IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG

Oleh:
Nur Makhsun
NIM: 04913047

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG

Oleh:
Nur Makhsun
NIM: 04913047

Pembimbing
Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2006

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 59/PS-MSI/Peng./V/2006

TESIS berjudul : **IMPLIMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG**

Ditulis oleh : Nur Makhsun

N. I. M. : 04913047

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam.

Yogyakarta, 6 Mei 2006
Ketua Program

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ MSI MAGISTER STUDI ISLAM

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Nur Makhsun
Tempat/tgl.lahir : Temanggung, 25 Mei 1968
N. I. M. : 04913047
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **IMPLIMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG**

Ketua/Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA. (.....)

Pembimbing : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D (.....)

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA (.....)

Penguji : Dr. H. Ahmad Abd. Syakur, MA. (.....)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 9 Mei 2006
Pukul : 11.00–12.00 WIB
Hasil / Nilai : 85 / **A**

Mengetahui
Ymt. Direktur Program Pascasarjana UII

Dr. Ir. H. Edy Purwanto, DEA

MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 241/PS-MSI/ND/IV/2006

TESIS berjudul : **IMPLIMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG**

Ditulis oleh : Nur Makhsun

NIM : 04913047

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 5 Mei 2006
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Program Pascasarjana
Magister Studi Islam (S-2)
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

PERSETUJUAN

TESIS berjudul :IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG

Ditulis oleh : Nur Makhsun

NIM : 04913047

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji didepan tim Penguji Tesis Magister Studi Islam (S-2) Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 3 Mei 2006

Pembimbing

(Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya kepada seluruh alam. Sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafa'atnya di yaumul qiyamat beserta keluarga, sahabat, tabi'in, dan setiap manusia yang mengikuti ajarannya sampai akhir zaman.

Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat Magister Studi Islam Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Bapak Prof. DR. H. Edi Suandi Hamid, M.Ec, Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Prof. DR. H. Amir Mu'alim, MIS, selaku ketua Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D, selaku pembimbing dalam penelitian dan penulisan tesis.
4. Para Dosen Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang telah banyak memberi kontribusi pemikiran dan wawasan ilmu pengetahuan selama penulis studi di lembaga ini.
5. Seluruh staf Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

6. Bapak Drs. H. Muhammad Fauzi selaku kepala MAN Temanggung beserta staf yang telah memberikan izin penelitian tesis ini.
7. Orang tua, Istri, Anak-anak dan Adik-adikku yang senantiasa mendukung dalam menyelesaikan studi.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Meskipun demikian dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat dan memberikan khasanah baru dalam ilmu pengetahuan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Penulis

Nur Makhsun

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR ISI

Judul i

Nota Persetujuan..... ii

Kata Pengantar iii

Daftar Isi v

Pedoman Transleterasi Arab – Latin viii

Abstrak..... ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latarbelakang Masalah..... 1

B. Batasan dan Rumusan Masalah 4

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 4

D. Kajian Pustaka..... 5

E. Landasan Teori..... 8

F. Metode Penelitian 15

G. Sistematika Pembahasan 23

BAB II MANAJEMEN STRATEGIS

A. Pengertian Manajemen 24

B. Manajemen Pendidikan Nasional 26

C. Manajemen Berbasis Madrasah 29

D. Visi , Misi dan Tujuan Pendidikan Islam 35

E. Manajemen Strategis 44

F. Manfaat Manajemen Strategis 61

G. Pengembangan Manajemen Strategis di Madrasah 62

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

H. Peran Kepala Madrasah dalam Pengembangan Manajemen Strategis di Madrasah 75

I. Efektifitas Madrasah..... 77

BAB III GAMBARAN UMUM MAN TEMANGGUNG

A. Sejarah berdirinya MAN Temanggung 80

B. Letak Geografis Madrasah 83

C. Kondisi Sumberdaya di MAN Temanggung 83

D. Kondisi Sarana dan Prasarana Penunjang 85

E. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat..... 87

F. Kondisi Ekonomi Masyarakat 88

BAB IV LAPORAN DAN ANALISA HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Strategis di MAN Temanggung..... 90

1. Perencanaan Strategis di MAN Temanggung 90

2. Implementasi Strategis di MAN Temanggung..... 99

3. Pengendalian Rencana Strategis 109

B. Pembahasan Hasil Penelitian 113

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan 127

B. Implikasi..... 129

C. Keterbatasan Penelitian 129

D. Saran - saran 130

Daftar Kepustakaan 132

Lampiran - lampiran .....

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR TABEL

Nomor	Tabel	Halaman
1.	Tabel 1. Pergeseran Paradigma pendidikan	32
2	Tabel 2. Ciri – ciri dan indikator madrasah efektif	78
3	Tabel 3. keadaan guru dan karyawan MAN Temanggung	84
4	Tabel 4 Keadaan siswa di MAN Temanggung	85
5	Tabel 5 keadaan sarana dan prasarana di MAN Temanggung	86
6	Tabel 6. Ikhtisar rencana strategi di MAN Temanggung	98

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Sesuai dengan Surat Keputusan Bersama (SKB)

Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI

No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987

Tertanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	-
ت	ta'	t	-
ث	sa	ṡ	s dengan titik di atasnya
ج	jim	j	-
ح	ha'	ḥ	h dengan titik di bawahnya
خ	kha'	kh	-
د	dal	d	-
ذ	żal	ż	z dengan titik di atasnya
ر	ra'	r	-
ز	zai	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	sad	ṣ	s dengan titik di bawahnya
ض	dad	ḍ	d dengan titik di bawahnya
ط	ta'	ṭ	t dengan titik di bawahnya
ظ	Za	ẓ	z dengan titik di bawahnya
ع	'ain	'	' (koma) terbalik
غ	gain	g	-
ف	fa'	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-
ل	lam	l	-
م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha'	h	-
ء	hamzah	'	' (apostrof), tetapi lambang ini tidak digunakan untuk hamzah di awal kata
ي	ya'	y	-

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof (')

أَأَنْتُمْ ditulis *a'antum*

مُؤَنَّثٌ ditulis *mu'annaś*

H. Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah ditulis al-, contoh

القُرْآن ditulis *al-Qur'ān.*

القِيَاسْ ditulis al-Qiyā*s*

b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah, ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السَمَاء ditulis as-Samā

الشَمْسُ ditulis *asy-Syams*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD (Ejaan Yang Disempurnakan).

J. Kata dalam rangkaian frasa dan kalimat:

1. Berdasarkan penulisan kata per kata.

ذَوِى الفُرُوْض ditulis *żawi al furūḍ*

2. Berdasarkan bunyi atau pengucapan dalam rangkaian tersebut, contoh:

اَهْلَ السُنَة ditulis *ahl as-Sunnāh*

شَيْخُ الإِسْلاَم ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islām*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah* ditulis rangkap, contoh

احمدِيّه ditulis *Ahmadiyyah*

C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan, ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

   جَمَاعَةٌ ditulis *jamā'ah*

2. Bila dihidupkan ditulis **t**, contoh

   كَرَامَةُ الأوْلِيَاءِ ditulis *karāmatul auliyā'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis **a**, kasrah ditulis **i**, dan *dammah* ditulis **u**.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis *ā*, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū; masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' ditulis ditulis ai, contoh

   بَيْنَكُمْ ditulis *bainakum*

2. Fathah + wawu mati ditulis au, contoh

   قَوْل ditulis qaul

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG

Oleh :

NUR MAKHSUN
NIM : 04913047

Through out the autonomy in education , madrasah in Indonesia have got the broad rights to maintain human resources , funding , as well as learning resources and alocate them in accordance to the priority needs. There for, efective educational managements is absolutly needed to improve the education quaility in every madrasah. The weekness madrasah have undergone so far is that especially in good governence sector of managerial work including the proper planing , evaluation and implemantation.

This thesis is a study implemantation towards the strategic managements in MAN Temanggung. The aim is the research in that contribute the information to the school in developing the management as an effective and efficience as an effort to enhance the quality of education service.

This research uses qualitative approach presenting directly the essential relationship between the researcher and respondent. The researcher interact directly with respondent to deal with data by interviewing , observing and examining the document acuratly. To gain the outhentic of the data we use coordinated and integrated technique and observasion , discussion with the colleges. The data than analyzed through *analysis interactive model* that is the data collecting , data reduction, data presentation and conclutions / verification. The result will be an out put needs further to geton optimal carry out the strategic management in MAN of Termanggung.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG

Oleh :

NUR MAKHSUN
NIM : 04913047

Dalam era otonomi pendidikan ,madrasah diberi kewenangan luas untuk mengelola sumberdaya, sumber dana , sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Untuk itu diperlukan manajemen pendidikan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Kelemahan madrasah selama ini terletak pada manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Tesis ini merupakan kajian terhadap pelaksanaan manajemen strategis di Madrasah Aliyah Negeri Temanggung. Tujuan penelitian adalah untuk memberikan sumbangan informasi pada MAN Temanggung dalam pengembangan manajemen strategis sebagai satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan .

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu dengan menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden. Peneliti langsung berinteraksi dengan obyek penelitian untuk melakukan wawancara, observasi dan pencermatan terhadap dokumen . Untuk memperoleh keabsahan data digunakan teknik triangulasi dan pengamatan tekun serta diskusi dengan teman sejawat. Data yang ada kemudian dianalisa dengan *Analysis Interactive Model* yaitu : pengumpulan data, reduksi data , penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Hasil yang diperoleh belum optimalnya pelaksanaan manajemen strategis di MAN Temanggung.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah dalam wacana kehidupan manusia Indonesia merupakan fenomena budaya yang telah berusia satu abad lebih. Bahkan bukan suatu yang berlebihan madrasah menjadi salah satu *entitas* budaya Indonesia yang dengan sendirinya menjalani proses sosialisasi yang relative intensif. Indikasinya adalah kenyataan bahwa wujud entitas budaya ini telah diakui dan diterima kehadirannya.

Meskipun demikian madrasah bukan sesuatu yang *indigenous* (pribumi) dalam peta pendidikan di Indonesia. Madrasah berasal dari budaya Islam yang embrionya sudah ada pada zaman Rosul , yang berupa halqoh. [1] Perjalanan panjang Lembaga pendidikan Islam ini , merupakan sebuah potret pergulatan panjang untuk menemukan format ideal bagi konsep lembaga pendidikan Islam. Dalam era sekarang , madrasah sudah menjadi sekolah umum yang berciri khas Islam dan telah menjadi bagian integral dari system Pendidikan Nasional.

Persoalan kualitas kepala Madarsah sebagai manajer di Madrasahnya masing - masing pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan kualitas para guru. Data EMIS tahun 2003 menyebutkan bahwa pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah (MI) terdapat 2.09 kepala madrasah yang terdiri dari 62 % berpendidikan DII dan D III dan sisanya berpendidikan SI sebanyak 38 %. Pada tingkat

[1] Hanum Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos, 1999) Hal . 15

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Madrasah Tsanawiyah (MTs) terdapat kepala madrasah dengan pendidikan D III ketas sebanyak 74,58 % dan 25,42 % di bawah D III / Sarjana, sedangkan pada tingkat Madrasah Aliyah (MA) terdapat 4003 kepala Madrasah dengan latar belakang pendidikan Sarjana (SI) 87,5 %, Master (S 2) 5,8 %, dan sisanya 6,6 % dibawah SI. [2]

Secara formal kondisi ini cukup memadai, tetapi dari sisi leadership dan managerial masih sangat lemah, karena para kepala madrasah kebanyakan adalah lulusan dari IAIN atau perguruan Agama Islam lainnya. Artinya dari dimensi pengetahuan keagamaan tidak diragukan lagi, akan tetapi dari sisi manajerial dan kepemimpinan masih kurang. Banyak kepala Madrasah yang diangkat berasal dari mantan pejabat administraatif pada kandepag atau kanwil yang mutasi ke jabatan fungsional, akibatnya dalam mengelola madrasah lebih ke arah pendekatan adminstratif saja dari pada aspek akademiknya. Lebih parahnya lagi di madrasah melahirkan birokrat - birokrat baru.

Untuk itu perlu diupayakan solusi yang tepat, menyeluruh dan relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh Madrasah . Konsep manajemen strategis dan perencanaan strategis sangat perlu diaplikasikan dalam pelaksanaan pendidikan di Madrasah.

Manajemen strategis adalah perumusan dan penetuan tujuan strategis yang sistematis dengan menerapkan stretegis dalam kegiatan serta mengevaluasi pelaksanaannya. Manajemen strategis merupakan suatu sistem berupa suatu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling

---

[2] Departemen Agama RI, *Sejarah Madrasah, pertumbuhan, dinamika dan perkembangannya di Indonesia*, Dirjen Bagais, Jakarta, 2004. *Hal. 178*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mempengaruhi serta bergerak secara serempak ke arah yang sama. Komponen yang dimaksud adalah perencanaan strategis yang terdiri dari unsur - unsur visi, misi dan tujuan strategis; perencanaan operasional dengan unsur - unsur sasaran dan tujuan operasional serta pelaksanaan fungsi manajemen.

Manajemen strategis di madrasah harus diimplementasikan secara konsisten. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan meningkatnya mutu pendidikan. Madrasah harus melaksanakan proses manajemen dengan baik. Mulyasa menyatakan bahwa masih banyak sekolah yang belum melaksanakan fungsi manejemen strategis secara konsisten menurut aspek dan fungsi manajemen secara utuh. Selain itu masalah yang dihadapi adalah kurangnya pemahaman warga madrasah dan unsur - unsur terkait tentang konsep madrasah sebagai system. Warga madrasah belum memahami upaya - upaya yang harus dilakukan secara kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pola manajemen yang diterapkan di madrasah sebagaian besar masih menerapkan pola lama antara lain ; kepala madrasah belum melaksanakan secara optimal proses pemberdayaan warga madrasah baik terhadap guru, tata usaha , siswa maupun orang tua siswa. Kepala madrasah belum bersifat transaparan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kebijakan madrasah, madrasah belum memiliki sifat kemandirian dalam hal menjalankan tugasnya, madarasah menunjukan pengambangan secara terus menerus mengenai hal - hal yang perlu dikembangkan dalam peningkatan mutu pendidikan, misi yang dibuat belum dilaksanakan sebagaimana mestinya,

sumberdaya yang ada belum mendukung , serta kondisi lingkungan madarasah belum mendukung.

Pihak madrasah dalam mengimplemantasikan manajemen strategis untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya . Kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaan sebagai pendidik, manajer, administrator dan supervisor. Kepala madrasah yang profesional dalam paradigma baru menejmen pendidikan mempunyai harapan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan serta komitmen dan motivasi kuat untuk meningkatkan mutu madrasah secara optimal.

B. BATASAN DAN PERUMUSAN MASALAH

Setelah memahami latarbelakang masalah di atas , karena ruang lingkupnya sangat luas, maka penelitian ini dibatasi pada masalah implementasi manajemen strategis di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Temanggung, dengan rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategis MAN Temanggung ?
2. Bagaimana implementasi rencana strategis di MAN Temanggung ?
3. Bagaimana pengendalian strategis di MAN Temanggung ?

E. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.

Pengkajian tentang efektifitas menejemen pendidikan pendidikan di MAN Temanggung ini, penulis mempunyai tujuan dan manfaat yang diharapkan sebagai berikut ;

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. **Secara teoritis**

   a. Memperkaya khasanah pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen strategis

   b. Dapat dijadikan masukan untuk melakukan penelitian lanjutan dan sebagai perbandingan dalam penelitian sejenis.

2. **Secara praktis**

   a. Untuk memberikan sumbangan informasi pada MAN Temanggung dalam pengembangan manajemen strategis sebagai satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan .

   b. Untuk memberikan kontribusi pada masyarakat dan pemerhati pendidikan serta stake holder dalam memahami pentingnya pengembangan manajemen strategis di madrasah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

F. KAJIAN PUSTAKA

Madrasah menjadi fenomena yang sangat menarik dan menjadi bagian penting dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia. Keberadaanya menjadi perhatian banyak pakar dan praktisi pendidikan, mereka banyak memberikan penilaian terhadap keberadaan madrasah yang sudah menjadi sesuatu yang mempribumi dalam wacana peradaban Indonesia.

Dalam perkembangan selanjutnya madrasah selalu dihadapkan kepada persoalan minimya sarana prasarana, rendahnya kualitas guru, kurangnya dana dan lemahnya manajemen pendidikan. Ada banyak konsep dan formula manajemen yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Dalam

Manajemen Pendidikan Indonesia, Soebagio Atmodiwirio memberikan bekal kepada pengelola Lembaga Pendidikan termasuk madrasah dalam hal perencanaan pendidikan, pengorganisasian , pengawasan dan kepemimpinan Pendidikan.

Dalam era otonomi pendidikan, penerapan manajemen strategis di madrasah menjadi suatu kebutuhan. Buku **Manajemen Strategis** karya J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen memberikan pemahaman yang lengkap tentang penerapan manajemen strategis di madrasah. Mulai dari perencanaan , perumusan dan implementasi serta pengendalian strategis dan analisa SWOT dibahas dalam buku tersebut.

Perencanaan strategis di madrasah harus dirumuskan dengan melibatkan komponen yang ada Perencanaan dimulai dengan merumuskan visi, misi dan menentukan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin. Untuk itu **Nanang Fatah** dalam bukunya **Landasan Manajemen Pendidikan**. memberikan beberapa hal yang harus dilakukan dalam perencanaan, diantaranya adalah 1) perumusan tujuan yang ingin dicapai ,2) pemilihan program untuk mencapai tujuan dan 3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Keberhasilan madrasah dalam menerapkan manajemen strategis sangat tergantung ketepatan dalam perencanaan. Perencanaan yang baik adalah yang dapat dilaksanakan dan dapat dinilai serta dikontrol. Itulah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

sebabnya timbul suatu ungkapan bahwa madrasah yang baik adalah hasil kerja keras team work yang efektif dibawah komando pemimpin yang efektif juga..

Amin Widjaja Tunggal, dalam bukunya Manajemen Suatu Pengantar, memberikan bekal teori manjemen kepada para manajer atau calon manajer. Kepala Madrasah adalah seorang manajer yang harus memahami ilmu manajemen secara teoritik. Pemahaman terhadap ilmu manajemen sangat penting dalam membuat keputusan, perencanaan sampai kepada evaluasi program yang telah dilaksanakan.

Penataan manajemen bagi terwujudnya cita – cita tersebut secara detail juga dibuat oleh Departemen Agama, sebagai institusi yang paling bertanggungjawab bagi kemajuan madrasah. Departemen Agama RI telah menerbitkan buku yang berisi garis – garis besar tentang pelaksanaan Managemen Berbasis Madrasah (MBM). Dalam buku **Pedoman Managemen Berbasis Madrasah, 2004,** ini juga diulas berbagai hal yang harus dilakukan madarsah untuk penerapan MBM ini, diantaranya penguatan dan peningkatan partsispasi aktif masyarakat dalam ikut memajukan madrasah.

Sumberdaya manusia pendidikan di madrasah dan lembaga pendidikan lain di Indonesia perlu ditingkatkan kualitasnya dengan berbagai cara termasuk dengan pelatihan dan upaya peningkatan mutu Kepala dan guru. Pandangan ini dikemukanan oleh Sudarwan Danim, dalam bukunya **Inovasi pendidikan; Dalam Upaya peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan,** 2002. persoalan lemahnya profesionalisme Kepala dan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

tenaga kependidikan yang lain termasuk guru selalu menjadi bahan perbincangan semua pihak yang peduli pendidikan. Paradigama yang ada yaitu Pendidikan akan bermutu apabila guru atau tenaga kependidikan lain juga mempunyai mutu dan profesional.

Upaya menuju madrasah yang mandiri juga perlu dibangun dari awal, yaitu dengan memberikan kebebasan madarasah untuk melakukan aktifitas pendidikan sesuai dengan semangat otonomi . Terutama dalam hal manajemen strategis dan pengembangan kepemimpinan madrasah, penerapan kurikulum yang disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi lokal. Dengan konsep kemandirian, keterbukaan dan akuntabilitas, maka madrasah dapat berkembang mutu dan daya saingnya sehingga dapat sejajar dengan sekolah umum yang lain.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

G. LANDASAN TEORI

Diakui atau tidak pendidikan di Indonesia sangat tertinggal bila dibandingkan dengan negara lain. Secara empirik dapat dilihat dari **Data International Educational Achievement** (IEA) menunjukkan bahwa kemampuan membaca siswa SD kita berada pada urutan ke- 38 dari 39 negara yang diteliti. Sedangkan kemampuan siswa SLTP di bidang IPA kita berada di urutan 32 dan matematika urutan ke-34 dari 38 negara yang diteliti. Belum lagi hasil penelitian **UNDP** (United Nation Development Program) tentang **Human Development Indeks** (HDI) pada tahun 2002 Indonesia berada pada

rangking ke - 110 dari 173 negara. pada tahun 2003 melorot di bawah negara kecil seperti Singapura, Vietnam, Thailand, Brunai dan Malaysia.[3]

Faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia rendah terletak pada unsur - unsur dari system pendidikan itu sendiri, yakni paling tidak pada faktor kurikulum, sumberdaya ketenagaan, sarana dan fasilitas, manajemen sekolah , kepemimpinan. Disamping itu ada beberapa faktor eksternal, diantaranya partisipasi politik rendah, ekonomi yang tak berpihak terhadap pendidikan, sosial budaya dan pemanfaatan sains dan teknologi.[4]

Manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan menjadi suatu keharusan, karena selama ini manajemen dan kepemimpinan di madrasah cenderung sentralistik dan tidak efektif. Untuk itu di madrasah perlu dikembangkan manajemen strategis sebagai bagian untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Manajemen strategis merupakan paradigma baru dalam organisasi non profit dimana landasan filosofi organisasi ini berasal dari nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam lingkungan masyarakat. Mulyasa menyatakan bahwa terdapat empat komponen utama dalam kerangka kerja manajemen strategis yaitu *Strategic planning, Organization Structure, Strategic control dan Implementing.* [5]

Aktivitas kunci dari keempat komponen tersebut terletak pada

---

[3] Bernas. 26 Juni 2003

[4] Syafarudin, Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan; Konsep, strategi dan Aplikasi, 2002, Grasindo, Jakarta, hal.14.

