup segala hal
- b. Visi tersebut harus menciptakan semangat, kekuatan, dan komitmen bersama.
- Tidak terlalu ideal tetapi visi tersebut realitas dan dapat dicapai serta dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi semua aktifitas organisasi.
- d. Diungkapkan secara spesifik dan realistis dan dinyatakan denga keyakinan. Sebab visi pencampuran nilai, arah tujuan yang akan memandu masa depan organisasi.

Misi merupakan pedoman untuk perumusan tujuan dan penyusunan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan yang akan diformulasikan. Misi sekolah yang jelas merupakan bagian terpenting dalam manajemen strategik, karena keberadaan misi yang dinyatkan secara formal biasnya membuat oeganisasi atau sekolah berhasil.

Untuk itu diperlukan beberapa peraturan tertentiu dalam menulis dan melaksanakan pernyataan misi yang diambil. Beberapa peraturan antara lain :

- a. Jagalah pernytaan agar tetap sedarhana.
- b. Memungkinkan memasukkan diseluruh SDM perusahaan (organisasi)
- c. Orang luar bisa mendatangkan kejelasan dan perspektif yang segar kedalam penulisan pernytaan misi anda.
- d. Susunan dan nada kata-kata seharusnya mencerminkan kepribadian perusahaan atau ingin menjadi apa perusahaan (organisasi) ini.
- e. Berbagilah pernyataan misi dengan cra kreatif sebanyak mungkin dalam bahasa sebanyak yang diperlukan.
- f. Mengandalkan pernyataan misi sebagai bimbingan. 42

Dalam proses perumusan misi organisasi atau sekolah harus memperhatikan peraturan peraturan diatas, dan kepala sekolah harus mempertimbankan masukan dari pihak pihak yang berkepentingan terhadap organisasi.

٠

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> M. Ismail Yusanto, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah* (jakarta: Khairul Bayan, 2003), 60.

Untuk menjalankan misi organisasi/sekolah, kepala sekolah harus menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam rangka menetapkan standar yang harus dipenuhi sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan harus diungkap secara jelas, kongkrit menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan tujuan akan dicapai, sehinga dapat diterjemahkan kedalam sasran oprasional.

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 jugadengan tujuan jangka pendek. Yang berkisar satu tahun. Sedangkan tujuan umum bisa juga disebut juga tujuan jangka panjang, yang berkisar 1-5 tahun.

#### b. Strategi Umum

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

.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Gabriel. *Manajemen Strategi*, 11.

program/mensosialisaikan 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.<sup>44</sup>

Ada emp<mark>at</mark> 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 melaui struktur organisasi berguna untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan Struktur organisasi adalah sebagai bawahan. sitem/jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang meghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok. 45 Oleh karena itu, sebuah struktur

 <sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Benjamin. *Manajemen*, 98.
 <sup>45</sup> Amirullah. *Manajemen*, 157.

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

# 2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpnan organisasi, suatu konsep yang merupakan elemen penting dari implementasi strategi yan 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 bergantungan 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)

Pelaksanaan strategik pada akhirnya bergantung pada anggota organisasi secara individual, utamanya para maajer kunci. Dan memotivasi serta menghargai prestasi individu dan unit organisasi yang baik merupakan bahan penting implementasi strategi yang efektif. Jika pencapaian strategi merupakan prioritas puncak, maka sistem imbalan harus secara jelas dan erat terkait dengan prestasi strategi. 46

Motivasi dan pengendalian personil manajerial dalam pelaksanaan strategi dila<mark>kuk</mark>an melalui mekanisme imbalan perusahaan, kompensasi, kenaikan gaji, bonus, opsi sham, insentif, tunjangan, promosi, demosi, penghargaan, pujian, kritik, tanggung jawab lebih besar/lebih kecil, norma kelompok, penilaian prestasi, ketegangan dan kekuatan. Mekanisme ini dapat positif atau negatif. Jangka panjang/jangka pendek.<sup>47</sup>

# c. Evaluasi (Pengawasan) Strategi

Setelah dirumuskan strategi selesai dan berhasil diimplementasikan, proses manajemen strategi belum selesai sampai disini, masih ada satu pekerjaan lagi yang harus dilakukan yaitu evaluasi strategik. Yang dimaksud evaluasi strategik disini adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari pembuatan perumusan

Robinson Pearce, *Manajemen*, 429.Ibid, 460.

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

Adapun mengenai unsur-unsur dan bagaimana proses pengawasan itu adalah sebagai berikut :

# 1. Unsur Pengawasan

Ada empat unsur pokok yang lazim terdapat dalam semua sistem pengawasan. Unsur-unsur ini tetap berlaku bagaimanapun tingkat kecanggihan sistem itu. Empat unsur adalah sebagai berikut:

- a. Suatu karakteristik/kondisi yang dikendalikan (diawasi).
- b. Sensor, yakni metode untuk mengukur karakteristik/kondisi diatas.
- c. Kompetitor, yakni membandingkan antar yang aktual dengan standar, serta menilai perbedaan-perbedaan yang terjadi.
- d. *Efektor*, yakni tindakan mempengaruhi perubahan dalam sistem tersebut untuk disesuaikan dengan karakteristik/standar yang diinginkan.49

# 2. Proses Pengawasan

Unsur pokok dalam setiap sistem pengawasan akan menjadi proses pengawasan jika dihubungkan secara berurutan

 <sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Karhi Nisjar. *Manajemen*, 86.
 <sup>49</sup> Fremont E kast. Organisasi, 733.

dalam suatu siklus. Tujuan-tujuan ditetapkan dan pekerjaan dilaksanakan. Dengan dibandingkan prestasi sesungguhnya dengan rencana, maka dihasilkan umpan balik untuk penyesuaian beban kerja dengan alokasi sumber daya jenis perbandingan ini terutama mengenai alat-alat yang dipakai untuk mencapai tujuan. Dibuat pula untuk membandingkan antara prestasi sesungguhnya dengan rencana program semula. Pada tahap ini, informasi di umpan balikkan ke tahap perencana program, dan untuk membandingkan dengan sasaran semula. Akhirnya, perbandingan ini membawa kepada pengukuran tujuan yang ada atau penyesuaian untuk masa depan. <sup>50</sup>

Selanjutnya, dilakukan penetapan standar yang diinginkan.
Seorang manajer perlu melakukan tiga kegiatan sebagai berikut:

- a. Pengukuran pelaksanaan (kinerja karyawan)
- Membandingkan hasil kegiatan pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan antara hasil yang dicapai dalam operasi dengan standar.

Cara-cara diatas merupakan cara-cara untuk melihat fakta. Sehingga apakah terjadi penyimpangan ataupun tidak, sepenuhnya

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Ibid, 736.

tergantung dari hasil penelitian manajemen terhadap output yang dicapai.