[5] E. Mulyasa, ***Menjadi Kepala Sekolah Profesional*** (bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) hal. 220

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

perencanaan strategis, perumusan strategis dan implementasi strategis serta pengendalian strategis :

a Perencanaan strategis

Perencanaan dipandang sebagai suatu proses yang berkelanjutan merupakan suatu action research yang di dalamnya mencakup perencanaan proses perencanaan, pengembangan perencanaan, pengkajian hasil perencanaan, refleksi pada hasil perencanaan dan perencanaan kembali proses perencanaan.

Perencanaan strategis sebagai salah satu tipe perencanaan pada proses manajemen sangat penting dan menguntungkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan untuk masa depan organisasi. Perencanaan strategis juga merupakan proses penentuan sasaran utama, kebijaksanaan yang mengatur pemerolehan dan pendayagunaan sumber-sumber serta strategi untuk mencapai tujuan.

Pengertian lain tentang perencanaan strategis adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi dengan tujuan agar suatu organisasi dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga segala kemungkinan dapat diantisipasi. [6]. Perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaan

---

[6] Rangkuti,F., ***Analisis SWOT Teknik Memberdah Kasus Bisinis*** (jakarta : Gramedia, 2001) hal. 3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

strategis merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategis.

Perencanaan strategis yang disusun oleh suatu organisasi harus mencakup ; (a) uraian tentang Visi, misi, strategi, dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi; (c) Uraian tentang tujuan, sasaran dan aktifitas organisasi; (c) Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut; dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi instansi yang bersangkutan[7] . Perencanaan strategis digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih umum disamping ada jenis perencanaan yang lain. Jika dikaitkan dengan permasalahan bidang pendidikan maka konsep perencanaan strategis dapat digunakan. Dengan perencanaan strategis, dapat dirumuskan program yang lebih operasional. Berbagai faktor baik internal maupun eksternal perlu diperhatikan dalam proses tersebut, sehingga diperlukan pendekatan sistem ke dalam perencanaan pendidikan yang strategis.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

b Perumusan strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Perumusan strategi sebagi bagian dari perencanaan strategis ditentukan untuk pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi menurut David meliputi penentuan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal organisasi, menentukan

---

[7] LAN RI, ***Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah***, (jakarta: 1999) hal 9.

kelemahan dan kekuatan internal, penetapan sasaran jangka panjang, menentukan strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk tujuan.[8]

Perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decition* yang dilakukan oleh tim perumus dalam memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perumusan strategi memerlukan langkah-langkah yang jelas sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua informasi yang dipertimbangkan dan alasan rasional dalam memutuskan strategi selama berlangsungnya proses perumusan[9]

Berdasarkan dua pendapat di atas, disimpulkan bahwa perumusan strategi merupakan kegiatan manajemen dalam memilih langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan. Sebagi kegiatan yang sangat menentukan jalannya organisasi, maka perumusan strategi harus melibatkan semua komponen agar menghasilkan strategi yang baik dan efeektif untuk dilaksanakn.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang memungkinkan adanya perubahan budaya secara menyeluruh baik struktur maupun sistem manajemen dalam suatu organisasi. Untuk menjamin sukses, strategi harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Ini berarti bahwa : *Pertama,* strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk untuk kegiatan sehari-hari para anggota

---

[8] David, F.R. *Strategic Management*, (7 th ed) (New York: Prentice -Hall , 1999) hal, 5.

[9] Mulyadi & Setyawan. , *Perencanaan*.....hal . 217.

organisasi; *Kedua*, strategi dan organisasi harus menjadi satu, artinya strategi harus tercermin dalam cara organisasi mengorganisasikan kegiatannya dan dalam nilai, keyakinan, dan warna organisasi; *Ketiga,* dalam mengimplementasikan strategi, para manajer harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasil serta menyesuaikan diri dengan perubahan[10]

Implementasi strategi diperlukan suatu organisasi untuk menetapkan sasaran hasil tahunan, memikirkan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sedemikian sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan; Implementasi strategi meliputi mengembangkan suatu *strategy-supportive* kultur, menciptakan struktur organ efektif, pengalihan jurusan yang memasarkan usaha, menyiapkan pengembangan dan memanfaatkan sistem informasi, dan ganti-rugi karyawan kearah pencapaian tujuan organisatori. [11]

d Pengendalian strategi

Pengendalian strategi adalah kegiatan pengawasan program yang mengikuti strategi yang sedang diimplemantasikan , mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan [12]. Selanjutnya menurut Husaini Usman menyatakan bahwa pengendalian merupakan proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk

---

[10] Pearce & Robinson, *Manajemen Strategik* (terjemahan Agus Maulana), (Jakarta : Bina Aksara . 1977) hal. 383.

[11] David, F.R. *Strategic* ..... hal, 5.

[12] Pearce & Robinson , 479

tindakan perbaikan guna penyempurnaan lebih lanjut.[13] Kedua pendapat tersebut mempunyai pemahaman yang sama bahwa pengendalian pada dasarnya adalah proses pemantauan kegiatan yang sedang diimplementasikan sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Hunger & Whallen menyatakan bahwa dasar utama sistem pengendalian terdiri dari lima langklah yang mensyaratkan manajemen strategis untuk ; (1) menentukan apa yang diukur , (2) menetapkan standar kinerja (3) mengukur kinerja aktual (4) membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan; dan (5) mengambil tindakan perbaikan.[14]

Tindakan perbaikan diambil jika dalam pelaksanaan strategi tidak berdasarkan pada prosedur yang ditetapkan. Sebelum mengambil tindakan perbaikan , ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu apakah penyimpangan yang terjadi hanya suatu kebetulan saja, apakah proses yang sedang berjalan tidak berfungsi dengan baik, dan apakah proses yang sedang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian tujuan yang didinginkan. Hal ini berarti bahwa tindakan tidak hanya untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi, tetapi juga untuk mencegah berulangnya penyimpangan tersebut.

Berdasarkan beberapa uraian di atas disimpulkan bahwa pengendalian merupakan fungsi menejemen untuk mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilakukan , apakah kegiatan tersebut telah mencapai sasaran yang telah

---

[13] Husaini Usman , *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta : PPS UNY, 2004) hal.437 .
[14] Hunger J.D & Whallen,T.L., *Management* .....hal. 385

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ditentukan. Pengendalian dipakai sebagai acuan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas kegiatan.

H. METODE PENELITIAN

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di madrasah Aliyah Negeri (MAN) Temanggung Jawa Tengah. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 10 Februari 2006 - 15 April 2006 .

2. Pendekatan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *kualitatif.* penggunaan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penyesuaian dalam pendekatan kualitatif menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden. Dalam penelitian ini peneliti langsung mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya . Oleh karena itu peneliti turun sendiri ke lapangan . Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah berupa kata - kata, gambar dan bukan angka - angka dan semua yang dikumpulkan berkemungkinan untuk menjadi kunci terhadap yang sudah diteliti.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif dimaksudkan agar peneliti dapat berinteraksi dengan subyek penelitian secara alamiah, tidak menonjol dan dengan cara yang tidak memaksa. dalam penelitian ini pneliti berusaha agar tindakan para sumber informasi tidak berubah dalam melaksanakan kegiatanya. Oleh karena itu wawancara dilaksanakan dengan cara informal tanpa disadari bahwa subyek sedang diwawancarai.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Sumber informasi

Dalam penelitian ini sumber informasi adalah Kepala Madrasah sebagai key informan serta Wakil kepala Madrasah , guru , tata Usaha dan komite sebagai informan. penentuan sumber informasi memperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang pengimplementasian manajemen strategis di MAN Temanggung.

Dalam penelitian ini, informasi yang diperoleh dari kepala madrasah sebagai *key informan* adalah bagaimana perencanaan strategis, implementasi dan pengendalian dilaksanakan di madarsah. Sedangkan informasi dari para wakil Kepala Madrasah , guru , tata usaha dan komite sebagai informan adalah wujud dari pengimplementasian masing - masing tahapan dalam manajemen strategis di madrasah untuk dijadikan bahan pembanding dengan informasi yang diperoleh dari kepala madrasah, analisi dokumen dan analisis hasil observasi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Instrumen dan Teknik Pengolahan Data

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang implementasi manajemen strategis di MAN Temanggung maka dilakukan beberapa tahapan untuk pengumpulan data. pada tahap *pertama* dilakukan orientasi, peneliti mengumpulkan data secara umum dan luas tentang hal - hal yang menonjol, penting dan berguna untuk diteliti. tahap *kedua* , peneliti melakukan eksplorasi untuk pengumpulan data yang dilakukan lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber data atau informasi yang kompeten dan mempunyai pengetahuan yang cukup banyak tentang

hal yang akan diteliti . tahap *ketiga* peneliti melakukan penilitian terfokus yaitu mengembangkan penelitian eksploratif kepada fokus penelitian yaitu masalah pengimplementasian manajemen strategis di MAN Temanggung . Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui teknik pengamatan , wawancara dan dokumentasi.

1. Pengamatan

Sebagai alat pengumpul data , pengamatan atau observasi akan memberikan sumbangan sangat pentng dalam penelitian diskriptif. menurut Moleong teknik pengamatan memungkinkan melihat, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya , mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang diperoleh dari data. [15]

Dalam penelitian ini faktor yang diamati adalah kegiatan - kegiatan yang dilaksanakan oleh komponen madrasah sebagai wujud dalam pengimplementasian manajemen strategis.

2. Wawancara

Dalam wawancara ini digunakan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Kerangka dan garis besar pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara disusun sebelum wawancara dilakukan. Petunjuk wawancara berisi garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga pokok - pokok yang direncanakan dapat tercukup seluruhnya.

---

[15] Lexy J. Moleong. *Metode penelitian Kualitat*if.Bandung : Remaja. .2002, hal 87

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam penelitian ini juga menggunakan pendekatan wawancara terstruktur , dimana peneliti menentukan sendiri masalah dan pertanyaan - pertanyaan yang akan diajukan. Pokok - pokok yang akan dijadikan pertanyaan diatur secara terstruktur yang bertujuan untuk mengadakan pendalaman pertanyaan yang diajukan pada sumber informasi.

Wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi tentang wujud implementasi perencanaan strategis, implementasi strategis dan pengendalian yang dilaksanakan di MAN Temanggung. Dalam wawancara yang dilakukan akan diungkapkan strategi pokok madrasah dalam mewujudkan tujuan dan sasaran sekolah sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan yang diinginkan.

3. Dokumentasi

Dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji , menafsirkan dan untuk meramalkan kejadian berdasarkan fokus penelitian. Data - data yang bersifat dokumentatif akan bermanfaat dalam memberikan gambaran secara lebih valid tentang permasalahan yang diteliti dan sebagai pendukung dalam memahami informasi - informasi verbal dan fenomena yang direkam peneliti.

Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi keadaan geografis MAN Temanggung, struktur organisasi, uraian tugas, rencana strategis madrasah, program kerja madrasah, dan dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

5. Keabsahan Data

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Teknik yang digunakan dalam pemerikaan keabsahan data adalah ketekunan pengamatan, triangulasi , diskusi dengan teman sejawat, analisis, kasus negatif, kecukupan referensial, dan pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam penelitian. Selanjutnya, pemeriksaan keabahan data menggunakan empat kriteria sebagaimana yang diajukan oleh Moleong yaitu derajad kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependabality*) dan kepastian (*konfirmability*).[16]

1. Kredibilitas

Penetapan criteria derajad kepercayaan pada dasarnya merupakan validitas internal pada penelitian kualitatif . Kriteria ini berfungsi melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempetunjukkan derajad kepercayan hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

Untuk memperoleh data sahih (kredibel) dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan secara tekun , teknik triangulasi serta pengecekan anggota dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainya untuk keperluan derajad kepercayaan data.

Pengamatan secara tekun dilakukan oleh peneliti terhadap faktor - faktor yang menonjol dan faktor -faktor strategi yang telah ditetapkan untuk pencapaian tujuan madrasah, pengorganisasian kegiatan serta wujud pengendalian yang dilaksanakan . Faktor - faktor ini ditelaah secara rinci

[16] Moleong, *Metode*....hal. 173

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan awal tampak seluruh faktor yang ditelaah sudah dapat dipahami dengan baik.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang lain di luar data untuk pencekan atau pembanding terhadap data. pada penelitian ini triangulasi yang dilakukan yaitu triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan data yang diperoleh dari pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang ada hubungannya dengan faktor penelitian, membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari kepala madrasah dengan hasil wawancara dengan para wakil kepala madrasah, guru, komite madrasah.

Pengecekan dengan anggota dilakukan dengan memanfaatkan pengamat lain yang terlibat dalam penelitian . Dalam penelitian ini pengecekan dengan anggota melibatkan salah seorang wakil kepala madrasah dan guru yang menjadi sumber informasi untuk meminta pendapat dan tanggapan terhadap data yang telah diorganisir oleh peneliti.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Keteralihan

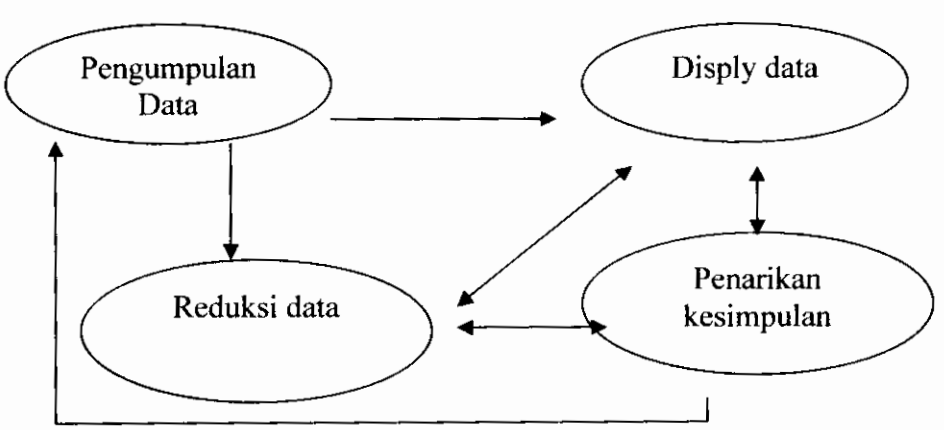
Keteralihan dapat terpenuhi dengan memberikan diskripsi secara rinci dan mendalam tentang hasil dan konteks penelitian. keteralihan bergantung pada kesamaan konsep antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks perihal perencanan strategis , implementasi serta pengendalian program..Dengan cara ini peneliti dapat menyediakan data diskripsi secukupnya untuk membuat keputusan tentang pengalihan

3. Kebergantungan dan Kepastian

Ketergantungan ialah apabila hasil penelitian yang dilakukan memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang diulangi pihak lain. untuk membuat penelitian kualitaif memenuhi kriteria dependabilitas maka perlu disatukan dengan kriteria konfirmabilitas atau kepastian. Kepastian dalam peneltian diperoleh dengan cara mencari persetujuan beberapa orang termasuk dosen pembimbing terhadap pandangan, pendapat tentang hal - hal yang berhubungan dengan fokus penelitian dalam hal ini data - data yang diperlukan..

6. Analisis Data

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami , maka langkah analisis data digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman yang membagi kegiatan analisis dengan bebarapa bagian yaitu : pengumpulan data, reduksi data , penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Hubungan langkah - langkah tersebut besifat interaktif , yang digambarkan sebagai berikut :



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 4 : Model analisis Interaktif Miles dan Huberman

Pada analisis model pertama dilakukan penyusunan data hasil wawancara, hasil observasi dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya. Berdasarkan kategorisasi kemudian dicari makna dan inferensi, sehingga data tidak hanya sampai dideskripsikan, tapi juga ditafsirkan. Dalam kegiatan ini penulis memberikan interpretasi yang bersifat inovatif, yakni mengembangkan ide-ide dengan argumen yang didasarkan pada data yang ditemukan. Sedangkan model kedua yakni mendeskripsikan data secara keseluruhan sekaligus dianalisis pada saat pembuatan laporan.

G. Sistematika penulisan.

Isi tesis ini pada dasarnya terdiri dari tiga bagian, yaitu pendahuluan, pemaparan isi dan penutup. Pendahuluan ditempatkan pada bab pertama, yang didalamnya terdiri dari latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, landasan teori, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Untuk mendasari pencarian data menjadikan landasan teori dan konsep-konsep yang relevan penting untuk digali. Dalam pembahasan ini ditempatkan pada bab kedua, yang didalamnya mengetengahkan seputar manajemen strategis, perencanaan strategis, perumusan strategis, pelaksanaan dan

pengendalian strategis, manajemen pendidikan nasional, hakekat dan tujuan pendidikan Islam serta manajemen berbasis madrasah .

Selanjutnya pemaparan seputar gambaran umum lokasi penelitian juga dipandang urgen untuk mengantarkan pada bagian analisis. Dalam hal ini ditempatkan pada bab ketiga, yang terdiri dari sejarah berdiri dan perkembangan Madrasah Aliyah tersebut, visi dan misinya, kondisi ketenagaan (guru dan karyawan), kurikulum, kondisi siswa, sarana dan unsur penunjang .

Data sebagai bagian esensi dari sebuah penelitian perlu dilakukan analisis yang ditempatkan pada bab ke empat, yaitu mengenai implemetasi manajemen strategis di MAN Temanggung yang menyangkut perencanaan, perumusan dan pelaksanaan serta pengendalian strategis, serta analisa SWOT nya.

Bagian akhir penulisan ini ditempatkan pada bab kelima yang terdiri dari kesimpulan dan implikasi serta saran - saran. Kemudian dilengkapi dengan daftar pustaka serta lampiran- lampiran.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIS

A. Pengertian manajemen

Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.[17] Johnson, kast & Rosenzweing menyatakan bahwa, " *Manajement is the primary force within organitation which coordinates the activies of the subsystem and relation then to the environment*"[18]

Selanjutnya menurut Hasibuan menyatakan bahwa, manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi [19]. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat karena manajer mencapai sasaran dengan cara-cara mengatur orang lain sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen dipandang sebagai profesi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[17] Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah:Teori , Model dan Aplikasi,* (Jakarta: Grasindo , 2003) ,hal 7.

[18] Johson, RA., Kast.F.E & Rosenzweigh, JE., ***The Theory and management of system*** (New York: Mc Graw-Hill) 1973, hal. 14.

[19] M. Hasibuan, ***Manajemen dasar, pengertian dan masalah***, (Jakarta : Gunung Agung, 1995) hal 3

karena dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer [20]

Berdasarkan beberapa definisi tersebut disimpulkan sebagai berikut : (a) manajemen adalah gabungan ilmu pengetahuan dan seni; (b) manajemen adalah merupakan suatu proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya; (c) manajemen terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Manajemen dalam pengembangan madrasah merupakan peningkatan dan perbaikan yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan. Perbaikan sektor pendidikan khususnya kurikulum, tenaga pengajar, fasilitas, serta sarana pembelajaran, tidak akan membawa perubahan yang signifikan jika tidak disertai dengan perbaikan pola manajemen yang mendukung perubahan – perubahan tersebut. Manajemen madrasah yang tidak memberikan peluang tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru, akan menyebabkan dinamika guru dan pengembangan program pengejaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa. Demikian juga penambahan dan penguatan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan terlalu bernakna jika manajemen madrasahnya tidak memberi perhatian serius dalam optimalisasi pemanfaatan sumber belajar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[20]Nanang Fatah dan Muhammad Ali , ***landasan Manajemen Pendidikan*** (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000) hal .1

Uraian tersebut menunjukkan bahwa manajemen madrasah yang efektif akan membawa madrasah ke arah yang lebih baik dalam pengembangannya.

B. Manajemen Pendidikan Nasional

1. Visi dan Misi Pendidikan Nasional

Menurut Garis-garis Besar haluan Negara 1999-2004 bahwa visi pembangunan pendidikan adalah sejalan dengan visi pembangunan nasional yaitu terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju, dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, kesadaran hukum, dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, serta berdisiplin.

Sedangkan misi pendidikan nasional yaitu seperti berikut ini :

a Mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas guna mewujudkan bangsa yang berakhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, disiplin, bertanggungjawab, terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

b Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang berkepribadian, dinamis, kreatif dan berdaya tahan terhadap pengaruh globalisasi.

c Meningkatkan pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari untuk mewujudkan kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

d Meningkatkan kualitas SDM yang produktif, mandiri, maju, berdaya saing, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan dalam rangka memberdayakan masyarakat dan seluruh kekuatan ekonomi nasional terutama pengusaha kecil, menengah dan koperasi [21]

Berdasarkan misi pendidikan nasional yang dikemukakan diatas, disimpulkan bahwa tugas yang diemban dalam rangka mewujudkan visi pembangunan nasional adalah menciptakan iklim yang kondusif dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Iklim yang kondusif merupakan keadaan yang sangat mempengaruhi pelaksanaan layanan pendidikan secara umum.

2. Arah kebijakan pendidikan nasional

Berdasarkan visi dan misi yang diuraikan diatas, maka arah kebijakan pembangunan pendidikan nasional yaitu sebagai berikut :

a Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu tinggi bagi seluruh bangsa Indonesia

b Meningkatkan kemampuan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mampu berfungsi secara optimal terutama dalam meningkatkan pendidikan watak dan budi pekerti.

c Melakukan pembaharuan sistem pendidikan termasuk pembaharuan kurikulum , berupa diversifikasi kurikulum yang berlaku nasional dan

---

[21] Depdiknas, ***Rencana Strategi pendidikan Nasional Tahun 2001-2004*** (jakarta : Depdiknas , 2001) hal. 8.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

lokal sesuai dengan kepentingan setempat maupun diversifikasi jenis pendidikan secara profesional.

d Memberdayakan lembaga pendidikan baik madrasah mapun luar madrasah sebagai pusat pembudayaan nilai, sikap dan kemampuan serta peningkatan partisipasi keluarga dan masyarakat yang didukung oleh sarana prasarana.

e Melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional berdasarkan sistem desentralisasi, otonomi keilmuan, dan manajemen.

f Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan baik oleh masyarakat maupun pemerintah untuk memantapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

g Mengembangkan kualitas sumber daya manusia (SDM) secara terarah, terpadu dan menyeluruh melalui berbagai upaya proaktif dan reaktif oleh komponen bangsa agar generasi muda dapat berkembang secara optimal disertai dengan daya dukungan dan lindungan sesuai dengan potensinya.

h Meningkatkan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan IPTEK termasuk teknologi bangsa sendiri dalam bidang usaha, terutama usaha kecil, menengah dan koperasi guna meningkatkan daya saing produk yang berbasis sumber daya lokal [22]

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa, arah kebijakan pembangunan pendidikan dititikberatkan pada peningkatan mutu dan

[22] ***Ibid***, hal.9.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

memperluas kesempatan belajar di semua jenjang pendidikan. Peningkatan mutu merupakan hal yang sangat penting dalam upaya menghasilkan sumber daya manusia yang produktif sehingga visi pembangunan pendidikan dapat diwujudkan.

C. Manajemen Berbasis Madrasah

Untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah tidak bisa terlepas dari upaya perbaikan manajemenya. Sebagai salah satu komponen penting dalam proses pendidikan, manejemen madrasah memang masih tampak kelemahan - kelemahanya.

Pola manajemen madarasah diarahkan pada sistem SBM (School Based Management), yaitu manajemen berbasis sekolah. Konsep SBM ini dalam lingkungan madrasah dikenal dengan konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM).[23]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Pengertian

Manajemen Berbasis Madrasah atau *Madrasah Based Management* (MBM) merupakan strategi untuk mewujudkan madrasah yang efektif dan produktif.[24] MBM adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yakni madrasah. MBM merupakan paradigma baru manajemen pendidikan , yang memberikan otonomi luas pada madrasah dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBM juga

---

[23] Zubaidi dan Jamaluddin, *Profil Madrasah Aliyah*, (Jakarta : Dirrektorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2004) hal. 16.

[24] Mulyasa, *Pedoman Menejemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta : Dirrektorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2004) hal. 2.

merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada madrasah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi , tuntutan dan kebutuhannya.[25]

Pengertian diatas mengandung makna bahwa MBM memberikan kewenangan yang lebih besar sehingga Madrasah akan lebih mandiri dan akan meningkatkan rasa memiliki serta rasa tanggungjawab yang selanjutnya meningkatkan dedikasi warga madrasah terhadap madrasahnya. Secara lebih ringkas definisi manajemen berbasis madrasah adalah otonomisasi manajemen madrasah dan pengambilan keputusan partisipatif.

Beberapa aspek manajemen yang secara langsung dapat diserahkan sebagai urusan yang menjadi kewenangan tingkat madrasah antara lain menetapkan tujuan situasional madrasah, menetapkan kegiatan madrasah, pengadaan sarana serta pelaksanaan pembelajaran. Penyerahan kewenangan ditingkat madrasah ini lebih memberdayakan madrasah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Oleh karena itu, madrasah dituntut secara terus menerus melakukan upaya peningkatan kinerjanya sesuai dengan kewenangan yang ada.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah

Menurut Mulyasa bahwa MBM merupakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang diharapkan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja madrasah.

1). Pemberian Otonomi Luas Kepada Madrasah

[25] Ibid, hal 3.

MBM memberikan otonomi luas kepada madrasah . Madrasah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur sumberdaya sesuai dengan kebutuhan setempat. Tanggungjawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser pada unit pengelola yang lebih dasar yaitu madrasah. Dengan kata lain, dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang ini dimana berbagai perubahan yang telah membawa pada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara cepat dan tepat dalam merespon perubahan keinginan masyarakat pendidikan.

Berdasarkan paradigma baru saat ini, telah terjadi pergeseran pendekatan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan, yakni dari semula yang lebih *sentralistik* bergeser kearah pengelolaan yang bersifat *desentralistik*. Hal ini secara implisit dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, yang diberlakukan secara efektif mulai 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan kota (Pasal 11 Ayat 2). Strategi pengelolaan pendidikan diperlukan karena sebagian besar daerah mengalami keterbatasan sumber daya, sementara tuntutan kualitas pendidikan selalu meningkat dan terus berjalan bersama kemajuan perkembangan kehidupan masyarakat dan tuntutan dunia kerja. Untuk mencapai hasil yang optimal, maka strategi pengelolaan pendidikan mengedepankan berbagai pihak dan MBM menawarkan kepada madrasah

untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik. Pergeseran paradigma dalam kerangka desentralisasi, otonomi dan demokratisasi itu meliputi keseluruhan indikator pengelolaan pendidikan yang terkait langsung dengan madrasah. Depdiknas merumuskan indikator-indikator pergeseran itu seperti tertulis pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1:

Pergeseran Paradigma Pendidikan

Manajemen Berbasis pusat	**Menuju**	**Manajemen Berbasis Madrasah**
Sub-Ordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang Gerak Kaku	→	Ruang Gerak Luwes
Pendekatan Birokratik	→	Pendekatan Profesional
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi sendiri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari Resiko	→	Mengelola Resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	→	Tim kerja yang cerdas
Informasi terpribadi	→	Informasi terbagi
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi Hirarkhis	→	Organisasi datar

Sumber : Depdiknas 2002, Ditjen Dikdasmen, Jakarta.

Pemberlakuan desentralisasi pendidikan telah bergeser model paradigma lama manajemen pendidikan ke model paradigma baru bersama pemberlakuannya, sehingga semakin diberdayakan melalui komite madrasah sebagai representasi masyarakat dalam mewujudkan MBM. Ukuran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

keberhasilan pelaksanaan MBM disetiap madrasah adalah bagaimana perubahan dari indikator-indikator manajemen berbasis pusat menjadi indikator-indikator MBM dapat terwujud pada setiap madrasah.

2). Pemberdayaan Komite Madrasah Dalam MBM

Komite madrasah merupakan badan pendiri yang mewadai peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu ; pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra madrasah, jalur pendidikan madrasah maupun jalur pendidikan luar madrasah.[26]

Kedudukan komite madrasah tidak terbatas pada orang tua murid tetapi lebih luas dalam juga dan tanggungjawab karena dalam rekruitmen komite madrasah dapat melibatkan stakeholders sebagai representasi masyarakat setempat sebagai pengguna jasa pendidikan. Oleh karena itu madrasah perlu mendapat dukungan dalam rangka merumuskan suatu model madrasah yang standar dan bermutu berdasarkan indikator-indikator kerja komite madrasah yang ditetapkan pemerintah. Komite madrasah sebagai lembaga independen yang ikut bertanggungjawab atas program pendidikan di madrasah yang akan mewujudkan suatu langkah maju dalam melaksanakan peran dan fungsinya.

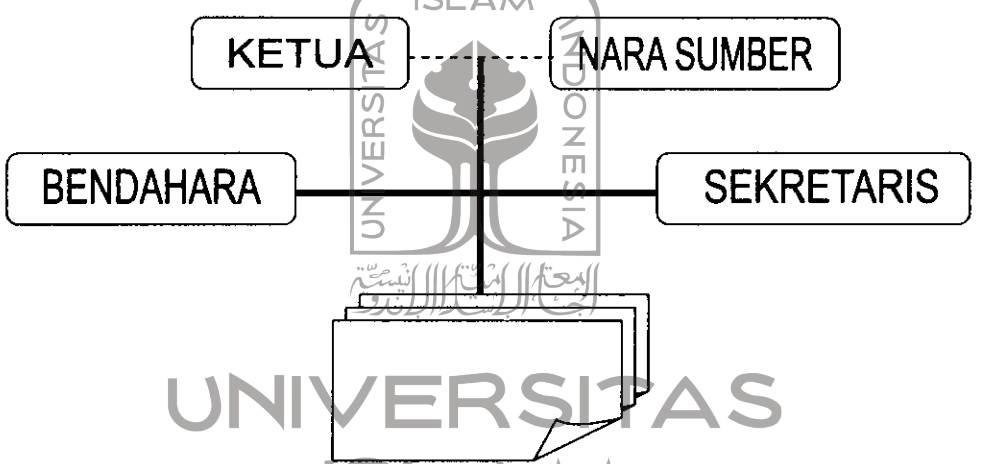
Dalam keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam Nomor Dj.II/49/2003tanggal 14 Oktober 2003 tentang Pedoman pembentukan komite madrasah disebutkan bahwa peran yang harus diemban

---

[26] ....., Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah,(Jakarta : Depdiknas, 2002) hal. 17

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

komite madrasah adalah sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pendukung kegiatan layanan pendidikan (*supporting agency*) , pengontrol kegiatan layanan pendidikan *(controlling agency*) dan mediator layanan masyarakat dan pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, madrasah sebagai institusi yang berada di lingkungan masyarakat yang komplek harus meningkatkan pemberdayaan komite madrasah. Struktur organisasi komite madrasah untuk satuan pendidikan digambarkan sebagai berikut



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 1 : Contoh struktur organisasi satu komite madrasah untuk satu satuan pendidikan

Sumber : keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam Nomor Dj.II/49/2003tanggal 14 Oktober 2003 tentang Pedoman pembentukan Komite Madrasah

3). Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Kepala madrasah dan guru - guru sebagai aktor utama penyelenggaraan pendidikan di madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah merupakan manajer

pendidikan profesional yang terpilih untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru - guru madrasah adalah pendidik yang bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberikan kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan , MBM menuntut kepala madrasah mengimplementasikan proses " *bottom up* " secara demokratis, sehingga semua pihak memliki tanggungjawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaanya.

D. Visi, Misi , hakekat dan Tujuan Pendidikan Islam

1. Visi dan Misi Pendidikan Islam

Visi Pendidikan merupakan suatu pandangan atau keyakinan bersama seluruh komponen pendidikan (sekolah) akan keberadaan masa depan yang diinginkan .[27] Sedangkan misi pendidikan merupakan pernyataan formal tentang tujuan utama yang akan direalisir. Visi dan misi Pendidikan Islam adalah yaitu membentuk *insan kamil* yang berfungsi mewujudkan *rahmatan lil alamien*. Disamping itu pendidikan islam juga dapat diharapkan mampu mewujudkan manusia muslim sebagai *khalifah fil ardh* yang mampu mengkulturkan natur dan mengislamkan kultur.

Selain itu, visi dan misi perlu disesuaikan dengan latar belakang kondisi lokal masing - masing. Serta disesuaikan dengan nilai - nilai ajaran Islam serta nilai - nilai budaya. Dengan demikian dalam merumuskan visi dan misi pendidikan Islam perlu diperhatikan *core*

[27] Hujair Ah Sanaky, *Paradigma Pendidikan Islam : membangun Masyarakat Madani Indonesia*, (Yogyakarta : Sfaira Insania Perss dan MSI UII, 2003) hal. 138.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

belliefs dan *core values*, dan untuk mencapai visi dan misi tersebut harus dilaksanakan dengan penyusunan kebijakan dan strategi secara operasional.

2. Hakekat dan Tujuan Pendidikan Islam

a. Hakekat Pendidikan Islam

Dalam sejarah kehidupan masyarakat, pendidikan senantiasa menjadi perhatian utama dalam rangka meningkatkan kehidupan dari satu generasi ke generasi berikutnya sejalan dengan tuntutan kemajuan masyarakatnya. Dalam masyarakat yang dinamis, pendidikan memegang peranan penting yakni menentukan eksistensi dan perkembangan masyarakat tersebut. Sedangkan dikalangan kaum muslimin pendidikan Islam merupakan bentuk manifestasi dan cita-cita hidup Islam untuk melestarikan, menanamkan (*internalisasi*) dan mentransformasikan nilai- tersebut pada masyarakat yang senantiasa mengalami proses dinamisasi. Dinamisasi kehidupan tersebut menjadikan umat manusia memperhatikan aspek planning dalam hidupnya guna mendapatkan nuansa baru, yakni masa depan yang lebih baik, bahkan terbaik diantara umat-umat yang lain *(khaira ummah)*, karenanya setiap umat berusaha menata diri untuk memenangkan percaturan kehidupan dimasa depan.

Beberapa uraian tersebut diatas merupakan perspektif umum tentang pendidikan, sehingga secara khusus perlu dilihat dalam perspektif Islam. Dalam hal ini Endang Syaifuddin Anshari memandang pendidikan Islam sebagai suatu proses bimbingan (pimpinan, tuntunan, usulan) pendidik

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

terhadap perkembangan jiwa (pikiran, perasaan, kemauan, intuisi dan sebagainya) dan raga peserta didik dengan materi dan alat perlengkapan tertentu kearah tercapainya pribadi tertentu yang disertai evaluasi sesuai dengan ajaran Islam.[12] Pendidikan dipandang sebagai suatu proses juga dikemukakan oleh Ahmad Syafii Ma'arif, yang menyebutkan bahwa proses tersebut berlangsung lama dalam rangka mengantarkan manusia menjadi seorang yang kaya spiritual dan intelektual, sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya yang bercita-cita dan bertujuan tertentu,[13] yakni mengarah pada pembentukan manusia yang baik.[14]

Manusia yang baik secara umum memiliki tiga karakteristik, yakni memiliki badan sehat, kuat serta memiliki keterampilan (aspek jasmani), pikiran cerdas dan pandai (aspek akal), dan hatinya berkembang dengan baik (aspek rasa, kalbu dan rohani), [15] Hal senada juga dikemukakan oleh Fadil Al- Jamaly yang menurutnya selain proses itu mengarahkan manusia pada kehidupan yang baik, pendidikan Islam juga menyangkut masalah peningkatan derajat kemanusiaannya sesuai dengan fitrah (potensi) dan kemampuan belajarnya (pengaruh dari luar).[16] Mengenai pendidikan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[12] Endang Syaifuddin Anshari, *Pokok- pokok Pikiran Tentang Pendidikan Islam,* (Jakarta: Usaha Interprises, 1976), hlm.85.

[13] Ahmad Syafii Ma'arif ,*"Pendidikan Islam dan Proses Pemberdayaan Umat", dalam Jurnal Pendidikan Indonesia,* Nomor. 2/ I/ 1996, hlm. 6.

[14] Muhammad Naquib al- Attas, *Aim and Objektives of Islamic Education,* (Jeddah: King Abdul Aziz University, 1979), hlm. 1.

[15] Lihat Ahmad Tafsir, *Metodologi Pengajaran Agama Islam,* (Bandung: Remaja Rosda Karya,1997), hlm. 14

[16] Muhammad Fadil Al- Jamaly, *Nahwa Tarbiyah al- Mukminah,* (Tunisia: Al- Syirkah Al-Tunisiyah Li al- Tauzi, 1977), hlm. 21. Bandingkan: Abdurrahman al- Nahlawi, *Prinsip-prinsip dan Metode Pendidikan Islam dalam Keluarga, Sekolah dan Masyarakat,* terj. Heri Noer Ali, (Bandung: Diponegoro, 1989), hlm. 32.

Islam ini melalui konferensi pendidikan Islam tahun 1977 ditetapkan:[17] Pertama, pendidikan Islam pengertiannya terbentuk dari *tarbiyah, ta'lim* dan *ta'dib,* meskipun istilah tersebut sering memunculkan perbedaan sudut pandang dikalangan para ahli dalam menginterpretasikan pendidikan Islam, misalnya saja Al- Gholayini menta'rifkan *tarbiyah* sebagai penanaman etika yang mulia pada jiwa anak yang sedang tumbuh, dengan cara memberi petunjuk dan nasehat sehingga ia memiliki potensi-potensi dan kompetensi-kompetensi jiwa mantap yang dapat membuahkan sifat-sifat bijak, baik, cinta akan kreasi dan berguna bagi tanah airnya.[18]

Beberapa sifat yang melekat pada diri peserta didik tersebut juga terdapat dalam ta'rif *tarbiyah* sebagaimana dikemukakan Atiyah al- Abrasyi, menurutnya *tarbiyah* adalah upaya mempersiapkan individu untuk menjalani kehidupan yang lebih sempurna, kebahagiaan hidup, cinta tanah air, kekuatan raga, kesempurnaan etika, sistematik dalam berpikir, tajam perasaan, giat dalam berkreasi, toleransi pada yang lain, berkompetensi dalam mengungkapkan bahasa tulis dan lisan serta terampil berkreatifitas.[19] Kedua,

---

[17] Lihat Ahmad Lujito,"*Pendekatan Integralistik dalam Implementasi Pendidikan Agama pada Pendidikan Sekolah di Indonesia*", Makalah Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo- Semarang, tanggal 18 Juli 1995.

[18] Lihat Musthafa al- Gholayini, *Idhatun Nasyi'in,* (Beirut: Maktabah Asyriyah, 1949), hlm. 185.

[19] Muhammad Atiyah Al- Abrasyi, *Ruh al- Tarbiyah wa al- Ta'lim*, (Arab Saudi: Dar al- Ihya', t. th)

, hlm. 7. Tampaknya Atiyah membedakan antara *tarbiyah* dengan *ta'lim.* Ta'rif *ta'lim* hanya merupakan upaya penyiapan individu dengan mengacu pada aspek- aspek tertentu saja, sedangkan *tarbiyah* mencakup keseluruhan aspek dalam pendidikan. Menurut Bloom, Aspek-aspek dalam pendidikan itu meliputi pengetahuan (kognitif), sikap dan nilai (afektif) dan keterampilan (psikomotorik), Benyamin Bloom, *Hand Book on Formative ad summative Evaluation of Student Learning,* (New York: Mc Graw – Hill, 1971), hlm. 22. Spesifikasi aspek-aspek tertentu yang terkandung dalam ta'rif *ta'lim* juga ter expresi dari pendapat Fatah, karena dia memaknainya dengan proses pemberian pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggung jawab dan penanaman amanah. Lihat Abdul Fatah Jalal, *Min al- Usul al- Tarbawiyah fi al- Islam,* (

pendidikan Islam ditujukan kearah tercapainya keserasian dan kesesimbangan pertumbuhan pribadi yang utuh melalui pelbagai latihan baik menyangkut kejiwaan, intelektual, akal, perasaan maupun indera. Ketiga, inti pendidikan Islam merupakan injeksi keimanan kedalam perasaan pribadi muslim secara utuh kepada peserta didik agar menjadi muslim yang taat. Keempat, menjadikan Alqur'an dan hadits sebagai sumber nilai pendidikan Islam dan menjadi media untuk dapat merealisasikan fungsi muslim sebagai hamba Allah dan *Khalifatullah fi al- Ardhi*.

Pendidikan Islam dalam kerangka dimensi manusia seutuhnya *(insan kamil)* menurut Saefudin,[20] harus melestarikan dan mengembangkan terus menerus nilai- nilai kehidupan sesuai dengan kodratnya, dan menjaga keharmonisan untuk meraih kehidupan yang abadi dalam hubungannya dengan Allah, sebab kehidupan manusia bukan sekedar dunia materi, tetapi juga Immateri.

Dari beberapa pendapat yang telah dipaparkan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan Islam itu mengarah pada pembentukan pribadi

---

Mesir: Dar al- Kutub Misriyah, 1977) hlm. 17. Dalam pendapat Fatah tersebut lebih mengarah pada transmisi pengetahuan, sehingga kalau digunakan frame nya Bloom, maka *ta'lim* itu termasuk didalam domain kognitif. Adapun kata *ta'dib* oleh Atiyah dimaknai pengenalan dan pengakuan yang secara beransur- ansur ditanamkan kedalam manusia tentang tempat- tempat yang tepat dari segala sesuatu didalam tatanan penciptaan sedemikian rupa, sehingga hal ini membimbing kearah pengenalan dan pengakuan tempat- tempat Tuhan yang tepat didalam tatanan wujud dan kepribadian. Muhammad Naquib Al- Attas, *Konsep Pendidikan dalam Islam; Suatu rangka fikir Pembimbing Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Mizan, 1988), hlm. 61- 62. Abdul Fattah mengklaim bahwa penggunaan kata *ta'lim* lebih tepat dari pada *tarbiyah* (dalam memaknai pendidikan Islam), tetapi Al- Attas juga mengklaim bahwa kata *ta'dib* sebenarnya lebih tepat digunakan, karena mencakup unsur- unsur pengetahuan *(ilm)*, pengajaran *(ta'lim)* dan pengasuhan yang baik *(tarbiyah)*, Ibid, hlm. 65.

[20] AM Saefudin, dkk, *Desekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi*, (Bandung: Mizan, 1998),

manusia yang utuh, meliputi fisik dan psikisnya yang dilandasi oleh nilai-nilai Islam, sehingga mampu berperan sebagai "wakil" Tuhan dimuka bumi sebagai yang potensial.[21]

2. Tujuan Pendidikan Islam

Manusia dalam kehidupannya mengalami tahapan-tahapan perkembangan, sehingga pendidikan sebagai usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia dari aspek-aspek jasmani dan rohani juga berlangsung secara bertahap.

Berbicara mengenai tujuan pendidikan, sebenarnya tujuan itu menjadi unsur penting. Menurut Muhammad Qutb, bilamana sarana pendidikan dan tujuan tertentu dari pendidikan memang dapat berubah menyesuaikan situasi, maka bagian mendasar dari tujuan pendidikan Islam tidak dapat berubah, yakni membentuk manusia yang bertaqwa dan beribadah kepada Allah SWT, yang tak terbatas pada aspek peribadatan yang ditentukan, tetapi lebih dari itu mengandung dimensi yang lebih luas dan komprehensip meliputi seluruh aktivitas dan bidang kehidupan.[22] Dengan kata lain setiap aktivitas dan perbuatan manusia harus didasarkan pada maksud ibadah. Didalam Al-Qur'an ditegaskan:

وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

"Tidaklah Aku ciptakan jin dan manusia melainkan untuk beribadah kepada-Ku (Q. S. Adz- Dzariyat: 56)".

---

[21] Abdullah Fadjar, *Peradaban dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), hlm. 84.

[22] Muhammad Qutb, *Manhaj al- Trbiyah*, hlm. 14.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Mengenai tujuan pendidikan Islam, terdapat beberapa karakteristik yang berkaitan erat dengannya. Pertama, tujuan pendidikan itu bersifat fitrah, yaitu membimbing perkembangan manusia sejalan dengan fitrah kejadiannya. Kedua, tujuan pendidikan Islam merentang dua dimensi, yakni tujuan akhir bagi keseluruhan hidup di dunia dan akhirat. Ketiga, tujuan pendidikan Islam mengandung nilai-nilai yang bersifat universal yang tidak terbatas oleh ruang dan lingkup geografis serta faham *(isme)* tertentu.[23]

Selain beberapa karakteristik tersebut, tujuan pendidikan Islam harus mampu mengakomodasikan tiga fungsi utama dari agama Islam, yakni fungsi *spiritual*, psikologis dan sosial. Fungsi spiritual berkaitan dengan akidah dan iman. Sedangkan fungsi *psikologis* yang berkaitan dengan tingkah laku individual, termasuk nilai-nilai akhlaq yang mengangkat derajat manusia ketingkat yang paling sempurna. Adapun fungsi *sosial* berkaitan dengan aturan-aturan yang menghubungkan manusia dengan masyarakat lainnya, dimana masing-masing memiliki hak dan tanggung jawab untuk menyusun masyarakat yang harmonis dan seimbang.[24] Menurut M. Arifin, bahwa pendidikan bertujuan mengarahkan peserta didik pada titik optimal kemampuannya sehingga terbentuk suatu kepribadian yang utuh sebagai manusia pribadi, sosial dan hamba Tuhan yang mengabdikan diri pada-Nya.[25]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

---

[23] Jalaluddin dan Usman Said, *Filsafat pendidikan Islam Konsep dan Perkembangannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1999), hlm. 39.