# 6. Strategi MI-SIIEEB

Perkembangan dalam dunia pendidikan telah mengalami banyak perubahan, lembaga dituntut untuk selalu aktif dalam menciptakan inovasi dalam dunia pendidikan, madrasah dituntut untuk mencetak lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual akan tetapi juga cerdas secara spriritual. Oleh sebab itu madrasah perlu menggunakan strategi atau cara untuk mewujudkan madrasah yang berkualitas. Adapun strategi yang digunakan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang ialah MI-SIIEEB, maksud dari MI-SIIEEB adalah madrasah Menjalin kerjasama dan memantapkan linnk kerja sama madrasah bertaraf internasional, sister school, pemilik, pengurus, orang tua, masyarakat, instansi pendidikan, kommponen pendidikan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi, menyelenggarakan International Class Program yang lebih prograesif, penerapan standardisasi manajemen mulai dari manajemen organisasi hingga SDM, Inovasi pembelajaran modern, Islamic dan KIAT ILMU (Kontruktifism Iman dan Ilmu Pengatahuan, Akhlaq, Tauhid, Inovasi belajar & pembelajaran Language Menjadi Ushwa), menyelenggarakan integreted program holistic mathematic, evaluasi dokumentasi SOP untuk menuju ISO (International Organization for Standardization), Efektifitas Pembelajaran Bhs. Inggris, Berbasis Quality Assurance System, Berbasis ICT (*Information, Communication of Tecnology*).<sup>51</sup>

#### B. Sekolah Islam Bertaraf Internasional

## 1. Pengertian Sekolah/Madrasah Islam Bertaraf Internasional

Berbicara pengembangan madrasah tidak akan dipisahkan antara pembahasan tentang kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi baik perubahan itu berasal dari dorongan dalam lembaga itu sendiri (internal) atau dari luar lembaga (eksternal). Dorongan dari dalam dapat timbul karena tuntutan yang berasal dari sistem kelompok yang ada dalam nilai dan norma lembaga tersebut, sedangkan perubahan dari luar banyak ditentukan oleh interaksi lembaga dengan lingkungan masyarakat yang ada di sekitarnya.

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.

-

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Nahdatul Ulama Pucang.

Sedangkan menurut Christine S Broket pengembangan adalah suatu proses dari perubahan berencana terhadap orang-orang yang ada dalam suatu organisasi secara umum.

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

Sedangkan istilah 'madrasah' adalah istilah khas Arab yang memiliki makna sepadan dengan 'sekolah' dalam khazanah Indonesia. Kedua istilah ini sama sama merujuk pada lembaga pendidikan formal yang berada pada jenjang dibawah pendidikan perguruan tinggi.

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.

Menurut Muktar dan Widodo tujuan yang ingin dicapai madrasah ialah pencerahan dan perwujudan yang sumberdaya manusia yang

berkualitas, yakni terlepas dari kegelapan, kebodohan, ketidaktahuan, serta bermanfaat bagi diri sendiri, arang lain ataupun kelompok.

Sekolah/madrasah bertaraf internasional adalah sekolah/madrasah yang sudah memenuhi Standar Nasional Pendidikan dan diperkaya dengan mengacu pada standar pendidikan pada salah satu negara anggota *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) dan/atau negara meju lainnya yang mempuyai keungulan tertentu dalam bidang pendidikan sehingga memiliki daya saing di *forum Intenasional*. Pada prinsipnya sekolah/madrasah bertaraf internasional harus bisa memberikan jaminan mutu pendidikan dengan standar yang lebih dari Standar Nasional Pendidikan.<sup>52</sup>

Menurut Departemen Pendidikan Nasional tahun 2009, pengertian sekolah bertaraf internasional adalah:

"satuan pendidikan yang diselenggarakan dengan menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan standar salah satu negara anggota *Organizatian for Economic Cooperation and Development* (OECD) atau negara maju lainnya."

Menurut peraturan mentri pendidikan nasional (permendiknas)

Nomor . 78 tahun 2009 tentang penyelenggaraan sekolah bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar Pasal 1 Ayat 8 menyatakan bahwa:

\_

http://pengertian-pengertian-info.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-madrasah-bertaraf.html diakses pada tanggal 23-11-2016.

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

Secara yurudis, penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional didsarkan 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 perintah 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.<sup>53</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Triwiyanto dan Sobri, *Panduan Mengelola Sekolah Bertaraf Internasional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 23-24.

# 2. Tujuan Sekolah/Madrasah Islam Bertaraf Internasional

Tujuan penyelenggaraan SBI berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2009 Tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional Pada Jenjang Pendidikan Dasar Dan Menengah adalah untuk menghasilkan lulusan yang memiliki: 54

- a) kompetensi sesuai standar kompetensi lulusan dan diperkaya dengan standar kompetensi pada salah satu sekolah terakreditasi di negara anggota *OECD* ataun negara maju lainnya.
- b) daya saing komparatif tinggi yang dibuktikan dengan kemampuan menampilkan keunggulan lokal ditingkat internasional.
- c) kemampuan bersaing dalam berbagai lomba internasional yang dibuktikan dengan perolehan medali emas, perak, perunggu dan bentuk penghargaan internasional lainnya.
- d) kemampuan bersaing kerja di luar negeri terutama bagi lulusan sekolah menengah kejuruan.
- e) kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris (skor *TOEFL Test* > 7,5) dalam skala *internet based test* bagi SMA, skor *TOEIC* 450 bagi SMK), dan/atau bahasa asing lainnya.

-

 $<sup>^{54}</sup>$  Permen No. 78 tahun 2009 Tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional.

- f) kemampuan berperan aktif secara internasional dalam menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan dunia dari perspektif ekonomi, sosio-kultural, dan lingkungan hidup.
- g) kemampuan menggunakan dan mengembangkan teknologi komunikasi dan informasi secara professional.<sup>55</sup>

# 3. Model Pengembangan Sekolah/Madrasah Islam Bertaraf Internasional

Sekolah/madrasah bertaraf internasional dapat diselenggarakan menggunakan model-model penyelenggaraan yang dianggap paling sesuai atau cocok dengan kebutuhan, kekhasan, keunikan, dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap sekolah/madrasah, baik untuk penyelenggaraan Sekolah/Madrasah yang baru maupun pengembangan Sekolah/madrasah yang sudah ada sebelumnya. Model-model penyelenggaraan tersebut adalah sebagaimana diuraikan berikut ini: <sup>56</sup>

a. Model "Terpadu-Satu Sistem atau Satu Atap-Satu Sistem"

Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model Terpadu-Satu Sistem atau Satu Atap-Satu Sistem yaitu penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di dalam satu lokasi dengan

<sup>56</sup> Penyelenggaraan RSBI( http://yudikustiana.wordpress.com/2011/05/26/penyelenggaraan-rsbi/) diakses pada tanggal 23-11-2016.