[24] Hasan Langgulung, *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1995), hlm. 178.

[25] M. Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 11.

Tujuan pendidikan Islam lebih komprehensip lagi ditetapkan melalui rumusan hasil konferensi pendidikan Islam pertama di Makkah. Disebutkan bahwa pendidikan Islam seharusnya mampu mengarahkan pertumbuhan yang seimbang kepribadian seseorang secara menyeluruh melalui latihan spiritual, intelektual, rasional, dan perasaan atau kepekaan. Karenanya pendidikan harus dapat mewujudkan bagi pertumbuhan manusia dalam aspek spiritual, intelektual, imajinasi, fisik, ilmiah, linguistik baik secara individual maupun kolektif, serta mendorong semua aspek tersebut menuju tercapainya kebaikan dan kesempurnaan. Tujuan akhir pendidikan Islam adalah untuk merealisasikan sikap berserah diri (kepatuhan) kepada Allah baik secara individu maupun masyarakat.[26]

Dalam uraian makalah tersebut diatas terdapat istilah *cater for* yang mengandung pengertian mengenai usaha meningkatkan taraf kehidupan melalui seluruh aspek- aspeknya, yang tidak mungkin dapat sampai ke tujuan yang ditetapkannya tanpa melalui proses bertahap, karena manusia dengan kelengkapan- kelengkapan dasar dalam dirinya baru mencapai kematangan hidup setelah berkembang melalui tingkat hidup kejiwaan dan kejasmanian, melalui pengarahan atau bimbingan pendidik. Tahapan-tahapan itu pada akhirnya mencapai satu arah, yakni tujuan akhir.

Tujuan akhir pendidikan Islam sebenarnya sejalan dengan misi Islam itu sendiri, yakni mempertinggi nilai-nilai akhlaq hingga mencapai akhlaqul

---

[26] Syed Ali Ashraf, *"Islamic Curruculum for Muslim Education"*, makalah: *First World Conference on Muslim Education,* (Jeddah: King Abdul Aziz University, t. th), hlm. 4.; Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, terj. Sori Siregar, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1996) , hlm. 2. Lihat Zakiah Darajat, *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah,* (Jakarta: Ruhama, 1995), hlm. 35.

karimah sebagaimana yang menjadi target dalam misi Rasulullah SAW. Faktor kemuliaan akhlaq dalam pendidikan Islam dinilai sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pendidikan, yang menurut pandangan Islam berfungsi menyiapkan manusia-manusia yang mampu menata kehidupan yang sejahtera didunia dan akhirat sebagaimana ditegaskan dalam Al- Qur'an sebagai berikut:

رَبَّنَا اٰتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَ فِي الْاٰخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّا

" Ya Allah, berikanlah kami kesejahteraan hidup didunia dan akhirat, sert hindarkanlah kami dari siksa api neraka. (Q.S. al- Baqoroh: 201)".

Penegasan ayat tersebut diatas mengisyaratkan pentingnya keseimbangan dalam mengarungi kehidupan ini. Hal ini ditegaskan pula oleh Rasulullah dalam sabdanya yang artinya:

"Bekerjalah untuk (urusan) duniamu seakan-akan hidup untuk selamanya, dan berbuatlah untuk akhiratmu seakan-akan engkau mati besuk".

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut diperlukan tujuan perantara, karena sebenarnya tujuan pendidikan Islam itu meliputi tujuan individual, sosial dan profesional.[27] Tujuan individual berkaitan dengan individu-individu pembelajarannya *(learning)*, perubahan tingkah laku, aktivitas dan pencapaiannya, pertumbuhan yang diinginkan oleh masing-masing pribadi, persiapan kehidupan dunia dan akhirat. Tujuan sosial berkaitan dengan kehidupan masyarakat, tingkah laku masyarakat, berkaitan dengan

[27] Omar Muhammad Al- Toumy al- Syaibani, *Falsafah*...,hlm. 399. [27] Omar Muhammad Al- Toumy al- Syaibani, *Falsafah*....hlm. 399.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

peningkatan kehidupan, memperkaya pengalaman dan kemajuan yang diinginkan. Sedangkan tujuan profesional berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran sebagai ilmu, seni, profesi dan sebagai suatu aktivitas sebagaimana yang dilakukan masyarakat.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa tujuan pendidikan Islam itu tidak semata- mata membentuk kesalehan pribadi yang hanya mementingkan masalah akhirat, namun lebih dari itu pendidikan Islam juga mementingkan segala aspek dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akhirat, kehidupan di dunia hanyalah sebagai perantara untuk mencapai jenjang kebahagiaan hidup di akhirat yang lebih kekal.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

E. Manajemen Strategis

1. Pengertian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut David *"Strategi Management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decision that enable an organization to achieve its objectives"*. [28] Manajemen strategis dapat digambarkan sebagai ilmu pengetahuan dan seni perumusan, penerapan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Penerapan fungsi manajemen strartegis seperti yang dikemukakan oleh Druker bahwa, *"The primary task of strategic management are to understand the environment, define organizational goals,*

[28] David,F.R., *Strategis Management* (New York: Prentice Hall, 1999) hal. 5

mengevaluasi pelaksanaannya. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud. Sehubungan dengan hal itu Nawawi mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, maka dalam manajemen strategis harus memiliki dimensi-dimensi pokok yang saling mempengaruhi.

Dimensi-dimensi yang dimaksud antara lain : dimensi waktu dan orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal, dimensi pendayagunaan sumber-sumber, dimensi keikutsertaan manajemen puncak, dan dimensi multi bidang. Hal ini menunjukkan bahwa, sebuah organisasi dalam melaksanakan proses pembuatan keputusan membutuhkan kemampuan manajerial yang tinggi sehingga dapat mengakomodasi semua kepentingan. Dimensi-dimensi yang ada perlu dikembangkan sesuai dengan potensi yang dimiliki.[32]

2. Tahapan Pelaksanaan

Manajemen strategis merupakan paradigma baru dalam organisasi non profit dimana landasan filosofi organisasi ini berasal dari nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam lingkungan masyarakat. Mulyasa menyatakan bahwa terdapat empat komponen utama dalam kerangka kerja manajemen strategis yaitu *Strategic planning, Organization Structure, Strategic control dan Implementing.* [33]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

[32] ibid. .hal. 153.

[33] E. Mulyasa, ***Menjadi Kepala Sekolah Profesional*** (bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) hal. 220

identify options, make and implement decision, and evaluate actual performance".[29]

Penerapan fungsi manajemen strategis adalah untuk memahami lingkungan , menentukan tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pilihan, membuat dan melaksanakan keputusan dan mengevaluasi kegiatan. Sementara itu, menurut A. Bakr Ibrahim dan Kamal Argheyd menyatakan bahwa, manajemen strategis adalah proses penentuan tujuan yang sistematis, menerapkan, dan mengevaluasi pilihan strategis. Keputusan ini harus sesuai dengan misi organisasi, sasaran, dan kemampuan internal dan eksternal, karena mereka akan menetapkan, menyesuaikan kelengkapan organisasi.[30]

Pengertian lain tentang manajemen strategis menurut Hadari Nawawi adalah suatu sistem yang merupakan suatu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serempak ke arah yang sama. Komponen pertama adalah perencanaan strategis dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen berupa pengorganisasian penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.[31]

Berdasarkan beberapa pengertian di atas disimpulkan bahwa, manajemen strategis adalah proses perumusan dan penentuan tujuan strategis yang sistematis dengan menerapkan strategis dalam kegiatan serta

---

[29] Sujana, ***Manajemen***, (Bandung: Falah Production, 2000) hal. 100

[30] Abdullah Arsyad, *Pokok – pokok Manajemen* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002) hal.. 26

[31] Hadari Nawawi, **Manajemen Strategik**, *Organisasi non Profit Bidang pemerintahan dengan Ilustrasi bidang pendidikan* (Yogyakarta : Gajah Mada Uiniversity Press, 2003) hal. 154.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Aktivitas kunci dari keempat komponen tersebut terletak pada perencanaan strategis.

a Perencanaan strategis

Menurut Zimmer : *Planning was seen as an ongoing action research spiral which involved planning the palnning process, and re-planning the process.* [50] Artinya bahwa perencanaan dipandang sebagai suatu proses yang berkelanjutan merupakan suatu action research yang di dalamnya mencakup perencanaan proses perencanaan, pengembangan perencanaan, pengkajian hasil perencanaan, refleksi pada hasil perencanaan dan perencanaan kembali proses perencanaan.

Sebagai fungsi manajemen, dalam proses perencanaan dilakukan pengambilan keputusan manajerial yang berkaitan dengan tujuan, prioritas, alokasi sumber daya serta pemberian tanggung jawab. Sehubungan dengan hal ini Yukl mengatakan, *"Planning means deciding what to do, how to do it, who will do it, and when it will be done".* [51] Perencanaan adalah suatu kegiatan dimana diputuskan apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukan, siapa yang akan melakukan, dan kapan hal tersebut akan diselesaikan.

Perencanaan strategis sebagai salah satu tipe perencanaan pada proses manajemen sangat penting dan menguntungkan dalam pelaksanaan setiap kegiatan untuk masa depan organisasi. Menurut Johnson, Kast dan Rosenzweig , *strategic planning is the process of determining the major*

[50] Zimer, B. *Strategic Planing snd Management*, diambil pada tanggal 4 Februari 2006, dari http://www.aair.org.av/990. papers/p Thuz.pdf.

[51] Yulk,G. ***Leadeship in Organisation,*** Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1994) hal. 80

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

objectives of an organizational and the policies and strategies that will govern the acquisition, use, and disposition of resources to achieve those objectives.[52] Perencanaan strategis adalah proses penentuan sasaran utama, kebijaksanaan yang mengatur pemerolehan dan pendayagunaan sumber-sumber serta strategi untuk mencapai tujuan.

Pengertian lain tentang perencanaan strategis adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi dengan tujuan agar suatu organisasi dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga segala kemungkinan dapat diantisipasi. [53]. Perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaan strategis merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategis.

Perencanaan strategis yang disusun oleh suatu organisasi harus mencakup ; (a) uraian tentang Visi, misi, strategi, dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi; (c) Uraian tentang tujuan, sasaran dan aktifitas organisasi; (c) Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut; dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi instansi yang

---

[52] Johson, R.A., Kast. F.E. & Rosenzweigh, J.E. , ***The Theory and Management of System (3Th ed.)*** (New York: Mc Graw – Hill, 1973) hal. 62

[53] Rangkuti,F., ***Analisis SWOT Teknik Memberdah Kasus Bisinis*** (jakarta : Gramedia, 2001) hal. 3

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

bersangkutan[54] . Perencanaan strategis digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih umum disamping ada jenis perencanaan yang lain. Jika dikaitkan dengan permasalahan bidang pendidikan maka konsep perencanaan strategis dapat digunakan. Dengan perencanaan strategis, dapat dirumuskan program yang lebih operasional. Berbagai faktor baik internal maupun eksternal perlu diperhatikan dalam proses tersebut, sehingga diperlukan pendekatan sistem ke dalam perencanaan pendidikan yang strategis.

Berdasarkan definisi di atas disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah proses penentuan sasaran utama yang sistematis dan berkesinambungan melalui proses pembuatan keputusan yang sistematis pula. Arti strategis dalam beberapa pengertian di atas adalah dalam penyusunan rencana dengan dimensi waktu yang panjang harus disusun dengan memilih urutan bidang apa yang akan dicapai terlebih dahulu dan bidang yang mana yang dikemudiankan. Hal ini dilakukan karena tidak mungkin sebuah organisasi dapatr menyelesaikan keseluruhan kegiatan secara bersama-sama dan sekaligus dalam saat yang bersamaan, sehingga organisasi harus memberikan prioritas tertentu pada tahap perencanaan strategis. Tahapan yang dimaksud adalah penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran, dan analisis *SWOT*.

1) Visi

[54] LAN RI, ***Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah***, (jakarta: 1999) hal 9.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaiman instansi harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisifatif, inovatif dan produktif. Dasar-dasar penyusunan visi hendaknya : (a) Mencerminkan apa yang akan dicapai organisasi ; (b) Memberikan arah dan fokus yang strategis jelas; (c) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi; (d) Memberikan orientasi pada masa depan; (e) Mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi; dan (f) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi [55]

Suatu visi dikatakan efektif jika sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagi pengantar masa depan. Perumusan visi harus sederhana dan dapat menimbulkan rasa wajib dalam diri personal organisasi untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistik [56]. Pernyataan visi harus singkat dan selalu memberi ilham, olehnya itu perumusan visi merupakan tugas dari manajemen tingkat atas yang akan memberi peluang umpan balik dari semua tingkat manajemen yang ada. Visi organisasi yang menggambarkan pandangan jauh ke depan mengenai apa yang akan terjadi di dan kemana organisasi akan dibawa akan sangat menentukan misi organisasi.

2) Misi

---

[55] Ibid, hal 10.

[56] Mulyadi & Setyawan,J. ***Perencanaan dan Pengendalian manajemen*** (Jakarta : Salemba Empat, 2991) hal. 432

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan instansi pemerintah sesuai visi yang ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.[57] Misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk, pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai yang diperoleh, aspirasi dan cita-cita masa depan[58] . Pengertian yang jelas tentang misi organisasi akan dapat membantu manajer dalam memilih dan mengimplementasikan strategi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan suatu misi hendaknya dapat mengidentifikasi bidang usaha organisasi, misi juga hendaknya memuat filosofi dasar yang dapat mengarahkan organisasi dalam bekerja.[59]

Dari beberapa pernyataan di atas mengandung pemahaman yang sama bahwa misi yang dirumuskan berdasarkan gambaran lingkungan yang mencerminkan realitas akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas, yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Sehubungan dengan itu, maka misi organisasi pada dasarnya adalah merupakan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan organisasi untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

3) Tujuan

Tujuan merupakan suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Tujuan yang jelas akan

---

[57] LAN RI, *Pedoman* ..... hal 5

[58] J. Salusu, *Pengembangan Keputusan Strategis untuk organisasi Publik dan Non Profit* (jakarta : Grasindo, 2000) hal. 121

[59] Amirullah dan Hanafi, R., *Manajemen* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2002) hal. 56.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

memberi dasar dalam pengelolaan lebih lanjut, sedang sasaran adalah bentuk tujuan yang sudah terkuantitatif. Tujuan merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan yang dapat dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif sedangkan sasaran adalah suatu aspirasi perorangan atau suatu nilai yang akan dicapai melalui pelaksanaan dari beberapa kegiatan dengan kriteria harus mengandung arti, masuk akal, menantang, dapat diukur [60]. Sementara itu, Hunger dan Wheelen menyatakan bahwa tujuan merupakan hasil akhir dari aktifitas perencanan.[61] Tujuan merumuskan apa dan kapan program akan diselesaikan dan diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas adalah tujuan merupakan perwujudan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan mencerminkan kondisi-kondisi yang ingin dicapai organisasi terutama untuk meningkatkan prestasi organisasi. Perumusan tujuan yang jelas akan membantu mengenali permasalahan di sekitar organisasi dan pelaksanaan kegiatan akan lebih terarah dan terkoordinasi.

Perumusan tujuan sangat penting dalam perencanaan kegiatan organisasi Handoko menyatakan bahwa fungsi daru tujuan organisasi adalah pedoman bagi kegiatan, sumber legitimasi, standar pekerjaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian. Sehubungan dengan hal ini, organisasi dalam merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan

---

[60] J. Salusu , P*engembangan*.....hal. 142

[61] Hunger J.D & Whallen,T.L., *Management Strategik*, (terjemahan Agung Yulianto) (Yogyakarta : Andi, 2001) hal. 15.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

perlu merumuskan tujuan dengan baik agar pelaksanaannya lebih efektif dan terarah.[62]

Selanjutnya Handoko menyatakan bahwa :

> Agar perumusan tujuan efektif manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan antara lain : (1) Proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan; (2) Manajer puncak sebagi perumusan tujuan hendaknya bertanggungjawab untuk menurunkan tujuan-tujuan; (3) Tujuan harus realistik; (4) Tujuan harus jelas; (5) Tujuan hendaknya disusun secara sederhana; (6) Tujuan bidang fungsional harus konsisten dengan tujuan umum; (7) Manajemen harus selalu meninjau tujuan yang telah ditetapkan.[63]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pendapat diatas mengandung pengertian bahwa tujuan yang merupakan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perlu dirumuskan dengan baik dan merupakan keputusan bersama semua komponen organisasi sehingga dapat diwujudkan melalui kegiatan kerjasama yang baik.

4) Analisis SWOT

Dalam proses perencanaan strategis harus diperhatikan faktor eksternal dan faktor internal dalam organisasi. Proses penggunaan manajemen analisa *SWOT* menghendaki adanya suatu survei internal

---

[62] T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 2002) hal. 110
[63] Ibid .hal 118

tentang *strenghs* (kekuatan-kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan-kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (ancaman-ancaman) dan *threats* (peluang-peluang). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang penting dalam perencanaan dan pengembangan lembaga pendidikan. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagi pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya.

SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagi langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan.[64] Pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal (terdiri atas ancaman dan kesempatan), yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan. Prakiraan seperti ini diterapkan dengan memulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan serta berlebihan dewngan program yang lebih inovatif dan relevan.[65]

Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses dimana perencanaan strategis mengkaji secara mendalam tentang pengembangan, penelitian sumber daya dan staf, keuangan suatu organisasi untuk menentukan dan menunjukkan kemampuan organisasi sehingga dapat memanfaatkan peluang dan menangani ancaman dengan cara yang paling efektif. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis

[64] Depdiknas, hal 3
[65] Nawawi, Hadari, *manajemen Strategik*....., hal 156

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

terhadap lingkungan sekitar organisasi untuk mengetahui ancaman dan kesempatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan proyek untuk jangka panjang, sedang dan pendek.[66]

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa analisis situasi yang melingkupi organisasi adalah suatu kajian dalam rangka identifikasi untuk mengetahui, kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman. Ancaman yang ada merupakan bahan kajian tindak lanjut untuk peningkatan dan penyempurnaan dimasa mendatang.

b Perumusan strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Perumusan strategi sebagi bagian dari perencanaan strategis ditentukan untuk pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi menurut David meliputi penentuan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal organisasi, menentukan kelemahan dan kekuatan internal, penetapan sasaran jangka panjang, menentukan strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk tujuan.[67]

Perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decition* yang dilakukan oleh tim perumus dalam memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perumusan strategi memerlukan langkah-langkah yang jelas sehingga tim penyusunnya dapat memahami semua

---

[66] Ibid hal 158.

[67] David, F.R. *Strategic Management*, (7 th ed) (New York: Prentice -Hall , 1999) hal, 5.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

informasi yang dipertimbangkan dan alasan rasional dalam memutuskan strategi selama berlangsungnya proses perumusan[68]

Berdasarkan dua pendapat di atas, disimpulkan bahwa perumusan strategi merupakan kegiatan manajemen dalam memilih langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan. Sebagi kegiatan yang sangat menentukan jalannya organisasi, maka perumusan strategi harus melibatkan semua komponen agar menghasilkan strategi yang baik dan efeektif untuk dilaksanakn.

c Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang memungkinkan adanya perubahan budaya secara menyeluruh baik struktur maupun sistem manajemen dalam suatu organisasi. Untuk menjamin sukses, strategi harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Ini berarti bahwa : *Pertama,* strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk untuk kegiatan sehari-hari para anggota organisasi; *Kedua*, strategi dan organisasi harus menjadi satu, artinya strategi harus tercermin dalam cara organisasi mengorganisasikan kegiatannya dan dalam nilai, keyakinan, dan warna organisasi; *Ketiga,* dalam mengimplementasikan strategi, para manajer harus mengarahkan dan

[68] Mulyadi & Setyawan. , *Perencanaan*.....hal . 217.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengendalikan kegiatan dan hasil serta menyesuaikan diri dengan perubahan[69]

Implementasi strategi diperlukan suatu organisasi untuk menetapkan sasaran hasil tahunan, memikirkan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sedemikian sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan; Implementasi strategi meliputi mengembangkan suatu *strategy-supportive* kultur, menciptakan struktur organ efektif, pengalihan jurusan yang memasarkan usaha, menyiapkan pengembangan dan memanfaatkan sistem informasi, dan ganti-rugi karyawan kearah pencapaian tujuan organisatori. [70]

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi adalah merupakan penerjemahan lebih lanjut dari pemikiran strategis dan kebijakan dalam suatu tindakan melalui pengembangan program dan prosedur yang dilakukan oleh semua komponen organisasi. Sehubungan dengan hal ini, menuirut Pearce dan Robinson tindakan organisasi dalam proses pengimplementasian diawali dengan tiga langkah yang saling berkaitan yaitu : identifikasi sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama; pengembangan strategi fungsional yang spesifik; dan pengembangan komunikasi kebijakan yang ringkas untuk pedoman pengambilan keputusan . Penjelasan ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut :

1) Mengidentifikasi sasaran tahunan

---

[69] Pearce & Robinson, *Manajemen Strategik* (terjemahan Agus Maulana), (Jakarta : Bina Aksara . 1977) hal. 383.

[70] David, F.R. *Strategic* ..... hal, 5.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sasaran tahunan adalah rumusan spesifik yang terukur mengenai apa yang diharapkan akan dikonstribusikan unit – unit organisasi dalam pencapaian tujuan umum organisasi. Sasaran tahunan menambah keluasaan dan kespesifikan dalam mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran jangka panjang. Manfaat sasaran tahunan dalam proses pengimplemantasian adalah : memberikan pemahaman lebih baik kepada para personil operasional tentang peran mereka dalam misi organisasi ; menjadi dasar yang sahih untuk memecahkan dan mengakomodasi kepentingan yang saling bertentangan yang mungkin dapat menghambat efektifitas strategi; sebagai basis untuk pengendalian strategis dan dapat menjadi pemotivasi pribadi dan kelompok dalam organisasi dalam pelaksanaan tugas – tugas menejerial.

2) Mengembangkan strategi fungsional

Strategi fungsional adalah kegiatan – kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam sebuah orghanisasi untuk pengimplementasian strategi umum . Strategi fungsional mengidentifikasi kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu dekat. Kespesifikan strategi fungsional serta keterlibatan para manajer operasional membentu pemahaman dan komitmen yang dipilih.

3) Mengembangkan dan mengkomunikasi kan kebijakan

Kebijakan adalah arah yang dirancang untuk pedoman pemikiran , keputusan dan tindakan menejer dan bawahan dalalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijaksanaan mengkomunikasikan pedoman spesifik bagi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

keputusan , dirancang untuk mengendalikan dan memperkuat implementasi strategi funsional dan umum.

Untuk memulai proses implementasi , Hunger dan Wheelen menyatakan bahwa strategi harus memperhatikan pertanyaan berikut :

a) Siapa yang akan melaksanakan perencanaan strategi ?
b) Apa yang harus dilakukan ?
c) Bagaimana sumberdaya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksankan berbagai hal yang diperlukan ?[71]

Penjelasan diatas berarti bahwa sebelum merencanakan implementasi , manajer harus dapat menganalisa sebagala sesuatu baik yang berhubungan dengan sumber daya organisasi maupun bagaimana pertanggungjawaban pelaksanaanya. Untuk dapat mengimplemantasikan strategi seorang pemimpin organisasi harus dapat bekerjasama dengan anggotanya agar proses implementasi berlangsung secara optimal.

Menurut Hanger dan Wheelen bahwa langkah yang harus dilakukan dalam proses implementasi strategi adalah mengembangkan program .[72] Setelah program strategi disusun , maka dibuat prosedur dan anggaran kegiatan . perencanaan sebuah anggaran adalah pengecekan terahir bagi pihak manajemen terhadap kelayakan strategi yang dipilih . selanjutnya dikatakan pula bahwa proses manajemen secara keseluruhan mencakup berbagai jenis aktifitas krusial yang berorientasi pada tindakan untuk mengimplementasikan

---

[71] Hunger J.D & Whallen,T.L., *Management* .... hal. 297

[72] Ibid, hal. 203.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

starategi yaitu pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

d Pengendalian strategi

Pengendalian strategi adalah kegiatan pengawasan program yang mengikuti strategi yang sedang diimplemantasikan , mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan [73]. Selanjutnya menurut Husaini Usman menyatakan bahwa pengendalian merupakan proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan perbaikan guna penyempurnaan lebih lanjut.[74] Kedua pendapat tersebut mempunyai pemahaman yang sama bahwa pengendalian pada dasarnya adalah proses pemantauan kegiatan yang sedang diimplementasikan sebagai upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Hunger & Whallen menyatakan bahwa dasar utama sistem pengendalian terdiri dari lima langklah yang mensyaratkan mamjemen strategis untuk ; (1) menentukan apa yang diukur , (2) menetapkan standar kinerja (3) mengukur kinerja aktual (4) membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan; dan (5) mengambil tindakan perbaikan.[75]

Tindakan perbaikan diambil jika dalam pelaksanaan strategi tidak berdasarkan pada prosedur yang ditetapkan. Sebelum mengambil tindakan

---

[73] Pearce & Robinson , 479

[74] Husaini Usman , *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta : PPS UNY, 2004) hal.437

[75] Hunger J.D & Whallen,T.L., *Management* .....hal. 385

perbaikan , ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu apakah penyimpangan yang terjadi hanya suatu kebetulan saja, apakah proses yang sedang berjalan tidak berfungsi dengan baik, dan apakah proses yang sedang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian tujuan yang didinginkan. Hal ini berarti bahwa tindakan tidak hanya untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi, tetapi juga untuk mencegah berulangnya penyimpangan tersebut.

Berdasarkan beberapa uraian di atas disimpulkan bahwa pengendalian merupakan fungsi menejemen untuk mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilakukan , apakah kegiatan tersebut telah mencapai sasaran yang telah ditentukan. Pengendalian dipakai sebagai acuan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas kegiatan.

E. Manfaat Manajemen Strategis

Wahyudi mengemukakan bahwa manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manejemen strategis adalah memberikan arah jangka panjang yang dituju oleh organisasi , membantu organisasi beradaptasi pada perubahan – perubahan yang terjadi, membuat organisasi menjadi lebih efektif, mengidentifikasikan keunggulan komperatif dalam lingkungan yang semakin beresiko, serta mengurangi aktifitas yang tumpang tindih. [76]

Sementara itu menurut Nawawi manfaat yang diperoleh dalam mengimplementasikan manajemen strategis adalah dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi menejemen dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan

[76] Wahyudi A.S., *Manajemen Strategik* (Jakarta : Bina Aksara Rupa . 1996) hal. 19

semua sumber dan yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.[77]

Berdasarkan kedua pendangan di atas disimpulkan bahwa dengan menerapkan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis , maka pengambil kebijakan dapat berfikir secara strategis dan lebih kreatif . Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Dengan mengimplementasikan manajemen strategis ,maka kegiatan organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan akan lebih efektif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

F. Pengembangan Manajemen Strategis di Madrasah

Sebagaimana dijelaskan pada awal bahwa MBM sebagai program dalam upaya peningkatan mutu pendidikan menuntut madrasah untuk mengembangkan manajemen strategis. Pengembangan manajemen strategis di madrasah dilakukan dalam perencanaan strategis , perumusan strategi pelaksanaan, implementasi strategi dan pengendalian / evaluasi program.

1. Perencanaan Strategis

Mintzberg menyatakan bahwa dasar perencanaan di madrasah adalah :

1) Startegy formation should be controoled and conscious as well as a Formalized and elaborated process, decomposed inti distict steps each delinetedby checklist and supportedby techniques.

---

[77] Hadari Nawawi, *Manajemen*.....hal. 182.

2) *Responsibility for the overall process rest with chief executive ini pronciple ; responssibility for its execution rest with thw staff planners in practice.*
3) *Strategies come out of this proccess fully developed , typically as geberic positions, to be explicated so that they can then be implemented through detailed to objectives , budgets, programs and operating plens of various kinds.* [78]

Pernyataan yang dikemukakan tersebut mengandung pemahaman bahwa formulasi strategi harus terkontrol dan secara benar diformulasikan secara terpadu. Tanggungjawab keseluruhan proses terletak di tangan pimpinan , sedang tanggungjawab pelaksanaan terletak di tangan staf. Strategi dikembangkan dalam proses yang menyeluruh secara khas dan umum, sehingga jelas dapat diimplementasikan secara detail terhadap sasaran – sasaran , program dapat dioperasikan dalam berbagai bentuk.

Sehubungan dengan hal itu, madrasah sebagai lembaga pendidikan harus memiliki rencana jangka panjang dalam bentuk rencana strategis.

Melalui rencana strategis madrasah dapat mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian madrasah dapat menentukan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran[79]

Dalam penyusunan rencana strategis , madrasah harus mempertimbangkan beberapa aspek , yaitu :

1) Analisis internal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi

---

[78] Minzberg H. *The Rise of Fall of Strategic Planing* .(London: Prentice Hall. 1994) hal. 42.

[79] Nanang Fatah dan Moh Ali, *Manajemen* .....hal. 323.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2) Analisis eksternal untuk melihat peluang dan tantangan yang dihadapi
3) Penetapan tujuan dan sasaran yang diinginkan pada masa yang akan datang
4) Strategi pencapaian tujuan berdasarkan alternatif yang diinginkan dan
5) Penetapan / implementasi pencapaian tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan.

Perencanaan strategi pelaksanaan pengembangan pendidikan di madrasah meliputi ; penentuan visi, misi dan tujuan madrasah, identifikasi – identifikasi fungsi yang diperlukan, analisis SWOT dan menentukan sasaran madrasah.

1. Menentukan visi madrasah

Visi madrasah merupakan idealiasi pemikiran dapat berupa cita - cita yang mengarahkan individu untuk meraihnya melalui berbagai upaya yang dilakukan.[80] Visi madrasah merupakan cara memandang yang komprehensif , mendalam dan jauh ke depan serta melebihi batas ruang dan waktu serta tempat. Dalam konteks otonomi daerah dan manajemen berbasis madrasah visi itu harus menjadi atribut pemimpin termasuk kepemimpinan kepala madrasah.

Visi madrasah disusun dan diharapkan bisa memenuhi harapan stakeholder sehingga mampu mencapai keberhasilan yang didinginkan

[80] E, Mulyasa, Pedoman .....hal. 51.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dan keberhasilan merupakan sebuah motivasi ysang sangat kuat untuk kesuksesan madrasah. Pernyataan visi madrasah harus memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan termasuk tantangan yang harus memenuhi kebutukan siswa.

Menurut Mulyasa karakreristik madrasah yang memiliki visi madrasah yang utuh dapat diidentifikasikan sebagai berikut :

a berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya

b beragama dan taat akan ajaran agama yang dianutnya

c berniat baik sebagai kepala madrasah

d berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan madrasah merupakan dan penggilan jiwa

e Bersikap tawadhu (rendah hati)

f berhasarat untuk memajukan madrasah

g Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaanya

h Bertangggungjawab terhadap segala ucapan dan perbuatnnya.[81]

Visi yang diharapkan baik oleh pemerintah , orang tua maupun masyarakat luas adalah yang sesuai tuntutan zaman. pada saat ini madrasah diharapkan menjadi pusat keunggulan atau centre of excellence yang untuk hal tersebut diperlukan kepala madrasah yang mempunyai visi yang utuh dan berorientasi ke masa depan.

2. Menyusun Misi Madrasah

[81] Ibid.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Komponen – komponen misi madrasah harus merupakan suatu keyakinan yang dinyatakan dan dilaksnakan oleh madrasah dan bukan sebuah simbol semata tanpa memiliki arti. Misi madrasah merupakan alat untuk mengarahlkan perumusan strategi dan pelaksanaaanya. Misi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan dapat diubah jika terjadi masalah penting dalam pelaksanaan maka hendaknya misi merupakan kerja kelompok dan bukan hasil perorangan.

3. Merumuskan tujuan madrasah

Bertolak dari visi dan misi , selanjtnya madrasah merumuskan tujuan. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang , maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu menengah. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi dan misi madrasah yang telah dicanangkan.

4. Melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan denganb maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal madrasah , serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya.

5. Menyusun Program Madrasah

Berangkat dari visi, misi dan tujuan madrasah bersama – sama dengan masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka pendek

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

atau jangka panjang. Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksnakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan kunci pokok dari stratetgi perencanaan tahun ini dan tahun – tahun yang akan datang . perencanaan program madrasah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan.

Program madrasah yang disusun bersama – sama madrasah, orang tua dan masyarakat ini memungkinkan berbeda antara satu madrasah dan madrasah lainya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus dalam mengimplementasikan konsep menejemen ini adalah mutu siswa , maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyempaikanya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi sumberdaya manusia yang tersedia dan prioritas untuk melaksanaakan program. Oleh karena itu , sehubungan dengan keterbatasan sumberdaya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong madrasah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini

dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan pada out put pembelajaran . Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut madrasah harus membuat skala prioritas yang mengacu pada program – program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendaanaan bukan semata – mata harus berasrkan pertimbangan keuangan , melainkan merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

Strategi pencapaian tujuan madrasah dilaksanakan dengan melaksanakan kegiatan melaui rencana jangka menengah, jangka pendek untuk melaksanakan kegiatan oprasional. Perencanaan strategis di madrasah dapat dilakukan dalam menyusun pelaksanaan kurikulum , pembiayaan dan sarana prasarana, serta hubungan dengan masyarakat . perencanaan strategis yang dilakukan tersebut merupakan perencanaan fungsi – fungsi manajemen madrasah.

a. Kurikulum

Kurikulum yang dibuat pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, padahal kondisi madrasah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu dalam implementasinya, madrasah dapat mengembangkan (memperdalam , memperkaya, memodidikasi) namun tidak mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sebagai pedoman perencanaan kurikulum madrasah dapat merujuk pada pokok kebijakan tentang (a) tujuan dan misi kurikulum yang jelas; (b) tawaran pelajaran dan materi pelajaran ; (c) konsistensi kurikulum ; (d) kurikulum yang responsif. [82] Kurikulum yang direncanakan madrasah berisi materi campuran antara kurikulum nasional dan lokal, yang menjadi ciri utamanya adalah muatan lokal yang dirancang berdasarkan kebutuhan lokal serta menampung aspirasi masyarakat sebagai stakeholder.

b. Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang berhubungan langsung digunakan dan menunjang proses pendidikan, khusunya proses belajar mengajar seperti gedung, ruang kelas, serta alat – alat dan media pelajaran. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalanya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman dan taman madrasah.

Pengelolaan sarana dan prasarana sudah seharusnya dilaksanakan oleh madrasah mulai dari pengadaan , pemeliharaan dan perbaikan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa madrasah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas , baik kecukupan, kesesuaian maupuin kemutakhirannya, terutama fasilitas yang berkaitan langsung dengan proses belajar mengajar.

Menurut Mulyasa yang menyatakan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana madrasah bertujuan mengatur agar dapat memberikan

[82] Nanang Fatah & Moh Ali, *Manajemen*.....hal. 312

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

konstribusi secara optimal dan berarti pada proses pendidikan. Ketersediaaan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran baik oleh guru maupun peserta didik.[83] Berdasarkan pernyataan ini, pemberdayaan sarana dan prasara madrasah harus merupakan skala prioritas dalam pengembangan manajemen madrasah.

Dalam perencanaan strategis , madrasah harus mengidentifikasikan dan menata ulang pengadaan sarana dan prasarana yang diperlukan . pengadaan sarana dan prasarana di madrasah harus menerapkan skala prioritas , karena akan lebih mengarahkan pada pencapaian tujuan madrasah dalam meningkatkan mutu pendiikan.

c. Kesiswaan

Kesiswaan adalah merupakan salah satu bidang operasional dalam bidang manajemen di madrasah. Dalam program bidang kesiswaan , madrasah harus menata dan mengatur kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari madrasah tersebut. Mulyasa menyatakan bahwa manajemen madrasah tidak hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di madrasah.[84]

Pengelolaan kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di madrasah dapat

---

[83] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah professional*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2003) hal. 50.

[84] Ibid.hal 46

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan madrasah.

d. Hubungan dengan Masyarakat

Madrasah ditempatlan sebagai suatu lembaga yang berada ditengah – tengah masyarakat . dalam rangka upaya menumbuhkan peranserta masyarakat , madrasah harus memberi kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolan madrasah. Untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat , kegiatan madrasah dalam hubungannya dengan masyarakat perlu direncanakan dengan baik. Perencanaan strategis di bidang hubungan masyarakat dengan baik akan menyebabkan pengambilan keputusan berkaitan dengan pengelolaan pendidikan diambil dan bertumpu pada madrasah dan masyarakat.

Dengan pemberdayaan masyarakat dan lingkungan sekitar madrasah diharapkan dapat meningkatkan kinerja madrasah dan terlaksananya proses pendidikan di madrasah secara produktif , efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Mulyasa menyatakan bahwa hubungan madrasah dengan masyarakat bertujuan memajukan kualitas pembelajaran, memperkokoh tujuan serta ,meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah.[85]

e. Pembiayaan

[85] E. Mulyasa, *pedoman*.....hal.77.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan pengelolan pendidikan. Nurkolis menyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian mengenai manajemen pendidikan. [86] Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan madrasah memerlukan biaya. Schubungan dengan hal tersebut, madrasah dalam mengatur pembiayaan kegiatan harus dapat mengelola dana yang diperoleh baik pemerintah pusat dan daerah, maupun dari orangtua siswa atau masyarakat. Oleh karena itu perencanaan pembiayaan sangat penting dalam memenuhi kebutuhan pendidikan di madrasah yang merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua.

Anggaran yang disusun harus memuat data tentang :

1) Hasil informasi rencana kegiatan, sasaran, uraian rencana kegiatan, penanggungjawab, rencana baru atau lanjutan.
2) Uraian kegiatan progream, program kerja, rincian program.
3) Informasi kebutuhan: barang/jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan
4) Data kebutuhan : harga satuan, jumlah biaya yang diperlukan untuk seluruh volume kebutuhan.
5) Jumlah anggaran : jumlah anggaran untuk masing – masing program, rencana kegiatan dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan periode terkait.

[86] Nur Kholis, *Manajemen*.....hal 47.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6) Sumber dana total : toyal sumber dana, masing – masing sumberdana yang mendukuing pembiayaan total. [87]

Uraian diatas menunjukan bahwa dalam proses penyusunan anggaran , tim penyusun anggaran harus dengan cermat dan teliti dalam menentukan jumlah anggaran untuk setiap program karena akan sangat menentukan tercapainya program yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran dengan memuat informasi diatas , dapat memudahkan pelaksanaan anggaran untuk mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

2. Implementasi Strategis

Rencana strategi pengembangan madrasah yang telah disusun sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan madrasah harus diimplementasikan dengan optimal untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Untuk menjamin tercapainya tujuan madrasah strategi harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Startegi yang dirumuskan harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari – hari para anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan strategi , kepala madrasah sebagai penanggungjawab kegiatan harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan yang sedang dilaksnakan serta melibatkan semua komponan madrasah.

Dalam kegiatan implementasi madrasah dituntut mengembangkan program kegiatan startegis, prosedur kerja dan anggaran yang dibutuhkan

---

[87] Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah*, (Jakarta : Depdiknas, 2003) hal. 42.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dalam kegiatan. Dengan implementasi strategi yang optimal , maka tujuan institusional madrasah yang telah ditetapkan dapat diwujudkan.

3. Pengendalian Program

Proses pengendalian program – program strategis yang dilaksanakan di madrasah merupakan tahapan yang sangat penting karena mengarahkan pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Pengendalian dilakukan untuk memperkecil peluang terjadinya kesalahan dalam menjalankan prosedur yang sudah ditetapkan , serta melakukan evaluasi / perbaikan dalam prosedur yang tidak sesuai atau kurang sesuai dengan upaya – upaya pencapaian tujuan secar efektif dan efisien.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program , madrasah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program , baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap ahir semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka menengah dilakukan setiap ahir tahun untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pelaksanaan pengendalian di madrasah dapat dilakukan dengan menentukan apa yang akan diukur, menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja aktual , membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan dan mengambil tindakan perbaikan. Dalam pelaksanaan evaluasi, kepala madrasah sebagai penanggungjawab setiap kegiatan di madrasah harus mengikutsertakan semua unsur yang terlibat dalam

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

program khususnya guru dan tenaga lainya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan.

Untuk keberhasilan program madrasah diperlukan pengendalian yang efektif. Sehubungan dengan itu, Mulyadi mengelompokkan tipe pengendalian yang efektif yaitu pengendalian utama dan pengendalian tambahan.

1) Pengendalian utama

Pengendalian utama adalah pengendalian terhadap personel karena penyebab pokok dan diperlukanya pengendalian yaitu ketidaksesuainya antara tujuan organisasi dengan tujuan personel dan keterbatasan tingkat kompetensi dan kemampuan personil. Ketidaksesuaian antara tujuan personel dengan tujuan organisasi dapat disebabkan oleh : (1) tidak jelasnya visi, misi dan sasaran serta nilai- nilai organisasi yang dirumuskan oleh menejemen puncak; (2) sosialisasi visi, misi dan saaran organisasi – organisasi tidak efektif.

2) Pengendalian tambahan

Pengendalian tambahan adalah pengendalian untuk mendukung pengendalian utama yang sangat diperlukan untuk mencegah personel organisasi melakukan aktivitas yang tidak menuju pada tujuan yang telah ditetapkan.[88]

G. Peran Kepala Madrasah dalam Pemgembangan Manajemen Strategis di Madrasah

[88] Mulyadi & Setyawan, *landasan*.....hal. 285.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berbagai perubahan masyarakat dan krisis multidimesional yang sedang melanda Indonesia akhir - akhir ini , antara lain ditandai dengan sulitnya manemukan sosok pemimpin yang idialis serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis madrasah . Dalam implenentasi MBM kepala madarasah merupakan motor penggerak , penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan abagaimana tujuan - tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Kepemimpinan madrasah juga merupakan elemen kuinci dalam pengembangan manajemen strategis. Keberhasilan strategi yang telah ditetapkan tergantung bagaimana pemimpin madrasah yang bersangkutan menjalankan roda organisasi. Pemimpin pada hakekatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai bakat, kemampuan dan minat masing – masing individu, yang memberikan dorongan untuk berkembang dan mengusahakan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga.

Pada tingkat madrasah, kepala madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah memiliki fungsi dan peran penting . Menurut Mulyasa kepala madrasah yang efektif dapat dianalisa berdasarkan kriteria berikut :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a Mampu memberdayakan pendidikan dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif.

b Dapat menyelesaikan tugas dan pelerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran

c mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan

d Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di madrasah.

e Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen

f Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara [produkti sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.[89]

Berdasarkan uraian tersebuit diatas, disimpulkan bahwa peran kepala madrasah dalam mewujudkan visi , misi dan tujuan madrasah sangat besar. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan yang luas dalam mel aksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

H. Efektifitas Madrasah

Komarudin mengemukakan bahwa efektifitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam pencapoaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. [90] Sedangkan

---

[89] E. Mulyasa, *pedoman*.....hal 50.

[90] Komarudin, *Ensiklopedi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara., 1994) hal 269.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

menurut Kamus Besar bahasa Indonesia bahwa efektifitas berasal dari kata efektif yang berarti dapat membawa hasil. Berdasarakan kedua definisi ini disimpulkan bahwa efektifitas merupakan keberhasilan suatu program sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Efeketifitas mengacu pada sejauh mana kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan.[91]

Madrasah sebagai wahana untuk menimba ilmu pengetahuan, harus benar – benar mewujudkan cita – cita dengan baik sehingga kepercayaan masyarakat tidak akan berkurang. Efektif berarti keberhasilan dalam menjalankan semua rencana, pelaksanaan hingga pengendalian berjalan sebagaimana mestinya. Ciri – ciri dan indikator keefektifan madrasah terdiri dari lima macam seperti pada tabel 2 berikut :

Tabel 2

Ciri – ciri dan indikator madrasah efektif

No	Ciri - ciri	Indikator
1	Tujuan madrasah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan madrasah : - Dinyatakan secara jelas - Digunakan untuk pengambilan keputusan - Dipahami oleh siswa, guru dan staf
2	Pelaksanaan kepemimpinan yang kuat oleh Kepala madrasah	Kepala madrasah : - Dapat dihubungi dengan mudah - Bersikap responsif terhadap guru dan orang tua - Menjaga agar rasio antara

[91] Depdiknas, *kamus Besar Indonesia*, (Jakarta : Balai pustaka. 1997) hal. 250.

		guru / siswa sesuai dengan ketentuan.
3	Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : - Yakin semua siswa belajar - Menekankan pada hasil akademis - Memandang guru sebagai penentu terpenting keberhasilan siswa
4	Ada kerjasama kemitraan antara madrasah, orang tua dan masyarakat	Siswa : - Komunikasi secara positif dengan orang tua - Memelihara jaringan dukungan orang tua dan masyarakat - Berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan keberhasilan madrasah
5	Adanya iklim positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	- Rapi bersih dan aman secara fisik - dipelihara secar baik Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa Siswa - mentatati peraturan madrasah - Menjalankan tugas / kewajiban tepat waktu.