.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2009 Tentang Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional Pada Jenjang Pendidikan Dasar Dan Menengah pasal 2

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 pedidikan 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 dikembangkann sama, namun praktik pelksanaan pengembngan dan pengelolaan memerlukan waktu dan biaya ekstra, apalai lokasi dari berbagai jenjang satuan pendidikan relatif jauh.

## c. Model "Terpisah-Beda Sistem atau Tidak Satu Atap-Beda Sistem"

Sekolah/Madrasah bertaraf internasinal yang diselenggarakan dengan model Terpisah-Beda Sistem atau Tidak Satu Atap-Beda Sistem yaitu penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional pada jenjang pendidikan daar dan menengah di lokasi yang berbeda (terpisah) dengan sistem pengelolaan pendidikan yang berbeda. Penyelenggaraan model ini disarankan hanya pada fase rintisan penyelenggaraan sekolah/madrasah bertaraf internasional dalam kurun waktu tertentu harus ditingkatkan secara bertahap ke model penyelenggaraan satu atap dengan satu sistem atau model penyelenggaraan tidak satu atap dengan satu sistem.

Tingkat kesulitan lebih tinggi dalam praktik manajerial sekolah/madrasah bertaraf internasional pada model ketiga. Maka dari itu, penyelenggaraan model ini hanya diperuntukkan bagi sekolah/madrasah rintisan bertaraf internasional, lambat laun pihak penyelenggara berusaha dan mengupayakan pengembangan S/MBI dengan model pertama atau etidaknya pada model kedua.<sup>57</sup>

٠

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Ibid

# d. Model "Entry-Exit"

Sekolah/Madrasah bertaraf internasional yang diselenggarakan dengan model *Entry-Exit* yaitu penyelenggaraan ekolah/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 kekelas 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.

#### 4. Indikator Sekolah/Madrasah Islam Bertaraf Internasional

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.78 tahun 2009 tentang penyelenggaraan sekolah bertaraf internasional, standar penyelenggaraan sekolah bertaraf internasional antara lain:<sup>58</sup>

#### 1. Kurikulum

- a. Kurikulum SBI disusun berdasarkan standar isi dan standar kompetensi lulusan yang diperkaya dengan standar dari negara anggota OECD atau negara maju lainnya.
- b. SBI menerapkan satuan kredit semester (SKS) untuk SMP, SMA, dan SMK.

# 2. Proses Pembelajaran

- a. SBI melaksanakan standar proses yang diperkaya dengan model proses pembelajaran di negara anggota OECD atau negara maju lainnya.
- b. Proses pembelajaran sebagaimana dimaksud yaitu dengan menerapkan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi, aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan kontekstual.

.

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.78 tahun 2009 tentang Penyelenggaraan SBI.

- c. SBI dapat menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris dan/atau bahasa asing lainnya yang digunakan dalam forum internasional bagi mata pelajaran tertentu.<sup>59</sup>
- 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.<sup>60</sup>
- 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.

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

- d. SD bertaraf internasional memiliki paling sedikit 10% pendidik yang berpendidikan S2 atau S3 pendidikan guru sekolah dasar (PGSD) dan/atau berpendidikan S2 atau S3 sesuai dengan mata pelajaran yang diampu dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi.
- e. SMP bertaraf internasional memiliki paling sedikit 20% pendidik yang berpendidikan S2 atau S3 sesuai dengan bidang studi yang diampu dari perguruan tinggi yang program studinya sudah terakreditasi. 61
- f. SMA dan SMK bertaraf internasional memiliki paling sedikit 30% pendidik yang berpendidikan S2 atau S3 sesuai dengan bidang studi yang diampu dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi.
- g. Pendidik mata pelajaran kejuruan pada SMK harus memiliki sertifikat kompetensi dari lembaga sertifikasi kompetensi, dunia usaha/industri, asosiasi profesi yang diakui secara nasional atau internasional.<sup>62</sup>
- h. Pendidik memiliki skor TOEFL ≥ 7,5 atau yang setara atau bahasa asing lainnya yang ditetapkansebagai bahasa pengantar pembelajaran pada SBI yang bersangkutan.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> 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.
- Memiliki jiwa kewirausahaan.
- g. Kemampuan dibidang manajemen, organisasi, dan kepemimpinan pendidikan, serta kewirausahaan.
- h. Mampu membangun jejaring Internasional.
- Kemampuan mengoprasikan komputer/teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

<sup>63</sup> Ibid.

 j. Kemampuan mengembangkan rencana pengembanan sekolah (RPS)/ rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS).

#### 5. Sarana dan Prasarana

- a. SBI memenuhi standar sarana dan prasarana yang diperkaya dengan standar sarana dan prasarana pendidikan dari negara anggota OECD atau negara maju lainnya.<sup>64</sup>
- Setiap ruang kelas SBI dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK.
- c. SBI memiliki perpustakaan yang dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran di seluruh dunia (e-library).
- d. SBI memiliki ruang dan fasilitas untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru.
- e. 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:<sup>65</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

- a. Memenuhi standar pengelolaan yang diperkaya dengan standar pengelolaan sekolah di negara anggota OECD atau negara maju lainnya.
- Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dan ISO 14000 versi terakhir.
- 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.

\_

<sup>66</sup> 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 lainnyauntuk 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.
- 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.

#### **BAB III**

#### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis 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. <sup>67</sup>

jenis pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang bersifat deskriptif, dengan langkah penelitian kasus (casestudies). Penelitian kasus (casestudy), yaitu menghimpun dan menganalisa data yang berkaitan dengan suatu kasus karena ada masalah, kesulitan, hambatan, atau penyimpangan, serta dapat juga karena keunggulan atau keberhasilannya. Maka penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan status fenomena di lokasi penelitian, baik fenomena tentang keunggulan dan keberhasilannya, maupun fenomena hambatan atau kesulitannya. Fenomena di lokasi penelitian yang dimaksud yaitu menejemen Strategi di MI NU *Cambridge International Examination* Pucang Sidoarjo.

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

\_

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> Mardalis, *Metodologi Peneliian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Rosda, 2002), 24.

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.

-

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> 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. <sup>69</sup> 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

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Muhammad Ali. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), 42.

keadaan / situasi yang ada dalam organisasi yang akan diteliti, sehingga penulis tidak hanya melakukan wawancara saja. Metode ini juga digunakan penulis untuk memperoleh data tentang :

- a. Kondisi dan lingkungan di MI NU Cambridge International Examination Pucang Sidoarjo.
- b. Implementasi manajemen strategi di MI NU Cambridge

  International Examination Pucang Sidoarjo.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian antara pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu <sup>70</sup>

Selain itu sebagai pewawancara, penulis menggunakan Panduan Wawancara (interview guide). Dalam wawancara ini penulis mendapatkan informasi langsung tentang konsep, manajemen strategi, serta faktor pendukung dan penghambat manajemen strategi di MI NU cambridge International Examination Pucang Sidoarjo.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data melalui bahan tertulis misalnya catatan, transkip, buku, majalah dan sebagainya. Metode dokumentasi yang peneliti maksudkan adalah cara untuk memperoleh

\_

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian*....186.

data-data yang terkait dengan judul penelitian yang berbentuk dokumen, baik dokumen pribadi maupun dokumen resmi. Data-data dokumentasi yang akan peneliti kumpulkan adalah tentang sekolah yang akan diteliti, seperti perencanaan startegik sekolah, konsep serta program-program yang berkaitan dengan manajemen strategi.