Sumber : (Depdikbud, 1998: 19)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB III

GAMBARAN UMUM MAN TEMANGGUNG

A. Sejarah berdirinya MAN Temanggung

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) adalah lembaga pendidikan yang keberadaannya ditetapkan berdasarkan keputusan Menteri Agama No. 370 Th 1993 yang menetapkan bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum (SMU) yang bercirikan Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama dengan kurikulum sama dengan kurikulum SMU di tambah kurikulum Agama.

MAN Parakan Temanggung merupakan salah satu dari sekian banyak Madrasah Aliyah yang keberadaannya tidak terlepas dari sejarah yang cukup panjang mulai dari PGA Swasta, PGA Negeri, MAN dan penggabungan MAN menjadi satu. Tahun 60-an bangsa Indonesia mengalami kekurangan Guru Agama Islam terlebih saat berkembang pesatnya PKI yang secara nyata memusihi agama Islam, berlatar belakang keberadaan tersebut dirasa perlu masyarakat Parakan (yang mayoritas kaum Nahdiyin) menyiapkan kader-kader bangsa yang pandai dalam bidang Agama Islam untuk ditetapkan menjadi Guru Agama (khususnya tingkat SD/MI) maka masyarakat Parakan mendirikan PGANU (Pendidikan Guru Agama Nahdlatul Ulama).

Kebutuhan akan guru agama yang saat itu sangat kurang mendorong tokoh - tokoh Nanhdlatu Ulama di Parakan untuk segera merealisir berdirinya PGANU yang diharapkan mampu mencetak calon guru agama untuk emenuhi kebutuhan guru di wilayah Kecamatan Parakan khususnya dan Kabupaten

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Temanggung umumnya. Diantara pendiri PGANU yang menjadi embrio MAN Temanggung adalah :

1. KH. Sulaiman Basir
2. KH. Istakhori Sam'ani
3. KH. Abdul Murid
4. H. Said Sujak
5. H. M. Sya'roni

Setelah berjalan sampai beberapa tahun PGNU mengalami perkembangan yang pesat akhirnya pemerintah menegerikan PGA NU menjadi PGA 4 th pada atanggal 20 Januari 1968 dengan SK. No. 4 dan pada perkembangannya berikut menjadi PGA 6 Th dengan SK Menteri Agama No. 38 tanggal 22 Mei 1969.

PGA 6 Th berjalan dari Th. 1969 sampai dengan Th. 1978 perjalanan yang kadang naik kadang turun baik kualitas maupun kuantitasnya yang akhirnya harus banyak lulusan PGA yang tidak diangkat oleh pemerintah menjadi Guru Agama (tenaga edukatif pemerintah) maka akhirnya pemerintah untuk merubah status PGAN 6 Th menjadi MAN Parakan Temanggung. MTsN Parakan Temanggung yang sekarang berada di Mandisari Parakan Temanggung.

Pada tahun pertama MAN dan MTsN Parakan Temanggung masih dalam satu lokasi yaitu menempati gedung serba guna milik Kodim 0706 Temanggung yang berada di Parakan dan pada tahun 1978 MAN Parakan Temanggung di pindah lokasi ke Jl. Sudirman 184 Temanggung oleh

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pemerintah daerah, sedang MTsN tetap di posisi semula yaitu di Mandisari Parakan.

Perjalanan MAN Parakan Temanggung dari masa ke masa sejak berubah status PGAN Parakan Temanggung menjadi MAN Parakan Temanggung masih sangat di rasakan sempai berada tahun perjalanannya terutama pada kuantitas siswanya, lulusan MAN belum mempunyai tempat ditelinga masyarakat Temanggung sehingga hal itu dapat dirasakan oleh MAN Parakan Temanggung sejak berubah dari PGAN ke MAN sampai tahun pelajaran 1981/1982 yang menunjukkan perkembangan pesat yaitu Th. Pelajaran 1980/1981 jumlah siswa kelas 1 ± 42 anak berubah menjadi ± 120 anak pada tahun 1982/1983.

Di Kabupaten Temanggung pada tahun 1980 terdapat 2 MAN yaitu MAN Temanggung yang berlokasi di sekitar alun-alun dan MAN Parakan Temanggung yang berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman tetapi oleh Pemerintah MAN Temanggung di relokasi ke luar daerah Temanggung, sedang guru, siswanya tidak ikut dipindahkan akhirnya MAN Temanggung MAN Temanggung dijadikan satu dengan MAN Parakan Temanggung terhitung mulai tahun pelajaran 1982/1983 sehingga MAN Parakan Temanggung semakin membesar.

Kepala Madrasah yang menjabat pada waktu penggabungan adalah Drs. Abdul Murid untuk MAN Temanggung dan M. Yusuf, BA untuk MAN Parakan Temanggung Sedang kelasnya masih berada di dua lokasi yaitu Jl. Jenderal Sudirman dan Alun-Alun Temanggung.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Letak Geografis Madrasah

Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri Temanggung berada ujung sebelah timur wilayah kota Temanggung yang merupakan arah pintu masuk dari timur. Dengan jarak kurang lebih 300 m dari terminal bus menjadikan Madrasah Aliyah Negeri Temanggung menduduki posisi strategis, sehingga memudahkan transportasi dari segala arah karena semua angkutan terpusat di teminal bis Temanggung baik dari arah barat maupun arah timur.

Gedung Madrasah yang berada di pinggir jalan raya Jenderal Sudirman berdekatan dengan kantor Departemen Agama Kabupaten, kantor instansi lain serta berada dekat stadion Bumipala Temanggung menambah daya tarik tersendiri bagi MAN Temanggung. Kondisi ini membuat MAN Temanggung mudah dikenal oleh masyarakat baik dari dalam lingkungan Kabupaten Temanggung, Kabupaten Magelang, Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Kendal Bahkan dari Kabupaten Semarang.

Kondisi geografis yang strategis ini ditandai dengan siswa MAN Temanggung yang berasal dari berbagai daerah di luar Kabupaten Temanggung tersebut, didukung oleh program keterampilan yang dikembangkan yaitu keterampilan Tata Busana, Otomotif Sepeda Motor dan Penanganan dan Pengolahan Hasil Pertanian (PPHP) yang merupakan program keterampilan yang didanai APBN Pusat.

C. Kondisi Sumber Daya Manusia MAN Temanggung

Sumber daya manusia sebagai pengelola pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Temanggung dituntut mempunyai kelebihan di berbagai

bidang. Dengan didukung oleh tenaga pendidik yang mencukupi, staf karyawan yang memadai serta jumlah siswa yang banyak dengan kualitas akademik yang baik sangat mendukung kemajuan pendidikan madrasah

Keadaan tenaga pengajar dan pengelola di MAN Temanggung terdiri dari 46 tenaga guru tetap, 10 Guru tidak tetap, 6 pegawai tetap dan 15 pegawai tidak tetap. Kondisi Guru dan Karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 3

Keadaan Guru dan Karyawan MAN Temanggung

No	Ijazah	Guru				Karyawan		
		GT	GTT	Kontrak	DPK	Tetap	Tidak Tetap	Jml
1.	Pasca Sarjana	1	1	-	-	-	-	2
2.	Sarjana	39	9	-	5	1	-	54
3.	Sarajana Muda	2	-	-	-	-	-	2
4.	Diploma 3	-	-	-	-	-	1	1
5.	Diploma 2	-	-	-	-	-	-	-
6.	Diploma 1	-	1	-	-	-	-	1
7.	SLTA	-	-	-	-	5	12	17
8.	SLTP	-	-	-	-	-	-	-
9.	SD	-	-	-	-	-	2	2
Jumlah		42	11	-	5	6	15	79

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Adapun kondisi siswa lima tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 4 :

Keadaan Siswa MAN Temanggung

Tahun Pelajaran	Kelas I	Kelas II	Kelas III	Jumlah	Jumlah Kelas
2000/2001	342	338	292	972	21
2001/2002	342	305	320	972	22
2002/2003	391	333	305	1029	22
2003/2004	400	333	284	1017	23
2004/2005	329	350	333	1012	23

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D. Kondisi Sarana dan Prasarana Penunjang

Kondisi sarana dan prasarana di MAN Temanggung boleh dikatakan telah cukup untuk memperlancar kegiatan belajar mengajar. berbagai upaya selalu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana, diantyaranya [penambahan lokal kelas baru, penyediaan sarana olah raga dan fasilitas kegiatan siswa . Dalam peningkatan kualitas dan kuantitas sarana [prasaran ini mendapat dukungan yang besar dari orang tua dan masyarakat yang mempunyai komitmen untuk meningkatkan utu pendidikan di MAN Temanggung . Kondisi sarana dan prasarana di MAN Temanggung dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5

Keadaan Sarana Prasarana MAN Temanggung

No	Jenis	Lokal	M2	Kondisi (lkl)		Krg
				Baik	Rusak	
1.	Ruang Kelas	23	1.656	✓		
2.	R. Kantor/TU	1	72	✓		
3.	R. Kepala	1	36	✓		
4.	R. Guru	1	216	✓		
5.	R. Perpustakaan	1	72	✓		
6.	R. Laboratorium	4	375.5	✓		
7.	R. Keterampilan	4	775	✓		
8.	Aula	1	216	✓		
9.	Musholla	1	96	✓		
10.	R. UKS	1	36	✓		
11.	Halaman/Upacara	x	1.375	✓		

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Ruang Keterampilan terdiri dari 4 lokal yaitu untuk program Tata Busana, Otomotif servis sepeda motor dan Penanganan dan Pengolahan Hasil Pertanian (PPHP) serta satu lokal tambahan untuk Tata Rias yang merupakan program pengembangan dari Madrasah. Sarana peralatan praktek untuk masing-masing program keterampilan cukup memadai dan kondusif untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. Apabila masih terdapat kekurangan masih dirasakan wajar dan tidak mengganggu kegiatan KBM.

Untuk sarana dan prasarana yang belum ada masih memungkinkan untuk dilakukan penambahan karena masih sangat memungkinkan untuk mengembangkan program keterampilan, hanya perlu dukungan dari berbagai pihak terkait baik pemerintah pusat, civitas akademica MAN Temanggung maupun masyarakat dalam hal ini dari pihak BP3 yang bisa langsung mengetahui kondisi nyata di lapangan. Ke depan bisa diharapkan program keterampilan akan menjadi dambaan masyarakat sekitar dan semakin mempercayakan untuk menyekolahkan di MAN Temanggung.

E. Kondisi Sosial Budaya Masyarakat

Kondisi masyarakat di sekiuat MAN Temangggung adalah agamis dengan mayoritas pemeluk agama Islam, hal ini sangat relevan dengan keberadaan Madrasah yang selalu seiring sejalan dengan kegiatan keseharian masyarakat. Masyarakat Temanggung dan sekitarnya sudah sangat wajar dengan keberadaan Pondok-Pondok Pesantren yang dekat dengan lokasi Madrasah.

Pendidikan agama khususnya Islam sudah berjalan di masyarakat mulai usia dini sampai dewasa. Didukung dengan keberadaan lembaga-lembaga pendidikan yang bernuansa Islam baik formal maupun non formal menjadikan keberadaan masyarakat dan madrasah menjadi satu kesatuan yang mempunyai kesamaan fisi di bidang keagamaan Islam.

Dengan kondisi yang kondusif di lingkungan masyarakat sekitar MAN Temanggung menjadikan MAN Temanggung menjadi pilihan utama

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

bagi mereka yang menginginkan anaknya menjadi insan yang ber-IMTAQ sekaligus ber-IPTEK, apalagi dengan adanya rogram keterampilan. Setidaknya bisa terlihat kehidupan sehari-hari dan sekaligus sebagai salah satu uapaya yang sangat tepat dalam menyongsong abad yang seakan serba bebas dan budaya barat yang tidak senafas dengan Islam bisa ditanggulangi.

Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan di MAN menurut PP Pendidikan Nasional (Perguruan Agama Islam, Departemen Agama 1999).

1. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk melanjutkan pendidikan kepada jenjang yang lebih tinggi.
2. Meningkatkan pengetahuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dijiwai ajaran agama Islam.
3. Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya yang dijiwai ajaran agama Islam.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Segenap civitas academica di MAN Temanggung hanya mengarahkan dan menambah kegiatan yang senada dengan kegiatan di lingkungan sekitar baik bidanng pendidikan umum, keagamaan, kesenian yang islami maupun kegiatan olah raga prestasi. Sehingga bisa dirasakan mereka akan menghayati Islam dengan sepenuh hati tetapi mempunyai prestasi yang tidak ketinggalan dengan sekolah umum baik segi akademis maupun prstasi lainnya.

F. Kondisi Ekonomi Masyarakat

Kota Temanggung yang terletak di lereng Sindoro dan Sumbing merupakan masyarakat yang terkenal dengan tembakau berkualitas tinggi, sehingga sebagian masyarakat adalah sebagai petani tembakau. Untuk daerah lain terkenal dengan hasil perkebunan berupa kopi, panili dan lain-lainnya. Kondisi tanah yang subur ditambah suasana udara dingin di daerah pegunungan membawa suasana yang tentram, bersih dan ditambah dengan tanaman andalan yaitu tembakau.

Keadaan ekonomi masyarakat di daerah tembakau bisa dilihat dari tingkat kehidupan yang mapan dan tidak kekurangan dari segi ekonomi. Keadaan masyarakat selain tembakau banyak yang menjadi buruh tani, tukang dan sektor lain yang sangat kondusif dan sangat maju seiring dengan musim tembakau. Di musim selain tembakau biasanya petani mengusahakan dengan tanaman padi, sayuran dan palawija.

Kemajuan di bidang ekonomi sangat besar pengaruhnya terhadap jalannya pendidikan di Temanggung, karena mereka banyak yang berkeinginan maju untuk sekolah setinggi mungkin tetapi tetap dibekali dengan dasar keislaman yang kuat.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

LAPORAN DAN ANALISA HASIL PENELITIAN

A. Manajeman Strategi di MAN Temanggung

Manajemen strategi MAN Temanggung diimplementasikan dalam perencanaan strategis, implementasi, dan pengendalian rencana strategis.

1. Perencanaan Strategis di MAN Temanggung

Perencanaan strategis MAN Temanggung dilaksanakan dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Perencanaan strategis MAN Temanggung dilakukan oleh tim sembilan di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah dalam wawancara tanggal 25 Maret 2006 bahwa :

> Perencanaan strategis MAN Temanggung dilakukan oleh *tim sembilan* yang terdiri dari komponen intern madrasah yaitu para wakil kepala madrasah, kepala urusan tata usaha, lima Wakil Kepala Madrasah , Koordinator BP, Ketua Gudep , pengelola lab/perpustakaan, serta komite madrasah.

Keterangan kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh para wakil kepala madrasah, Kepala tata usaha dan guru , bahwa mereka dilibatkan dalam perencanaan strategis di madrasah. Perencanaan strategis dengan melibatkan semua komponen madrasah dimaksudkan agar semua program yang sudah direncanakan dapat dijiwai, dilaksanakan, dan dipertanggungjawabkan bersama sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, rencana yang dihasilkan merupakan kesepakatan dari semua unsur yang berkompeten dengan melihat kondisi dan kemampuan madrasah yang ada.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Perencanaan strategis MAN Temanggung menurut kepala madrasah dilakukan oleh tim sembilan diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal madrasah. Pelaksanaan analisis lingkungan dimaksudkan agar tujuan strategis madrasah berupa visi, misi, dan tujuan jangka panjang dapat dirumuskan dengan tepat. Hasil analisis internal menunjukkan bahwa kekuatan untuk pengelolaan pendidikan di MAN Temanggung adalah kurangnya pihak swasta yang ada di wilayah kota Temanggung yang dapat diajak kerja sama dalam pengelolaan pendidikan di madrasah.

Hasil analisis eksternal menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki adalah tersedianya sumber daya yang akan dikembangkan serta adanya kebijakan pemerintah dalam pengembangan pendidikan di setiap jenjang dan jenis pendidikan. Ancaman yang dihadapi adalah situasi sosial ekonomi Kabupaten Temanggung yang belum stabil. Berdasarkan analisis-analisis lingkungan yang dilakukan, dirumuskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai madrasah.

a. Visi

Visi MAN Temanggung adalah : " Mewujudkan Madrasah Aliyah Negeri yang agamis dan kompetitif. " Visi ini dirumuskan oleh kepala madrasah bersama tim sembilan berdasarkan analisis lingkungan yang dilakukan, serta mempertimbangkan masukan-masukan dari komponen intern madrasah. Perumusan visi madrasah walaupun merupakan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajemen puncak, namun tetap melibatkan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

komponen madrasah sehingga dapat dipertimbangkan seluruh kekuatan yang kan terlibat dalam operasi pelaksanaan.

Sebelum visi madrasah ditetapkan, kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan memberikan kesempatan kepada komponen madrasah untuk menyampaikan rumusan visi madrasah menurut pandangan masing-masing. Dari beberapa rumusan visi yang dibuat oleh komponen madrasah tersebut dijasikan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan visi yang permanent dan merupakan gambaran kondisi masa depan madrasah.

Berdasarkan analisis kekuatan internal dan peluang eksternal yang dimiliki madrasah dalam mengembangkan potensi dan sumber daya yang tersedia, maka kepala MAN Temanggung merumuskan visi madrasah yaitu menjadikan MAN Temanggung sebagai madrasah model ketrampilan dan unggul khususnya di kota Temanggung dan umumnya di Kabupaten Temanggung. Menurut kepala madrasah, sebagai madrasah model Ketrampilan MAN Temanggung dapat menjadi contoh bagi madrasah lain dalam pengelolaan setiap fungsi manajemen madrasah. Sedangkan sebagai madrasah unggulan, MAN Temanggung dapat menjadi unggul baik kualitas bidang kademik maupun non akademik. Kondisi tersebut merupakan suatu harapan masa depan MAN Temanggung dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan secara umum.

b. Misi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Misi MAN Temanggung dirumuskan sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Menuru kepala MAN Temanggung, dalam penentuan misi madrasah telah memperlihatkan aspirasi/usulan semua komponen madrasah, sehingga kegiatan yang dilaksanakan merupakan proyek dan tanggung jawab bersama sehingga semua pihak merasa ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil observasi, pernyataan misi yang dirumuskan merupakan gambaran lingkungan yang mencerminkan suatu realitas untuk menjadikan MAN Temanggung mampu menghasilkan produk yang berkualitas. Merupakan misi MAN Temanggung adalah sebagai berikut :

" Mempersiapkan tamatan atau lulusan Madrasah Aliyah Negeri Temanggung agar memiliki ahlakul karimah , wawasan pengetahuan dan ketrampilan serta teknologi yang luas."

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum sebagai anggota tim perumusan rencana strategis MAN Temanggung menyatakan bahwa, misi yang akan diemban adalah penjaharan dari visi madrasah dan merupakan sarana untuk mengarahkan tujuan, strategi, program, dan kebijakan pelaksanaan kegiatan di madrasah. Oleh karena itu, agar dapat diimplementasikan, maka dalam perumusan ini pihak perumus mempertimbangkan beberapa faktor antara lain ketersediaan sumber daya madrasah serta dukungan dari masyarakat dan komite madrasah.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c. Tujuan

Perumusan tujuan MAN Temanggung diakukan oleh tim sembilan dengan berdasarkan pada visi madrasah. Menurut wakil kepala madrasah bidang kurikulum , perumusan tujuan strategis madrasah merupakan pernyataan yang luas tentang apa yang akan diwujudkan MAN Temanggung. Selanjutnya dikatakan pula bahwa perumusan tujuan madrasah berdasarkan pada ketersediaan sumbr daya yang ada di madrasah.

Schubungan dengan perumusan tujuan madrasah, Kepala MAN Temanggung menyatakan bahwa tujuan strategis MAN Temanggung yang dirumuskan telah diupayakan agar dapatditerima oleh berbagai pihak, baik madrasah maupun masyarakat. Hal yang sama juga dikatakan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum bahwa perumusan tujuan jangka panjang MAN Temanggung mempertimbangkan beberapa hal antara lain tujuan dapat diterima, dapat dicapai, dan disesuaikan dengan kondisi sumber daya madrasah. Tujuan jangka panjang MAN Temanggung yang ditetapkan adalah :

1) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan kegiatan operasional pendidikan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan pada Madrasah Aliyah negeri Temanggung.
2) Terselenggaranya dengan baik bidang pokok dalam pengelolaan madrasah yang secara garis besar mencakup : kurikulum / pengajaran,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ketenagaan, sarana dan prasarana, pembiayaan / keuangan, ketatausahaan, kesiswaan dan hubungan madrasah dengan masyarakat.

d. Rumusan Rencana Strategi MAN Temanggung

Setelah dirumuskannya visi, misi dan tujuan, rencana strategis di MAN Temanggung dirumuskan dengan 6 (enam) langkah strategis , yaitu :

a. Peningkatan kualitas pengelolaan dan layanan administrasi pendidikan di Madrasah

Langkah ini meliputi :

1) Penyusunan Rencana Kerja Tahunan
2) Penyusunan RAPBM setiap tahun dengan memperhatikan kebutuhan dan sasaran yang tepat
3) Pembagian tugas guru, karyawan, wakil kepala madrasah dan coordinator secara proposional dan profesional
4) Struktur organisasi sekolah yang sistematis
5) Terwujudnya administrasi yang transparan dan teratur

b. Peningkatan mutu guru dan pembelajaran di madrasah

Guru di MAN Temanggung diupayakan agar :

1) Dapat memahami Sylabi, penyajian materi dan penggunaan metode, bahan , alat dan media serta evaluasi pembelajaran
2) Dapat merumuskan standar kompetensi, kompetensi dasar, indicator dan materi pembelajaran secara baik dan benar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3) Dapat menyusun dan menyajikan rencana pembelajaran, program tahunan , program semester.