### E. Prosedur Analisis dan Interpretasi Data

Setelah data – data yang dibutuhkan terkumpul, maka peneliti melakukan analisis data tersebut. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif model Miles Dan Huberman yang terdiri dari tiga komponen yaitu; Reduksi Data (data reduction), Penyajian Data (data display), dan penarikan serta pengujian kesimpulan (drawing and verifying conclusion)<sup>71</sup>

#### 1). Reduksi Data.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa, sehingga kesimpulan – kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data merupakan sebuh upaya yang dilakukan oleh peneliti selama analisis data dilakukan dan merupakan langkah yang tak terpisahkan dari analisis data.<sup>72</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif* (Yogyakarta: LKis Pelangi Aksara, 2007), 104.

Hal – hal yang perlu direduksi adalah semua yang tidak ada kaintannya 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.<sup>73</sup>

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

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Jakarta: UI Press, 1992), 19.

# F. Pengabsahan Data

Trianggulasi adalah cara yang paling umum digunakan dalam penjaminan validitas data dalam penelitian kualitatif. Trianggulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu.

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

- Teknik trianggulasi antar sumber data, teknik pengumpulan data, dan pengumpulan data yang dalam hal terakhir ini peneliti akan berupaya mendapatkan rekan atau pembantu dalam penggalian 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 debricfing*), termasuk koreksi dibawah pembimbing.

# 4. Perpanjangan waktu penelitian.

Penelitian ini menggunakan trianggulasi sumber data, yang berupa informasi dari tempat, peristiwa, dan dokomen serta arsip yang memuat catatan berkaitan dengan data yang dimaksud.<sup>74</sup>



\_\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> Sugiyono, *Teknik Penelitian* (Yogyakarta: Pines, 2006), 273-274.

#### **BAB IV**

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

#### 1. Identitas Madrasah

Nama Sekolah : MI. MA'ARIF NU PUCANG

Status (swasta)

Alamat Sekolah : Jl. Jenggolo No. 53 Sidoarjo

Propinsi : Jawa Timur

Kabupaten/Kota : Sidoarjo

Kecamatan : Sidoarjo

Desa : Pucang

Jalan : Jenggolo No. 53 Sidoarjo

Telepon : (031) 8945992

Kode Pos : 61219

Tahun Berdiri : 1967

# 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.

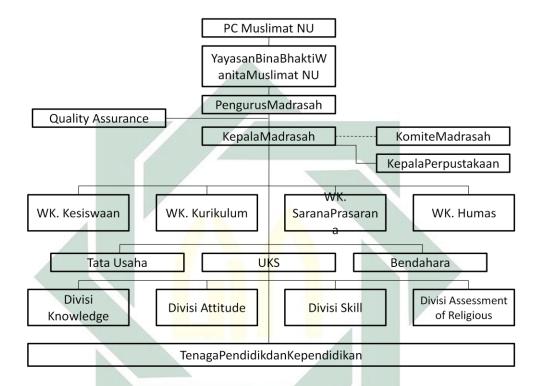
Sejarah singkat menyatakan bahwa MINU Pucang bermula dari pendirian Pesantren Banat pada tahun 1938. Lantaran kurang berkembang, di tahun 1967 bermetamorfosa menjadi madrasah formal yang bernaung dalam binaan Ma'arif Sidoarjo. Sejak itulah nama MINU Pucang Sidoarjo mulai dikenalkan. Hingga tahun 1972, 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 Univertsitas Negeri Malang. Dengan dibukanya ICP, jumlah kelas meningkat dari 3 kelas paralel, menjadi 5 kelas pararel, 4 kelas ICP dan 1 kelas reguler. Pada 11 April tahun 2012, MINU Pucang berhasil menjadi Madrasah Bertaraf Internasional Mandiri, dengan didapatkannya sertifikat madrasah Internasional dengan ID 276 dari University of Cambridge International Examination.

# 3. Struktur Organisasi MI NU Pucang

Gambar 1.2 Struktur Organisasi MI NU Pucang



# 4. Visi, Misi dan Tujuan MI NU Pucang

# Visi MI NU Pucang

- Accostumed with dzikir: All learning activities in school will make the learners remind to Allah.
- 2. Develop self potential: Academic potential, personal and social potential, and spiritual potential.
- 3. Accustomed to do the teaching of ahlusunnah waljamaah : greeting, heart and actions based onthe teaching of ahlusunnah waljamaah.

#### Misi MI NU Pucang

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

#### **Tujuan MI NU Pucang**

- 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.
- 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 komprehensip
- Pada tahun 2017, penambahan sarana pembelajaran dan sarana olahraga terpenuhi.
- 11. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan pengelolahan madrasah secara komprehensip dengan dibuktikan tingkat kredibilitas management oleh auditor.
- 12. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan kualitas lulusan terutama akhlaq dan hasil chek point kurikulum cambrige
- Pada tahun 2017, terjadi peningkatan status dari kandidat IB menjadi mutlak anggota IB
- 14. Pada tahun 2017, terjadi peningkatan prestasi non akademik terutama pemenangan lomba di even yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah maupun swasta.
- 15. Pada tahun 2017, madrasah memiliki seluruh fasilitas IT penungjang pembelajaran.
- Pada tahun 2018, implementasi kurikulum international cambrige dan IB mantap

- 17. Pada tahun 2018, pendidik dapat melakukan adopsi dan adaptip 3 kurikulum secara komprehenship
- 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.

T<mark>abel</mark> 1.1 Pendidik <mark>d</mark>an <mark>Te</mark>naga 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

15	Ruang	1	50	Baik
	Koperasi			

# 7. Keadaan Siswa

Jumlah siswa yang terdaftar pada tahun pembelajaran 2015 - 2016 di MI NU Pucang, adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3 Keadaan Siswa MI NU Pucang

	Kelas		Jumlah Siswa		
		LK	PR		
	1	22	19	41	
1 ICP	2	21	20	41	
	3	20	21	41	262
	4	20	20	40	
	5	20	20	40	
1	Hidrogen	10	9	19	
	1	19	19	38	
2 ICP	2	19	21	40	
	3	21	19	40	178
	4	18	21	39	
2	Hidrogen	13	8	21	

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

( ICD	1	14	12	26	
6 ICP	2	15	11	26	
					115
6	Hidrogen	16	15	31	
6	Oksigen	18	14	32	
	Jumlah	548	536		1084

# 8. Program Pendukung MI NU Pucang

Program Pendukung Tingkat Ketercapaian Kurikulum MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo

 Tartil Alqur'an secara insentif dari hari Senin s/d Jum'at selama 2 jam pelajaran. Siswa perkelas dibagi menjadi kelompok kecil, 1 kelompok 15 siswa dengan metode "At Tartil".