4) Dapat melaksanakan proses pembelajaran secara benar , terorganisir dan berwibawa

5) Dapat memanfaatkan sumber belajar secara maksimal dengan memperhatikan potensi anak didik dan lingkungan.

6) Mengadakan evaluasi, perbaikan dan pengayaan secara tepat dan akurat.

c. Peningkatan mutu pelayanan dan pemberdyaan siswa di madrasah.

Langkah ini meliputi berbagai bidang diantaranya :

1) Peningkatan kualitas Bimbingan dan Penyuluhan bagi siswa , terutama dalam bidang : penyediaan ruang BP yang resprentatif dan familier, kelengkapan alat pengumpul dan pengolah data, tersedianya tenaga BP yang cakap dan kompeten, dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh anak didik.

2) Kegiatan Ko Kurikuler yang meliputi : pendalaman materi pelajaran, penanaman sikap keberagamaan, sosial dan individual. pembekalan ketrampilan yang memadai dan sesuai dengan bakat dan minat anak didik, kegiatan pelatihan organisasi dan sosial kegamaan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3) Tersedianya perpustakaan yang memadai: ruang baca yang resprentatif, ketersediaan buku yang lebih bervariatif dan kemudahan dalam mengakses perpustakaan.

d. Pengembangan system ketahanan madrasah

Peningkatan ketahanan madrasah di MAN Temanggung dilaksanakan dengan memperhatikan dua hal penting yaitu :

1) **Bidang fisik**, meliputi : pemanfaatan halaman madarasah secara optimal , pemeliharaan dan perawatan gedung serta memaksimalkan penggunaannya, perawatan dan pemeliharaan perabot madrasah, penyediaan alat pelajaran yang memadai.

2) **Bidang operasional** , meliputi :

a) penegakan disiplin di madrasah

b) pelaksanaan tata tertib madrasah

c) penciptaan kewibaan personal

d) penyelenggaraan pembelajaran

e) pelaksanaan upacara bendera dan upacara haribesar nasional

f) pelaksanaan kegiatan senam bersama

g) pemeliharaan lingkungan madrasah yang meliputi, keindhan, kebersihan, kesehatan , ketertiban dan kerindangan.

e. Aktualisasi madrasah sebagai pusat kebudayaan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Langkah ini meliputi : menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar (learning society) , sekolah menjadi teladan masyarakat dan sekolah sebagai wahana mencetak manusia yang paripurna (insane kamil).

f. Pemberdayan pola komunikasi internal dan eksternal madrasah

Perencanan di bidang ini meliputi : komunikasi antar warga madrasah dan antar madrasah dengan pihak luar (masyarakat).

Selanjutnya secara ringkas rencana strategis Madrasah Aliyah negeri Temanggung dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3 : Ikhtisar Rencana Strategi di MAN Temanggung

Tujuan	Strategi	Tindakan Taktis	Waktu sasaran	Penanggung Jawab
Peningkatan mutu pelayanan administrasi	Pelayanan yang cepat, cermat, akurat dan tepat	Penempatan staf yang professional , ramah dan amanah	Rutin setiap tahun	Kaur TU
Kualitas Pembelajaran	Pengembangan pembelajaran PAKEM	Peningkatan kualitas dan profesionalisasi guru,.	Tahun 2007	Wakamad Kurikulum
Pemberdayaan siswa	menciptakan Siswa berprestasi, mandiri , dapat beraktualisasi diri	Penyediaan fasilitas,pelayanan dan sarana serta kesempatan beraktifitas bagi siswa yang	2006 /2007	Wakamd kesiswaan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

		memadai		
Pengembangan komunikasi	membangun Pola komunikasi aktif dan harmonis	menjalin komunikasi internal dan eksternal	2005	Kepala Madrasah dan wkamad Humas
Terwujudnya Ketahanan Madrasah	Pemberdayaan sarana fisik dan operasional kegiatan madrasah	Pemeliharaan dan pengembangan sarana fisik. Penegakkan , tatib , disiplin dan kepemimpinan yang berwibawa	2006/2007	Kepala Madrasah , Wakamad kesiswaan dan wakamad sarana prasarana
Terwujudnya Madrasah sebagai pusat kebudayaan	Menciptakan learning society dan pengambangan keteladanan		2005	Kepala madrasah

Sumber : Papan Rencana Strategis MAN Temanggung

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Implimentasi Rencana Strategis

MAN Temanggung dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dalam bentuk kegiatan dan aktivitas yang dilakukan oleh semua komponen madrasah.

a. Visi

Untuk mewujudkan visi menjadi madrasah model dan unggul di wilayah Kabupaten Temanggung, maka MAN Temanggung melakukan kegiatan dan aktivitas berdasarkan pada kondisi sumber daya yang tersedia. Sebelum visi madrasah diimplementasikan, dilakukan sosialisasi pada semua unsur yang berkompeten dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Sosialisasi ini melalui workshop yang diikuti oleh semua guru dan karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala madrasah MAN Temanggung bahwa :

"Sebelum visi diimplementasikan, dilakukan sosialisasi, baik pada komponen intern madrasah maupun pada masyarakat, orang tua siswa, dan komite madrasah".

Sosialisasi visi menurut kepala madrasah dimaksudkan agar unsur-unsur yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan dapat memahami apa yang menjadi harapan madrasah di masa depan sehingga program yang kan direncanakan lebih terarah. Visi MAN Temanggung dimplimentasikan melalui pengembangan anggaran dan optimalisasi pengelolan sumber daya madrasah.

Pengembangan anggaran yang dilakukan di MAN Temanggung bertujuan untuk merealisasikan pelaksanaan program strategis dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan strategis dalam pengembangan anggaran MAN Temanggung adalah melakukan penggalian sumber dana selain dana yang disiapkan oleh pemerintah. Upaya penggalian dana ini

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dilakukan dengan mengembangkan koperasi madrasah, melalui penjualan barang dan jasa hasil ketrampilan siswa, partisipasi masyarakat. Selain itu penggalian dana dilakukan melalui donatur dari tokoh masyarakat dan alumni MAN Temanggung yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan pendidikan di madrasah ini. Penggalian sumber dana bertujuan untuk meningkatkan pelaksanaan pengelolaan pendidikan di MAN Temanggung agar lebih bermutu.

Agar kegiatan pengembangan anggara dilaksanakan dengan efektif, maka kepala madrasah memberi tugas dan tanggung jawab pada kepala urusan tata usaha mengkoordinir penyusunan keuangan madrasah. Pemberian tanggung jawab ini dibenarkan oleh kepala urusan tata usaha dalam wawancara tanggal 2 April 2006 sehubungan dengan peran beliau dalam implementasi rencana strategis. Kepala urusan tata usaha menyatakan bahwa : "dalam implementasi rencana strategis madrasah, saya diberi tugas menjadi coordinator dalam mengarahkan kegiatan administrasi dan penyusunan keuangan madrasah".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Optimalisasi pegelolaan sumber daya madrasah dilaksanakan dengan memberdayakan semua potensi madrasah yang ada. Kegiatan ini dimaksudkan agar tujuan strategis madrasah dapatdiwijudkan sesuai dengan sumber daya dan potensi yang dimiliki oleh madrasah.

Hasil observasi menunjukkan bahwa visi MAN Temanngung untuk menjadi madrasah model mulai menampakkan hasil. Hal ini terbukti dengan kemampuan madrasah untuk menjadi satu-satunya madrasah di Kabupaten Temanggung yang telah melakukan pembelajaran dengan menggunakan multimedia. Madrasah ini juga mampu memunculkan potensinya dengan menjadi juara umum dalam beberapa kompetisi bidang studi yang diselenggarakan oleh KKM MAN atau Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

b. Misi

Misi MAN Temanggung yang telah ditetapkan, menurut waki kepala madrasah bidang sarana dan prasarana diimplementasikan melalui pengembangan program untuk mengarahkan pelaksanaan kegiatan strategis menjadi lebih efektif. Misi madrasah untuk menyiapkan tamatan MAN yang memiliki pengetahuan handal serta bermanfaat bagi perkembangan daerah dan pembangunan nasional diimplementasikan melalui pembinaan kegiatan peningkatan profesionalitas dan ketrampilan personil madrasah dalam mengelola pendidikan agar menghasilkan lulusan yang bermutu, serta penataan organisasi pelaksana kegiatan di setap bidang strategis.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut kepala MAN Temanggung , peningkatan profesionalitas dimaksudkan agar personil madrasah memiliki kemampuan dan kinerja yang tinggi dala memberikan pelayanan yang teraik pada siswa. Penataan organisasi pelaksana kegiatan strategis dilaksanakan dengan pembentukan hubungan-hubunga kerja antara orang-orang yang terlibat dalam satu kegiatan bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penataan organisasi pelaksana kegiatan di MAN Temanggung juga dilakukan degan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang dirinci menurut bidang dan batas kewenangan tiap personil madrasah. Pembagian tugas ini dilaksanakan melalui surat keputusan kepala madrasah yang memuat rincian tugas dan tanggung jawab setiap personil madrasah.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan peningkatan profesionalitas personil dan penataan organisasi pelaksana kegiatan di MAN Temanggung telah menghasilkan personil yang mempunyai kompetensi yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang terbaik ada siswa. Personil madrasah telah melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian masing-masing sehingga lulusan MAN Temanggung cenderung mencapai hasil yang baik walaupun belum maksimal.

Misi MAN Temanggung untuk menghasilkan tamatan yang mempunyai ketrampilan dan agamis serta siap melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi diimplementasikan melalui kegiatan-kegiatan strategis bidang kurikulum dan kesiswaan. Menurut wakil kepala madrasah bidang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

kurikulum, sebagai bekal dalam mempersiapkan diri melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, MAN Temanggung telah melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan multimedia. Hal ini dimaksudkan agar siswa dapat mengadaptasi perkembangan IPTEK di masa yang akan datang. Selain itu, dibidang kesiswaan MAN Temanggung menyelenggarakan program pembinaan OSIS yaitu melaksanakan kegiatan keagamaan , latihan dasar kepemimpinan, kegiatan keagamaan dan pembinaan disiplin siswa. Kegiatan ini bertujuan agar siswa memiliki sifat kepemimpinan dan kedisiplinan yang tinggi yang merupakan syarat dalam mencapai keberhasilan pendidikannya.

Kegiatan bidang kurikulum yang dilaksanakan untuk mewujudkan misi menghasilkan lulusan MAN yang siap melanjutkan pendidikan tinggi mulai menunjukkan hasil yang diinginkan. Menurut kepala madrasah, dengan besarnya kesiapan yang ada pada siswa, prosentasi lulusan yang diterima di perguruan tinggi pada setiap tahun ajaran cenderung mengalami peningkatan. Untuk tahun ajaran 2004-2005 menurut kepala madrasah, lulusan yang melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi telah mencapai 35% dari jumlah lulusan. Selain itu, banyak lulusan MAN Temanggung yang menjadi organistor di perguruan tinggi yang dimasukinya.

Misi dalam penyelenggaraan pembelajaran dengan memprioritaskan pada kelompok mata pelajaran yang menjadi bakal penguasaan IPTEK dan bekal life skill terutama materi ketrampilan perbengkelan, tata busana , tata

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

boga dan sablon diimplementasikan melalui kegiatan kegiatan-kegiatan strategis seperti optimalisasi penggunaan laboratorium serta pelaksanaan pelatihan pada siswa dalam membuat karya ilmiah di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Disamping itu siswa MAN juga diharuskan untuk melakukan magang selama liburan sekolah untuk memperoleh pengalaman lapangan dari materi pendidikan ketrampilan yang didapatkan dari madrasah.

Hasil observasi yang dilakukan menunjukkah bahwa, dalam kegiatan pembelajaran khususnya pada kelompok mata pelajaran IPA, siswa telah menggunakan laboratorium dengan optimal, walaupun laboratorium yang tersedia belum mampu memenuhi rasio jumlah siswa. Kegiatan pelatihan membuat karya ilmiah telah menumbuhkan semangat pada siswa untuk mempelajari secara serius tentang hal-hal yang berhubungann dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kegiatan magang yang dilakukan juga telah memberikan pengalaman baru yang lebih realistis bagi siswa untuk menerapkan ketrampilan yang dimiliki.

Misi menjadikan tamatan MAN sebagai insan yang ahlakul karimah memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa diimplementasikan melalui program strategis bidang kesiswaan seperti pelaksanaan pesantren kilat yang dilaksanakan setiap liburan dan bulan ramadhan dan perayaan hari-hari besar keagamaan. Kegiatan ini bertujuan untuk membentuk watak dan kepribadian siswa, sehngga dapat menjadi insan yang berbudi pekerti yang luhur.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kegiatan yang dilakukan untuk menjadikan lulusan sebagai insan yang bermoral telah berdampak pada kepribadian siswa yang semakin baik. Menurut wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, pelanggaran kedisiplinan yang sebelumnya sangat banyak cenderung mengalami penurunan. Keberhasilan kegiatan yang dilaksanakan dalam mewujudkan tujuan ini juga telah memberi dampak yang baik sehingga pelaksanaan pembelajaran di madrasah ini berlangsung dengan tertib.

c. Tujuan

Tujuan MAN Temanggung untuk meningkatkan pendayagunaan sarana dan prasarana diimplementasikan dengan pendayagunaan laboratorium, perpustakaan, ruangan praktikum dan ruang multi media , dan lapangan olah raga serta halaman madrasah. Menurut kepala madrasah, kegiatan yang dilaksanakan tersebut dimaksudkan agar sarana dan prasarana yang ada dimanfaatkan seoptimal mungkin sehingga dapat menjadi penunjang dalam kegiatan pembelajaran.

Pendayagunaan laboratorium dan perpustakaan madrasah dilaksanakan dengan pengadaan dan pemeliharaan fasilitas yang dibutuhkan untuk kegiatan pembelajaran. Pendayagunaan ruangan dilakukan dengan penggunaan semua ruangan yang ada sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pendayagunaan halaman dilakukan dengan mengfusikan halaman madrasah untuk menunjang kegiatan ekstrakurikuler di bidang olahh raga.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasil observasi menunjukkan bahwa dampak dari tujuan madrasah dalam peningkatan pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah adalah kegiatan madrasah dapat dilaksanakan dengan efektif. Laboratorium dan perpustakaan madrasah dimanfaatkan oleh siswa dalam mengembangkan potensi keilmuan yang ada pada dirinya. Ruangan yang ada telah digunakan dengan efektif, sehingga madrasah tidak perlu untuk mengadakan pembangunan ruang baru dalam melaksanakan beberapa kegiatan strategis.

Tujuan madrasah untuk meningkatkan nilai ujian akhir dengan nilai pencapaia rata-rata 42 ke atas diimplementasikan melalui kegiatan strategis bidang kurikulum seperti peningkatan pelaksanaan pelajaran tambahan dan pelaksanaan kegiatan pengayaan. Kepala MAN Temanggung menyatakan bahwa, pemberian pelajaran tambahan dan pengayakan bagi siswa kelas III telah ditingkatkan frekwensi pelaksanaannya yaitu setiap hari di luar jam pelajaran.

Selain kegiatan tambahan untuk kelas tiga diadakan guru pamong yang bertugas mengawasi , membimbing dan mengarahkan belajar siswa, terutama untyuk menghadapi ujian nasional. Setiap guru mempunyai siswa yang menjadi bimbingannya sejumlah duabelas orang.

Menurut beberapa guru yang dilibatkan dalam kegiatan ini, dengan pemberian pelajaran tambahan dan pengayakan serta guru pamong bagi siswa kelas III, maka nilai hasil ujian siswa MAN Temanggung setiap tahun cenderung mengalami peningkatan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Peningkatan hubungan dengan komite madrasah diimplementasikan dengan menyelenggarakan rapat yang terjadwal serta mengikutsertakan komite madrasah dalam setiap kegiatan madrasah. Kegiatan rapat dimaksudkan sebagai sarana koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan strategis yang dilaksanakan di madrasah. Sehubungan dengan pelaksanan koordinasi ini, Kepala MAN Temanggung dalam wawancara tanggal 5 April 2006 menyatakan bahwa :

"Dalam upaya mengembangkan pelaksanaan kegiatan madrasah, diadakan rapat setiap bulan dengan tujuan untuk koordinasi pelaksanaan kegiatan".

Pernyataan yang sama juga dikatakan oleh wakasek kesiswaan dalam wawancara tanggal 5 April 2006 yang menyatakan bahwa :

"Kegiatan rapat di madrasah ini dilaksanakan hampir setiap bulan dengan agenda mengkoordinasikan kegiata yang sedang dilaksanakan".

Koordinasi yang dilakukan tersebut menurut kepala madrasah dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan strategis madrasah mendapat dukungan dari masyarakat dan komite madrasah dan lebih mengarah pada pencapaia tujuan yang ditetapkan.

Kegiatan rapat dengan komite madrasah selama penelitian ini tidak pernah dilaksanakan. Hal ini menyebabkan hubungan dengan komite madrasah belum harmonis. Keadaan ini juga sesuai dengan keterangan yang diberikan ketua komite madrasah dalam wawancara tanggal 5 April 2006 yang menyatakan bahwa :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

"Hubungan dengan madrasah selama ini sebenarnya sudah baik, tetapi masih banyak yang perlu dibenahi khususnya kerjasama kepala madrasah dalam pelaksanaan kegiatan".

Selain itu menurut wakil kepala bidang kurikulum , rapat dengan tim sembilan juga dilakukan oleh kepala madarsah setiap hari sabtu untuk mengevaluasi kinerja yang dilakukan guru dan karywan serta komponen madrasah . Kemudian pada setiap hari Senin diadakan briefing singkat oleh Kepala madrasah berkenaan dengan dengan hasil evaluasi yang telah dilakukan.

3. Pengendalian Rencana Strategi

Kegiatan pengendalian strategi di MAN Temanggung diwujudkan dalam bentuk pemantauan kegiatan pelaksanaan program apakah telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (wawancara dengan salah satu guru SNG tanggal 7 April 2006). Selain itu pengendalian diimplementasikan dengan melihat ketercapaian program yang telah disepakati kemudian diadakan perbaikan (wawancara dengan guru AS tanggal 7 April 2006).

Pernyataan yang dikemukakan oleh kedua sumber informasi di atas menguatkan pernyataan kepala MAN Temanggung tentang pelaksanaan pengendalian. Kepala madrasah dalam wawancara tanggal 5 April 2006 menyatakan bahwa :

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

"Pelaksanaan pengendalian berdasarkan standar penilaian pelaksanaan program untuk diambil tindakan perbaikan jika diperlukan".

Pengendalian visi MAN Temanggung dilaksanakan dengan memantau pelaksanaan pengembangan anggaran dan optimalisasi pendayagunaan sumber daya dan potensi madrasah. Pengendalian anggaran di MAN Temanggung menurut kepala madrasah adalah pengendalian pada saat penyusunan aggaran dan pengendalian pada saat implementasi. Pengendalian pada saat penyusunan anggaran adalah pengendalian pendahuluan yang bersifat pencegahan sebelum terjadi permasalahan atau penyimpangan. Pada tahap ini pengendalian dilakukan dengan melihat kesesuaian antara tujuan/sarana dengan strategi pelaksanaan serta tingkat kompetensi personil. Sehubungan dengan hal itu, kepala madrasah sebagai penanggung jawab setiap kegiatan madrasah melakukan pendekatan dengan mengarahkan setiap personil madrasah untuk melakukan aktivitas yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengendalian pada saat implementasi anggaran dilaksanakan untuk melihat tingkat kesesuaian antara realisasi pengeluaran dana dengan anggaran yang ditetapkan. Dalam tahap ini, pengendalian dilaksanakan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah disetiap bidang dengan melakukan koordinasi dan evaluasi penggunaan dana. Pengendalian pada saat implementasi anggaran menurut kepala MAN Temanggung juga bertujuan agar perbaikan selama optimalisasi pendayagunaan sumber daya dan potensi

madrasah untuk mengurangi timbulnya efek penyimpangan dan kerugian-kerugian lebih lanjut.

Pengendalian dalam implementasi misi madrasah dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah setiap bidang. Dalam tahap ini pengendalian diaksanakan dengan memantau pelaksanaan kegiata strategis apakah telah sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Selain itu, pengendalian misi juga dilaksanakan untuk memastikan apakah tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah sesuai dengan keahlian masing-masing madrasah.

Menurut wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kegiatan strategis dalam menyiapkan tamatan MAN yang memiliki pengetahuan yang handal telah dilaksanakan. Pengendalian dalam program ini dilakukan oleh kepala madrasah untuk memastikan apakah organisasi pelaksana kegiatan telah bekerja dengan baik sesuai standar yang ditetapkan. Selain itu pengendalian dilakukan untuk mengetahui apakah peningkatan profesionalitas dan kemampuan personil madrasah telah mampu memberi pelayanan terbaik pada siswa.

Pengendalian yang dilakukan dalam mewujudkan misi MAN Temanggung untuk menghasilkan tamatan yang siap melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi dilaksanakan dengan memantau pelaksanaan pembelajaran dengan menggunakan multi media. Dalam kegiatan ini kepala madrasah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

bersama dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan untuk mengetahui tingkat fektivitas pelaksanaan.

Pengendalian program optimalisasi pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah dilaksanakan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana. Pengendalian ini dilakukan untuk memantau penggunaan sarana laboratorium dan perpustakaan madrasah. Hasil pengendalian yang dilaksanakan menunjukkan bahwa laboratorium dan perpustakaan madrasah belum dimanfaatkan secara maksimal. Keadaan ini disebabkan karena kurangnya minat dari siswa untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Tindakan perbaikan yang dilakukan oleh madrasah adalah meningkatkan pelaksanaan bimbingan dan elatihan bagi siswa dalam penggunaan sarana dan prasarana laboratorium untuk menghasilkan karya ilmiah yang bermutu.