Matematika Plus. Matematika Plus diterapkan pada kelas I s/d VI, dengan pendekatan pembelajaran komprehensif antara ketrampilan berhitung, alat ukur, bangun datar dan bangun ruang dalam satu konteks pembelajaran.

#### 2. RPC (Remidi, Pemantapan, Percepatan)

Kegiatan ini dimaksudkan memberi remidi kepada siswa yang belum tuntas dalam mengikuti pembelajaran (Standar tuntas di MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo, bila tes siswa mendapatkan nilai 8,00). Bila dalam tes siswa sudah mendapatkan nilai 8,00 maka, siswa tersebut dimantapkan

83

untuk mendapatkan nilai sempurna 9,00 – 10,00 .Bila dalam tes siswa

mendapatkan nilai 9,00 - 10,00, maka siswa diberi pengayaan soal dan

dilanjutkan pada pokok bahasan berikutnya.

3. Pembelajaran Bahasa Inggris. Pembelajaran Bahasa Inggris masuk dalam

kurikulum (6 jam pembelajaran) Untuk lebih meningkatkan kemampuan

siswa berbahasa Inggris diterapkan SCC selama 4 x 25 menit.

4. Keterampilan berbahasa diberikan pada anak kelas I s/d VI dengan

memeragakan English Day. Untuk meningkatkan SQ, secara periodik

mulai kelas III s/d VI melakukan shalat Dhuha, Sholat Dhuhur, dan Ashar

berjama'ah rutin dilakukan. Disaat pembelajaran, siswa dikondisikan

selalu bertasbih, bertahmid, dan bertahlil memuji kebesaran Allah setelah

mempelajari pengetahuan dalam setiap pokok bahasan. Melakukan

refreshing otak dengan menghirup oksigen malalui hidung dalam-dalam

dengan hati bertasbih, bertahmid dan dikeluarkan karbondioksida

perlahan-lahan melalui mulut dengan hati bertasbih 3 kali gerakan

5. Kepala dengan cepat menoleh ke kiri, ke kanan, ke bawah sambil

mengangkat punggung belakang dan ke atas. Untuk menyeimbangkan

otak kanan dan kiri dilakukan gerakan kaki dan tangan saling berlawanan

dan gerakan mata seperti angka delapan tidur berputar selama 5 menit.

6. Jam belajar di MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo

Kelas I s/d II

: masuk pukul 06.45 s/d 15.30

Kelas III s/d VI : masuk pukul 06.45 s/d 16.00

Dengan diawali pembiasaandan doa bersama 06.45 – 07.30 bagi kelas I – II menghafal Asmaul Husna dan hafalan surat-surat pendek di dalam kelas kemudian do'a bersama dipimpin oleh siawa bergiliran, kelas III – VI menghafal Asmaul Husna di mushollah, sholat Dhuha berjama'ah dan tadarrus Yassin kemudian do'a dipimpin oleh siswa bergantian.

- 7. Bila remidial teaching yang dilakukan oleh pembina mata pelajaran tidak berhasil, maka siswa diarahkan ke team remedial teaching yang dibentuk oleh Madrasah yang merupakan bagian Integral dari proses bimbingan dan penyuluhan.
- 8. Tingkat keberhasilan dan kegagalan, bakat dan prestasi akademik dan non akademik, permasalahan yang timbul pada diri siswa akan dicarikan jalan keluarnya melalui bimbingan dan penyuluhan.
- 9. Teknologi Informasi (TI) telah masuk dalam Kurikulum MI Ma'arif NU Pucang Sidoarjo dengan pembelajaran komputer berbasis Windows XP.

#### B. Hasil Penelitian

#### 1. Deskripsi Hasil Temuan

Dari hasil penelitian ini, ditemukan jawaban sesuai dengan fokus penelitian yaitu bagaimana konsep manajemen strategi di MI NU Pucang, bagaimana implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategi di

MI NU Pucang. Konsep manajemen strategi yang dimaksud disini adalah penyusunan rencana kerja madrasah (RKM) sebagai rencana strategi sekolah yaitu persiapan, penyusunan RKM, serta pengesahan dan sosialisasi RKM (dalam modul kemenag). Sedangkan implementasi manajemen strategi, berdasarkan implementasi manajemen strategi yang dikemukakan oleh Karhi Nisjar, yaitu struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur organisasi, serta sistem imbalan (motivasi).

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.

# a. Konsep Manajemen Strategi

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

### 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.

Kepala sekolah, menuturkan bahwa sebelum masuk ke dalam penyusunan RKM, kepala sekolah mengadakan rapat terbuka untuk memilih tim pengembang madrasah. Tim pengembang madrasah di MI NU Pucang terdiri dari kepala sekolah, yayasan, komite, QA (Quality Assurance), serta beberapa guru yang berkompeten. Setelah tim pengembang madrasah terbentuk, dalam rapat tersebut meraka membuat program sesuai dengan bidang keahlian masing-masing.

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. <sup>75</sup>

Hal ini juga dibenarkan oleh Subjek A yaitu Waka Kurikulum bahwa sebelum penyusunan RKM dilakukan, sekolah membentuk tim pengembang untuk menyusun RKM.

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.<sup>76</sup>

Hal senada juga diungkapkan oleh subjek B, yaitu Waka Humas, dalam penyusunan RKM, madrasah membentuk tim terlebih

<sup>76</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum tanggal 5 januari 2017

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah 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 kepsek, waka juga, kemudian yayasan, QA itu pasti, komite juga ada, dan beberapa guru.<sup>77</sup>

# 2. Penyusunan RKM

Dalam penyususnan 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 remidial 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

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada Tanggal 6 Januari 2017

dari lima belas guru mengalokasikan untuk program remidial dan pengayaan serta mengacu pada hasil analisis butir soal, nah kelemahannya yaa disini, sepuluh dari lima belas orang guru itu mengacu pada analisis butir soal. 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, threetment.laaa itu harus disusun tahun 2014, contoh ini penyususnan dokumen satu dan dua KTSP dan K13 bersama tim pengembang kurikulum, pada tahun 2015 penyususnan dokumen satu dan dua KTSP dan K13 berkarakter, pada tahun 2016-2017 dokumen satu dan dua model adobsi- adabtif kurikulum cambridge, pada tahun 2017-1018 pe riveuw.an dokumen dokumensatu dan dua model adobsi-adaptif cambridge ini contoh di standar isi, masih satu item ini. 78

Hal senada juga diungkapkan oleh subjek A, yaitu Waka Kurikulum menuturkan jika dalam EDM ada beberapa temuan seperti, jika ditinjau dari *Assesment Hollistic*, sepuluh dari tiga puluh peserta didik belum dapat mencapai nilai diatas KKM.

Hhhmmm jadi seperti ini jadi kita harus melakkan Evaluasi Diri Madrasah terlebih dahulu, nah apa saja temuan dari EDM itu, Kalau temuan di EDM contoh yah... ditinjau dari *Assesment Hollistic* 10 dari 30 peserta didik belum dapat mencapai nilai diatas KKM.<sup>79</sup>

Subjek B, yaitu Waka Humas juga menuturkan hal serupa, dalam menetapkan kondisi madrasah pertama melakukan EDM, membandingkan hasil EDM, dan yang terakhir merumuskan tantangan EDM. Menurut subjek B, slah satu temuan EDM, yakni berdasarkan

 $<sup>^{78}</sup>$  Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 januari 2017

Assesment Hollistic ada tiga puluh persen siswa yang belum mencapai KKM, oleh sebab itu madrasah perlu memberikan bimbingan kepada peserta didik.

Ada banyak rangkaian kan dalam penyusunan RKM, kalau untuk menetapkan kondisi madrasah saat ini jadi kita harus melakukan Evaluasi Diri terlebih dahulu, kemudian membandingkan hasil EDM, serta merumuskan tantangan. Nah apa saja temuan EDM.... berdasarkan skl assesment hollistic masih ada 30 % siswa yang belum mencapai nilai diatas KKM, kemudian rekomendasinya madrasah harus memberikan bimbingan khusus kepada peserta didik. <sup>80</sup>

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

Dalam perumusan Visi, Misi, Tujuan kita tim, nggak boleh kalau nggak tim ada saya sendiri kemudian QA, serta beberapa guru yang berkompeten, nah disitu kita berdiskusi membahas bersama sama dengan melihat realita dan teori yang sesuai dengan kondisi lapangan. La untuk mewujudkan Visi, Misi itu tadi di rencana kerja, tahun ini apa targetnya, tahun ini apa

٠

<sup>80</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

targetnya kan gitu, ada indikator visi misi itu apa, kan makanya visi misi itu 4 tahunan itu harus diganti sebenernya, kalau sudah yah..contoh pada tahun 2017 madrasah 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 <sup>81</sup>

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 mencohtohkan terlebih dahulu, hhmmm 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 vasin.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.

82 Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 januari 2017.

<sup>81</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

Tentu semuanya ikut dilibatkan didalamnya ada yayasan, komite, kepala sekolaah, 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.<sup>83</sup>

# c) Menyusun Program 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 english day untuk menunjang kemampuan berbahasa para peserta didik.

Program madrasah kita banyak yah... untuk beberapa tahun kedepan, salah satunya tartil quran, ini kegiatannya dilakukan dari hari senin sampai jumat selama dua jam. untuk meningkatkan SQ peserta didik kita ada program sholat duha, duhur, asar berjamaah, selain itu untuk memantapkan kemampuan peserta didik dalam berbahasa inggris kita ada

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 januari 2017.

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

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 pembelajarnnya sendiri kita sudah menerapkan curikulum 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.

subjek B yaitu Waka Humas mengemukakan jika salah satu program yang ada di MI NU Pucang salah satunya ialah tertib sholat tahajut, penerapan kurikulum adabadob 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.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

<sup>&</sup>lt;sup>84</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

<sup>85</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 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.<sup>87</sup>

# 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.<sup>88</sup>

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 perna mengalami samapai min. 89

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

#### e) Merumuskan Rencana Kerja Tahunan Madrasah

Kepala sekolah menuturkan bawha 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. <sup>90</sup>

#### 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.<sup>91</sup>

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 ditandatagani disahkan apa yang dilakukan, naah setelah itu kita

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

*share* kepada sejumlah pemangku madrasah yang berkepentingan. <sup>92</sup>

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. <sup>93</sup>

# 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 melaui 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. Sedanngkan *Staf* disini ialah yayasan yang

\_

<sup>92</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

<sup>93</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

<sup>94</sup> Karhi Nisjar, Manajemen, 85.

bertindak sebagai pengontrol yang berhak untuk menegur atau mengingatkan kepala madrasah. <sup>95</sup>

# 2. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpnan 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 dsini perlu tegas tapi tidak kaku, demokrasi yah.

.

<sup>95</sup> Observasi pada tanggal 5 Januari 2017

<sup>96</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

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 kepada tenaga pendidik di MI NU Pucang yang tidak tertib.

Menurut saya orangnya ramah yah welcome, tidak kaku, punya banyak inovasi, beliau itu orangnya kreativ 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.<sup>97</sup>

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, maksutnya enak disini itu orangnya tidak kaku bisa berbaur tapi tegas, tidak selalu berada dikantor saja, beliaunya 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..<sup>98</sup>

98 Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

\_

<sup>97</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 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 dimaksut 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 adabsi, 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.

<sup>99</sup> 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 pendidiknya 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.

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 adabadob yaitu Cambridge, IB dan nasional, mata pelajaran yang bisa diintegrasi ya integrasi misalnya matematika, sciens, bahasa inggris, kemudian dari tenaga pendidiknya kita sudah banyak yang S2. Kemudian untuk membentuk kepribadian karakter peserta didik jadi tidak hanya cerdas secara pengetahuan akan tetapi spiritualnya juga kita ada

\_

<sup>100</sup> 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. <sup>101</sup>

#### 4. Motivasi

memotivasi serta menghargai prestasi individu dan unit organisasi yang baik merupakan bahan penting dalam implementasi strategi yang efektif.

Kepala sekolah mengemukakan jika motivasi tidak selalu yang berhubungan dengan uang akan tetapi menurut kepala sekolah teladan yang baik merupakan salah satu bentuk untuk memotivasi tenaga pendidik dan staff untuk lebih disiplin, seperti datang ke madrasah lebih awal.

Bentuk motivasi tidak harus selalu dengan uang yah..., disini saya lebih suka untuk memberikan contoh real dengan harapan mereka bisa termotivasi untuk menjadi yang lebi baik, contoh saya berangkat lebih awal untuk menyambut anak anak didepan dengan melakukan pembiasaan senyum salam, sapa. Nah kalau ada guru yang terlambat harus berdiri membaca surat yasin dengan anak anak. 102

Hal serupa juga disampaikan oleh subjek A yaitu Waka Kurikulum, untuk memotivasi seluruh civitas akademik madrasah selain bentuk motivasi berupa nilai, kepala sekolah juga memotivasi melalui teladan/pembiasaan yang baik.

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017

<sup>&</sup>lt;sup>102</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

Hhmmm salah satunya untuk mendorong guru guru disini agar menjadi lebih maju, para guru yang belum memiliki ijasah lulus PGMI nah guru diberikan subsidi untuk sekolah, kemudian yah itu tadi beliau selalu meberikan contoh ya itu berangkat lebih pagi, jadi kalau ada guru yang telat yah malu ya...<sup>103</sup>

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

Kalau berbicara motivasi bukan hanya imbalan saja yaah, yah itu tadi salah satu nya untuk memotivasi agar guru disini displin beliau mencontohkan berangkat lebih awal, kemudian bagi guru yang belum memiliki spesifikasi ijasah PGMI disini guru diberikan subsidi untuk menempuh pendidikan. <sup>104</sup>

# c. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Strategi

### 1. Faktor Pendukung Manajemen strategi

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

Kepala sekolah merangkan bahwa faktor pendukung manajemen strategi yaitu SDM tenaga pendidik yang baik, latar pendidikan orang tua peserta didik yang banyak dari lulusan S1 sehingga mudah untuk mendukung program-program yang telah disusun oleh madrasah, peserta didik yang ada di MI NU Pucang sendiri sudah memiliki kualitas yang baik sejak dari proses

-

<sup>104</sup> Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2016.

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017

penyaringan sehingga memudahkan madrasah untuk mengimplementasikan program-program yang telah dibuat, selain itu support dari yayasan sehingga madrasah mampu untuk melaksanakan/mengembangkan program madrasah, kemudian yang terakhir yakni kesadaran personel komite akan pentingnya mengembangkan program madrasah.

Faktor pendukungnya banyak satu mulai dari SDM tenaga pendidik yang kualifikasinya 56% sudah S2 mudah diajak berfikir untuk diajak mengambangkan 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 beberpa pengurus yayasan yang berfikiran maju dalam mengembangkan program madrasah, kesadaran dari beberapa personel komite dalam pentingnya mengembangkan program sekolah agar sekolah tidak mengalami stagnasi dalam proses pembelajaran. 105

# 2. Faktor Penghambat Manajemen Strategi

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

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,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>105</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

loyalitas tenaga pendidikyang 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.

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 fakltor 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, kehawatiran 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. <sup>106</sup>

#### 2. Analisis Temuan Penelitian

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

owanaara dangan Vanala Sakalah nada ta

<sup>&</sup>lt;sup>106</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

implementasi Manajemen strategi di MI NU Pucang. Sesuai dengan fokus penelitian dan pemaparan data yang telah dideskripsikan.

## a. Konsep Manajemen Strategi MI NU Pucang

#### 1. Persiapan

Kepala sekolah, menuturkan bahwa sebelum masuk ke dalam penyusunan RKM, kepala sekolah mengadakan rapat terbuka untuk memilih tim pengembang madrasah. Tim pengembang madrasah di MI NU Pucang terdiri dari kepala sekolah, yayasan, komite, QA (*Quality Assurance*), serta beberapa guru yang berkompeten. Setelah tim pengembang madrasah terbentuk, dalam rapat tersebut meraka membuat program sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. <sup>107</sup> Hal ini juga dibenarkan oleh subjek A yaitu Waka Kurikulum dan subjek B yaitu Waka Humas bahwa sebelum penyusunan RKM dilakukan, sekolah membentuk tim pengembang untuk menyusun RKM yang terdiri dari kepala sekolah, komite, yayasan, QA, serta beberapa guru. <sup>108</sup>

### 2. Penyusunan RKM

a) Menetapkan Kondisi Madrasah Saat Ini

Kepala sekolah menuturkan untuk menetapkan kondisi madrasah saat ini ada beberapa tahapan yang harus dilalui yaitu

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

<sup>108</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017

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 remidial 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 memberikian bimbingan kepada peserta didik.<sup>110</sup>

# 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

\_

<sup>109</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017

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.<sup>111</sup>

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

<sup>112</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum pada tanggal 5 Januari 2017.

Wawancara dengan Waka Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>111</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

english day untuk menunjang kemampuan berbahasa para peserta didik.<sup>114</sup>

Hal tersebut juga dibenrkan oleh subjek A yaitu waka kurikulum dan subjek B waka humas jika salah satu program yang ada di madrasah yakni tertib sholat tahajut dimana tiap wali kelas menelpon wali murid untuk membangunkan peserta didik, penerapan integrasi kurikulum Nasional, *Cambridge, International Baccalaraute*. 115

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

### 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. Serta kepala sekolah juga mengemukakan jika anggaran yang

 $<sup>^{114}</sup>$ Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

Wawancara dengan waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

diperoleh madrasah disesuaikan dengan perencanaan agar tidak sampai kekurangan. <sup>116</sup>

#### e) Merumuskan RKTM

Kepala sekolah menuturkan bawha 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.<sup>117</sup>

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.<sup>118</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>116</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

<sup>117</sup> Ibid

<sup>&</sup>lt;sup>118</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum dan Huma pada tanggal 6 januari 2017.

## b. Implementasi Manajemen Strategi

# 1. Struktur Orgnisasi

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. Sedanngkan Staf disini ialah yayasan yang bertindak sebagai pengontrol yang berhak untuk menegur atau mengingatkan kepala madrasah. 119

# 2. Kepemimpinan Organisasi

implementasi strategi Kepala sekolah melakukan melalui kepemimpinan organisasi, mengemukakan kepala sekolah 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. 120

Hal senada juga diungkapkan oleh subjek A yaitu waka kurikulum serta subjek B Waka Humas yang menegaskan jika gaya kepeimpinan yang digunakan kepala madrasah MI NU Pucang ialah otoriter dan demokratis,

Dokumentasi dari Profil MI NU Pucang.Wawancara Kepala Sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

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

# 3. Kultur (Budaya)

Kultur budaya yang dimaksut 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. <sup>122</sup>

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

<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>122</sup> Wawancara Kepala Sekolah pada tanggal 5 januari 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup> Wawancara Waka Kurikulum dan Humas pada tanggal 6 Januari 2017.

#### 4. Motivasi

Kepala sekolah mengemukakan jika motivasi tidak selalu yang berhubungan dengan uang akan tetapi menurut kepala sekolah teladan yang baik merupakan salah satu bentuk untuk memotivasi tenaga pendidik dan staff untuk lebih disiplin, seperti datang ke madrasah lebih awal. 124

Hal serupa juga disampaikan oleh subjek A yaitu Waka Kurikulum, untuk memotivasi seluruh civitas akademik madrasah selain bentuk motivasi berupa nilai, kepala sekolah juga memotivasi melalui teladan/pembiasaan yang baik. 125

# c. Faktor Pendukung dan Penghambat manajemen Strategi

## 1. Faktor Pendukung

Kepala sekolah merangkan bahwa faktor pendukung manajemen strategi yaitu SDM tenaga pendidik yang baik, latar pendidikan orang tua peserta didik yang banyak dari lulusan S1 sehingga mudah untuk mendukung program-program yang telah disusun oleh madrasah, peserta didik yang ada di MI NU Pucang sendiri sudah memiliki kualitas yang baik sejak dari proses penyaringan sehingga memudahkan madrasah untuk mengimplementasikan program-program yang telah dibuat, selain itu support dari sehingga madrasah yayasan mampu untuk melaksanakan/mengembangkan program madrasah, kemudian yang

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> Wawancara dengan kepala Sekolah pada tanggal 5 januari 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup> Wawancara dengan 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 pendidikyang 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

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah pada tanggal 5 januari 2017.

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup> Waancara dengan Kepala sekolah pada tanggal 5 Januari 2017.

semua perencanaan atas semua hal dengan baik, program dan anggaran yang telah direncankan dengan matang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang tepat serta tersusun dalam rencana kerja madrasah (RKM).

Dalam penerapannya konsep manajemen strategi di MI NU Pucang memiliki tiga tahapan yang *pertama* yaitu persiapan, *kedua* penyususnan Rencana Kerja Madrasah (RKM), *ketiga* pengesahan dan sosialisasi RKM sesuai dengan pada panduan kemenag.<sup>128</sup>

Pada tahap persiapan ini madrasah melakukan beberapa serangkaian kegiatan seperti mengadakan rapat terbuka guna membentuk tim pengembang madrah (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

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup> Panduan Kemenag Tentang Rencana Strategi Sekolah.

mengumpulkan informasi dari berbagai sumber untuk menilai kinerja madrasah, dalam hal ni madrasah melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperoleh informasi dan pendapat dari seluruh pemangku jabatan. Salah satu hasil temuan evaluasi diri madrasah di MI NU Pucang yakni sepuluh persen guru dari tiga puluh persen guru untuk program remidial dan pengayaan belum mengacu pada analisis butir soal. Oleh sebab itu madrasah perlu mengadakan pelatihan. Selain itu jika ditinjau dari *Assesment Hollistic*, sepuluh dari tiga puluh peserta didik belum dapat mencapai nilai diatas KKM maka dari itu madrasah perlu memberikian bimbingan kepada peserta didik.

Setelah m<mark>ela</mark>ku<mark>kan evalu</mark>asi <mark>dir</mark>i 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 kepada orang lebih Sebagai salam yang tua. upaya untuk mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan madrasah.

kepala madrasah menerapkan strategi MI-SIIEEB, yang mana maksud dari MI-SIIEEB itu sendiri ialah, *pertama* untuk

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 behasa 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. Sedanngkan *Staf* disini ialah yayasan yang bertindak sebagai pengontrol yang berhak untuk menegur atau mengingatkan kepala madrasah.

٠

<sup>&</sup>lt;sup>129</sup> Karhi Nisjar, *Manajemen*, 85.

Selanjutnya pengimplementasian melalui kepeimpinan organisasi, kepala madrasah MI NU Pucang menggunakan tipe kepemimpinan otoriter dan demokratis. Sebab menurut kepala madrasah adakalanya menggunakan demokratis dan otoriter. Jika kepala madrasah cenderung menggunakan tipe kepemimpinan demokrasi saja maka program yang disusun dan direncanakan tidak akan berjalan dengan optimal, kepemimpinan selalu berkaitan dengan bagaimana cara kepala madrasah menggerakkan dan memimpin bawahan untuk tanpa adanya persaingan yang tidak sehat. Kepala madrasah MI NU Pucang mempu menggerakkan seluruh civitas akademik madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang baik.

Poin selanjutnya yaitu kultur organisasi, menurut penulis budaya disini identik dengan ciri khas madrasah. Ciri khas MI NU Pucang ialah seperti yang tertera dalam salah satu misi madrasah yaitu terbiasa menerapkan pembelajaran ahlusunnah waljamaah dengan memberi salam. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada guru/tenaga pendidik MI NU Pucang akan tetapi peserta didik juga harus bersalam dengan gurunya.

Pada poin terakhir yaitu, sistem imbalan (motivasi). Kepala madrasah MI NU Pucang memberikan motivasi tidak hanya dalam bentuk uang saja, akan tetapi kepala madrasah juga memberikan motivasi melalui teladan yang baik, dengan berangkat lebih awal. Kepala madrasah dengan tegas menindak guru yang kurang disiplin. Selain itu kepala madrasah

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
- kesadaran personel komite akan pentingnya mengembangkan program madrasah.

# b. Faktor penghambat Manajemen Strategi

# **Faktor Internal**

- 1. Pemikiran/pandangan tenaga pendidik
- Loyalitas tenaga pendidik yang belum sepenuhnya kepada madrasah
- 3. Pemahaman tenaga pendidik terhadap program madrasah.

# Faktor Eksternal

- 1. Tidak semua personel dari yayasan yang sependapat dengan program madrasah.
- 2. Pemikiran antara komite dan sekolah yang belum sinergi.

#### **BAB V**

#### **PENUTUP**

### A. Simpulan

Dari pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan:

- 1. Konsep manajemen strategi yang ada di MI NU Pucang terdiri dari 3 (tiga) tahapan yakni, *pertama* persiapan, dalam tahap ini madrasah membentuk tim pengembang madrasah yang terdiri dari yayasan, kepala madrasah, *Quality Assurance*, komite, serta beberapa guru yang berkompeten untuk menyusun rencana strategi sekolah, *kedua* penyusunan Rencana Kerja Madrasah yang terdiri dari beberapa tahapan dimulai dari penetapan kondisi madrasah saat ini, menetapkan kondisi madrasah yang diharapkan, menyusun program kegiatan, serta merumusklkan rencana anggaran madrasah, *ketiga* yakni pengesahan dan sosialisasi. Adapun manajemen strategi yang digunakan di MI NU Pucang ialah MI-SIIEEB.
- Implementasi manajemen strategi di MI NU Pucang, kepala madrasah menggunakan empat elemen dasar untuk mengimplementasikan strategi yaitu melalui struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, kultur (budaya), dan motivasi.
- Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen strategi. Adapun faktor pendukung manajemen strategi di MI

NU Pucang sidoarjo yakni SDM tenaga pendidik yang baik dimana guruguru 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.

### B. Saran

- Akan lebih baik jika madrasah memberikan kesempatan kepada masyarakat kurang mampu akan tetapi memiliki kopetensi baik yang dapat dikembangkan agar dapat belajar di madrasah ini.
- 2. Dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi untuk pengembangan lembaga pendidikan islam yang lain.

#### **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; manajemenStrategi untuk Manajemen Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2006).
- Ida rinda Ningsih, "Pengembangan Model Manajemen Strategi Berbasis BCCT Pada PAUD" Jurnal Vol 1 2012.
- Ahmad Khori, "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 Hediyanto (Jakarta: Erlangga, 1997 cet. I)
- Napa J Awat, *Manajemen Strategi: suatu pendekatan sistem*, (Yogyakarta:Libety,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).

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

http://pengertian-pengertian-info.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-madrasah-bertaraf.html diakses pada tanggal 23-11-2016.

PenyelenggaraanRSBI( http://yudikustiana.wordpress.com/2011/05/26/penyelenggara an-rsbi/) diakses pada tanggal 23-11-2016.