Selain pengendalian visi dan misi diatas, Kepala madrasah dibantu oleh para wakil kepala madrasah melakukan pengendalian dalam implementasi tujuan jangka panjang. Pengendalian ini dilaksanakan dengan memantau pelaksanaan strategi pencapaian tujuan. Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan, MAN Temanggung melakukan upaya-upaya perbaikan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan maksimal. Menurut wakil kepala madrasah bidang kurikulum, pengendalian terhadap tujuan jangka panjang untk mengoptialisasikan penggunaan sarana dan prasarana yang telah digunakan dengan efektif untuk mengembangka potensi yang dimiliki siswa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Untu mewujudkan tujuan peningkatan nilai ujian akhir dengan pencapaian rata-rata 42 keatas, maka MAN Temanggung melaksanaka pengendalan terhadap pelaksanaan kegiatan pelajaran tambahan, kegiatan pengayaaan dan remedial. Melalui pengendalian kegiatan yang dilaksanakan diketahui bahwa masih terdapat guru-guru yang tidak melaksanakan kegiatan pengayaaan dan remedial karena keterbatasan waktu yang ada. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pelaksanaan kegiatan melakuka upaya perbaikan dengan mengatur pelaksanaan kegiatan ini agar dapat dilaksanakan dengan efektif.

Pengendalian dalam meningkatkan hubungan dengan komite madrasah juga telah dilaksanakan. Wakil kepala madrasah bidang humas menyatakan bahwa dala pelaksanaa kegiatan di madrasah, komite madrasah sering tidak mendukung dan terlibat. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh madrasah masih kurang. Upaya perbaikan yang dilakukan adalah meningkatkan keterlibatan komite madrasah dalam setiap kegiatan di madrasah dengan melaksanakan rapat koordinasi setiap bulan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan formal merupakan unit pelayanan masyarakat yang memberi banyak kontribusi terhadap kemajuan bangsa, khususnya dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sebagai suatu lembaga, tentunya memerlukan bentuk an prnsip manajemen yang baik dan dapat memberdayakan semua fungsi dan komponen madrasah, sehingga tujuan dapat dicapai dengan baik pula. Pelaksanaan program pendidikan yang efektif khususnya di MAN Temanggung dimaksudkan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang tinggi MAN Temanggung mengembangka manajemen yang strategis. Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian tentang implementasi manajemen strategis di MAN Temanggung dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

1. Perencanaan Strategis

MAN Temanggung sebagai lembaga yang mandiri dibidang pendidikan telah melaksanakan kewenangannya dalam pengelolaan madrasah dengan merencanakan program yang akan dilaksanakan oleh madrasah berdasarkan potesi yang dimiliki. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus memiliki rencana jangka panjang melalui rencana strategis sehingga dapat mengukur kekuatan dan kelemahan serta membandingkan sasaran yang ingin dicapai. Dengan demikian madrasah dapat menentukan strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

Perencanaa strategis di MAN Temanggung dilakukan oleh kepala madrasah dibantu oleh komponen intern madrasah serta komite madrasah. Perencanaan ini diawali dengan mengadakan analisis lingkungan yang dapat mempengaruhi tujuan strategis madrasah yang akan ditetapkan. Analisis lingkungan dalam manajemen strategis perlu dilakukan, karena dapat

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengidentifikasi peluang-peluang masa kini dan ancaman masa mendatang dari lingkungan eksternal. Disamping itu analisis lingkungan juga dapat menghasilkan identifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal madrasah.

Berdasarkan analisis lingkungan yang dilakukan, maka dirumuskan visi yang merupakan harapan masa depan madrasah dalam pengembangannya. Perumusan visi madrasah merupakan representative dari keyakinan bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi madrasah dimasa depan. Selain untuk memadu arah organisasi, pernyataan visi yang baik akan mampu membangkitkan semangat semua personil madrasah karena merasa yakin bahwa organisasi madrasah memiliki masa depan yang baik. Dalam perumusannya, dasar-dasar penyusunan visi yang dikembangkan oleh DEPAG RI telah diterapkan.

Visi MAN Temanggung telah mencerminkan apa yang ingin dicapai. Memberikan arah dan focus strategis yang jelas, serta memberikan orientasi pada masa depan madrasah. Dalam perumusan visi MAN Temanggung, kepala madrasah sebagai pimpinan telah melibatkan dan memperhatikan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan.

Untuk mewujudkan visi, MAN Temanggung merumuskan misi madrasah dengan memperhatikan aspirasi/usulan dari semua komponen madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah telah memberdayakan komponen madrasah dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis untuk

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

mengembangkan madrasah kearah yang lebih baik. Misi yang dirumuskan MAN Temanggung telah mempertimbangkan aspek ketersediaan sumber daya serta dukungan dari masyarakat dan komite madrasah.

Memberdayakan komponen madrasah dalam proses perumusan misi merupakan suatu keputusan yang sangat tepat, karena misi merupakan sarana untuk mengarahkan penetapan tujuan, strategi, dan program yang akan dilaksanakan oleh semua komponen madrasah. Perumusan misi tanpa mempertimbangkan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategi merupakan kegiatan yang sia-sia, karena tidak mendapat dukungan dari semua pihak dalam pelaksanaannya.

Rumusan misi MAN Temanggung telah dinyatakan dengan jelas untuk dilaksanakan oleh semua komponen madrasah. Misi yang ditetapkan MAN Temanggung telah menggambarkan lingkungan yang mencerminkan realitas untuk menjadikan madrasah yang unggul dan menghasilkan output yang berkualitas berdasarkan sumber daya yang ada di madrasah.

Selain merumuskan visi dan misi madrasah. MAN Temanggung telah merumuskan tujuan jangka panjang madrasah. Perumusan tujuan jangka panjang dilakukan oleh tim perumus rencana strategis madrasah. Dalam proses perumusan tujuan, tim perumus telah mengupayakan agar tujuan dapat diterima oleg berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Tujuan yang dirumuska MAN Temanggung

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dimaksudkan untuk memberi arah bagi setiap komponen madrasah dalam melaksanakan kegiatan.

Berdasarkan uraian tentang perumusan tujuan diatas, disimpulkan bahwa proses perumusan tujuan jangka panjang MAN Temanggung telh dilaksanakan dengan baik. Rumusan tujuan dapat menjadi sumber legitimasi karena telah melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendiikan di madrasah. Tujuan madrasah yang dirumuskan dapat menjadi sumber motivasi bagi semua komponen madrasah dalam melaksanakan kegiatan yang direncanakan.

Kesimpulan dari uraian tentang perencanaan strategis yang dilaksanakan MAN Temanggung adalah, perencanaan strategis yang diimplementasikan dengan merumuskan visi, misi, dan tujuan jangka panjang madrasah telah dilaksanakan dengan efektif. Perumusan visi, misi, dan tujuan telah mengikuti kriteria yang benar, schingga dimungkinkan untuk dilaksanakan sesuai dengan ketersediaan sumber daya madrasah.

2. Implementasi Rencana Strategi

Perencanaan strategis yang diwujudkan dengan perumusan visi, misi, dan tujuan jangka panjang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan dan aktivitas yang dilakukan oleh semua komponen sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan di MAN Temanggung.

a Visi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Visi MAN Temanggung diimplementasikan melalui pengembangan anggaran dan optimalisasi pengelolaan sumber daya madrasah. Pengembangan anggaran di MAN Temanggung dilaksanakan dengan penggalian sumber dana lain selain dana yang disediakan pemerintah serta menggunakannya dengan efisien. Penggalian sumber dana dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan pengadaan anggaran dalam pengelolaan pendidikan di madrasah.

Anggaran dalam hubungannya dengan pembiayaan pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efesiensi pengelolaan pendidikan. Sehubungan dengan hal itu, keputusan untuk mengadakan penggalian dana lain selain dana yang bersumber dari pemerintah merupakan hal yang sangat tepat. Dalam penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pelaksanaan kegiatan strategis yang dilaksanakan. Optimalisasi pengelolaan sumber daya madrasah sebagai wujud dalam implementasi visi di MAN Temanggung telah dilaksanakan dengan baik. Sumber daya yang tersedia digunakan dengan seoptimal mungkin sehingga program-program madrasah dapat dilaksanakan.

Visi MAN Temanggung secara umum sudah efektif. Visi yang ditetapkan telah membangkitkan motivasi personil dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Visi untuk menjadi madrasah model mulai

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

menampakkan hasil. Hal ini dibuktikan dengan dijadikannya madrasah ini sebagai model ketrampilan di eks. karisidenan Kedu.

b Misi

Misi MAN Temanggung diimplementasikan melalui pengembangan program untuk mengarahkan pelaksanaan kegiatan strategis menjadi lebih efektf. Kegiatan strategis dalam mewujudkan misi madrasah untuk menyiapkan tamatan MAN yang memiliki pegetahuan handal serta bermanfaat bagi perkembangan daerah telah dilaksanakan dengan baik. Agar lulusan memiliki pengetahuan yang handal maka dilaksanakan program peningkatan kemampuan personil dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Program ini sangat bermanfaat karena dengan kepemilikan kemampuan yang tinggi, maka personil madrasah dapat memberikan pengetahuan yang sesuai dengan kompetesi yang ditetapkan.

Untuk menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, MAN Temanggung melaksanakan program yang mengarah pada penguasaan IPTEK, kegiatan latihan dasar kepemimpinan, dan pembinaan disiplin siswa. Program-program yang dilaksanakan tersebut merupakan modal dasar bagi siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

Kegiatan strategis yang dilaksanakan untuk menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan pendidikan di perguruan tingi sudah tepat. Siswa yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjeng yang ebih tinggi perlu

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

menyiapkan diri dengan bekal ilmu dan pengetahuan yang memadai. Selain itu siswa perlu dibekali dengan sifat kedisiplina dan kepemimpinan yang tinggi untuk keberhasilannya pada masa yang akan datang.

Misi madrasah untuk menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi sudah efektif. Misi tersebut berdampak pada meningkatnya semangat dan motivasi siswa untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Dengan meningkatnya motivasi dan kesiapan siswa, persentase lulusan MAN Temanggung yang diterima di perguruan tinggi setiap tahun cenderung mengalami peningkatan.

Misi madrasah untuk menciptakan lulusan menjadi insan yang bermoral, memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa telah dilaksanakan dengan baik. Penentuan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dapat mewujudkan ketercapaian misi yang dimaksud. Sehubungan dengan hal ini, pelaksanaan kegiatan pesantren kilat dan perayaan hari-hari besar keagamaan merupakan kegiatan yang harus menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan di madrasah.

Dampak yang diperoleh dari misi untuk menjadikan lulusan MAN sebagai insan yang bermoral adalah kegiatan-kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di MAN Temanggung semakin berkembang. Tingkat pelenggaran kedisiplinan di madrasah menurun sehingga pembelajaran yang dilaksanakan untuk menghasilkan insan yang berguna berlangsung dengan tertib.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

c Tujuan

Implementasi untuk mewujudkan tujuan madrasah untuk peningkatan pendayagunaan sarana dan prasarana telah dilaksanakan dengan baik. Program ini telah dilaksanakan berdasarkan skala prioritas pengembangan. Optimalisasi pendayagunaan sarana laboratorium dan perpustakaan madrasah merupakan salah satu kegiatan yang harus dilaksanakan. Program ini dangat penting karena laboratorium dan perpustakaan merupakan sarana yang dibutuhkan siswa dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendayagunaan sarana dan prasarana akan memberikan kontribusi yang optimal dan berarti dala pengelolaan pendidikan di madrasah.

Sebagai dampak dari tujuan madrasah meningkatkan pendayagunaan sarana dan prasarana, personil madrasah dalam melaksanakan tugas yang diberikan telah memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada dengan optimal. Tanggung jawab pemeliharaan sarana madrasah setiap komponen juga meningkat.

Tujuan MAN Temanggung untuk meningkatkan nilai ujian kahir diimplementasikan melalui kegiatan strategis seperti kegiatan pelajaran tambahan serta kegiatan pengayaan yang remedial. Penetapan kegiatan pelajaran ini sudah tepat, Karen apelajaran tambahan yang diberikan kepada siswa akan menambah penguasaan materi pelajaran yang diberikan. Demikian pula kegiatan remedial dan pengayaan. Dengan memberikan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pengayaan pada setiap mata pelajaran, maka akan menambah wawasan pengetahuan siswa dalam memahami apa yang telah diberikan.

Hasil dari tujuan madrasah untuk meningkatkan nilai ujian akhir adalah guru-guru dalam memberikan pelajaran tambahan memiliki semangat untuk melaksanakan tugas sehingga frekwensi pelaksanaan dapat membuahkan hasil yang maksimal. Dampak lain yang diperoleh adalah kecenderungan peningkatan nilai ujian akhir siswa setiap tahun.

Untuk meningkatkan hubungan dengan komite madrasah dalam menyelenggarakan penidikan di madrasah, MAN Temanggung menetapkan kegiatan penyelenggaraan rapat dengan komite madrasah setiap akhir bulan serta meningkatkan keikutsertaan komite madrasah dalam penyelenggaraan kegiatan. Penetapan kegiatan yang akan dilaksanakan ini merupakan hal yang sangat penting mangingat komite madrasah adalah mitra kerja madrasah dalam kegiatan pengelolaan pendidikan di madrasah. Implementasi tujuan madrasah untuk meningkatkan hubungan dengan komite madrasah belum efektif. Kegiatan yang direncanakan belum dilaksanakan dengn maksimal. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pelaksanaan kegiatan kurang melakukan komunikasi dan koordinasi dengan komite madrasah.

Dampak yang ditimbulkan dari tujuan ini adalah komite madrasah sebagai organisasi independen telah terlibat dalam pengelolaan pendidikan di madrasah. Namun akibat dari kurangnya komunikasi dan koordinasi yang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dilakukan oleh kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan menyebabkan hubungan dengan komite madrasah belum optimal.

3. Pengendalian Rencana Strategis

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, perlu dilakukan pengendalian dan evaluasi secara terus menerus terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting dilakukan karena dengan melakukan pengendalian terhadap kinerja organisasi dalam mengimplementasikan strategi dapat dilakukan perbaikan atau peningkatan dimasa mendatang atas strategi yang telah diterapkan.

Pelaksanaan pengendalian di MAN Temanggung dilakukan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah sebagai koordinator pelaksana setiap kegiatan strategis. Pengendalian strategi di MAN Temanggung diimplementasikan dengan mengukur kinerja madrasah dan mengadakan tindakan perbaikan. Pengukuran kinerja dilaksanakan dengan pemantauan kegiatan pelaksanaan program dan melihat ketercapaian program, ketidaksesuaian pelaksanaan dengan prosedur yang telah disepakati untuk diadakan upaya perbaikan.

Pengendalian visi madrasah dilaksanakan dengan memantau pelaksanan pengembangan anggaran dan kegiatan optimalisasi pendayagunaan sumber

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

daya dan potensi madrasah. Pengendalian anggaran dilaksanakan pada saat penggalian dana, penyusunan anggaran dan implementasi. Pengendalian pada saat penyusunan anggaran merupakan pendahuluan yang bersifat pencegahan sebelum terjadi penyimpangan. Pengendalian pada saat implementasi dilaksanakan untuk melihat tingkat kesesuaian pengeluaran dana dengan anggaran yang ditetapkan.

Pelaksanaan pengendalian anggaran yang dimulai dari proses penggalian sumber dana, penyusunan dan implementasi anggaran merupakan kegiatan pengendalian yang sangat strategis agar anggaran dapat dikelola dengan efektif. Pengendalian pada saat penggalian sumber dana telah dilaksanakan dengan baik sehingga MAN Temanggung dapat mengumpulkan dana untuk menunjang pelaksanaan kegiatan di madrasah.

Pengendalian pada saat penyusunan anggaran dimaksudkan agar penentuan jumlah biaya yang dibutuhkan untuk setiap program strategis dapat dilaksanakan dengan tepat. Ketelitian dalam penyusunan anggaran dapat menentukan pencapaian tujuan program yang telah ditetapkan. Pengendalian anggaran pada saat implementasi dilaksanakan dengan melihat dan mengevaluasi tingkat kesesuaian pengeluaran dengan anggaran yang dibutuhkan. Pengendalian ini telah dilaksanakan dengan baik. Pembiayaan untuk setiap program dievaluasi agar kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengendalian dalam implementasi misi dilakukan oleh kepala madrasah dengan memantau pelaksanaan kegiatan strategis agar sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Pengendalian yang dilaksanakan dalam implementasi misi utuk menyiapkan tamatan MAN yang memiliki pengetahuan handal telah dilaksanakan dengan baik oleh kepala madrasah. Melalui pengendalian ini, kepala madrasah dapat mengetahui tingkat ketercapaian dan efektivitas pelaksanan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Upaya perbaikan dengan meningkatkan kompetensi setiap personil madrasah telah menghasilkan personil yang mampu memberi pelayanan terbaik pada siswa.

Pengendalian program optimalisasi pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana memantau penggunaan sarana laboratorium dan perpustakaan madrasah dilaksanakan dengan baik. Hasil pengendalian yang diperoleh telah ditindak lanjuti sesuai dengan tujuan yang dinginkan. Upaya tindak lanjut dengan meningkatkan pelaksanaan bimbingan dan pelatihan bagi siswa dalam penggunaan sarana laboratorium akan membangkitkan minat siswa dalam menggunakan sarana madrasah yang ada dengan optimal.

Selain pengendalian visi dan misi diatas, Kepala madrasah dibantu oleh para wakil kepala madrasah melakukan pengendalian dalam implementasi tujuan jangka panjang. Pengendalian ini dilaksanakan dengan memantau pelaksanaan strategi pencapaian tujuan. Berdasarkan hasil evaluasi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pelaksanaan kegiatan, MAN Temanggung melakukan upaya-upaya perbaikan agar tujua yang diharapkan dapat dicapai dengan maksimal. Pengendalian terhadap tujuan jangka panjang untuk mengoptimalisasikan penggunaan sarana laboratorium dan perpustakaan telah dilaksanakan untuk memastikan apakah sarana dan prasarana yang ada telah digunakan dengan efektif untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa.

Pengendalian untuk mewujudkan tujuan meningkatkan nilai ujian akhir dengan pencapaian rata-rata 42 keatas dilakukan pada pelaksanaan kegiatan pelajaran tambahan, kegiatan pengayaan dan remedial. Berdasarkan hasil pengendalian yang dilaksanakan, maka madrasah telah mengadakan perbaikan. Upaya perbaikan dan tindak lanjut telah dilaksanakan dengan tepat. Pengaturan waktu pelaksanaan kegiatan merupakan solusi terbaik yang diputuskan oleh kepala madrasah sehingga kegiatan dapat dilaksanakan dengan efektif.

Pengendalian dalam meningkatkan hubungan dengan komite madrasah juga telah dilaksanakan namun hasil pengendalian yang diperoleh belum ditindak lanjuti dengan baik. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab kegiatan belum melakukan upaya perbaikan dengan optimal sehingga tujuan yang diharapkan belum tercapai.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada BAB IV tentang implementasi manajeman strategis pada MAN Temanggung dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Visi MAN Temanggung dirumuskan oleh kepala madrasah bersama komponen intern madrasah berdasarkan analisis internal dan eksternal madrasah. Visi yang ditetapkan adalah menjadikan MAN Temanggung sebagai madrasah model dan unggul khususnya di kota Temanggung.
2. Misi MAN Temanggung dirumuskan dengan memperhatikan aspirasi/usulan dari komponen madrasah, mempertimbangkan faktor ketersediaan sumber daya madrasah, serta dukungan masyarakat dan komite madrasah.
3. Tujuan MAN Temanggung dirumuskan dengan melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah. Dalam perumusannya telah diupayakan agar dapat diterima oleh berbagai pihak yang berkepentingan dala penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
4. Visi MAN Temanggung diimplementasikan melalui pengembangan anggaran dan optimalisasi pengelolaan sumber daya madrasah. Kegiatan strategis dalam pengembangan anggaran adalah penggalian sumber dana selain dari pemerintah, yaitu pengembangan koperasi madrasah dan donatur dari masyarkat dan alumni. Palaksanaan anggaran berdasarkan pada skala prioritas untuk mengefektifan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

pelaksanaan kegiatan. Anggaran madrasah diprioritaskan pada pada pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah.

5. Misi MAN Temanggung diimplementasikan melalui kegiatan peningkatan profesionalitas personil, penataan organisasi, peningkatan disiplin siswa, pendayagunaan sarana dan prasarana madrasah, kegiatan pelajaran tambahan, dan peningkatan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
6. Tujuan MAN Temanggung diimplementasikan malalui kegaiatan optimalisasi pendayagunaan sarana laboratorium dan perpustakaan madrasah, pelatihan siswa dalam membuat karya ilmiah, kegiatan pelajaran tambahan, dan pemberdayaan komite madrasah.
7. Dampak visi MAN Temanggung adalah tingginya semangat personil dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga mampu mewujudkan madrasah menjadi model dan unggul di wilayah Kabupate Temanggung. Dampak ini menunjukkan bahwa visi MAN Temanggung efektif.
8. Dampak misi MAN Temanggung adalah meningkatkan motivasi personil madrasah dalam megikuti kegiatan. Selain itu, hasil yang diharapkan cenderung dapat diwujudkan dengan optimal. Dampak ini menunjukkan bahwa misi MAN Temanggung efektif.
9. Dampak tujuan MAN Temanggung adalah belum optimalnya pelaksanaan kegiatan yang direncanakan, sehingga hasil yang diinginkan tidak tercapai, khususnya tujuan untuk meningkatkan hubungan dengan komite madrasah. Dampak ini menunjukkan bahwa tujuan MAN Temanggung belum efektif.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

10. Pengendalian di MAN Temanggung diimplementasikan dengan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan. Pengendalian yang dilaksanakan belum efektif karena kurangnya upaya tindak lanjut dan perbaikan. Selain itu kepala madrasah kurang melakukan komunikasi dan koordinasi, khususnya kepada komite madrasah dalam pelaksanaan kegiatan.

B. Implikasi

1. Keefektifan implementasi manajemen strategis ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengorganisasikan sumber daya yang ada di madrasah. Kehandalan kepala madrasah dalam memberdayakan semua potensi pendukung pelaksanaan kegiatan akan berimplikasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan.
2. Komite madrasah mempunyai peran sebagai pemberi pertimbangan dan pendukung kegiatan layanan pendidikan di madrasah. Keberhasilan dalam pemberdayaan komite akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di madrasah.
3. Pengendalian merupakan sarana untuk melaksanakan tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan. Kesalahan-kesalahan atau penyimpangan yang tidak diperbaiki sedini mungkin akan menyebabkan madrasah gagal dalam mewujudkan tujuannya.

C. Keterbatasan Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Penelitian ini memiliki banyak keterbatasan sehingga masih jauh dari kesempurnaan. Keterbatasan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu madrasah, sehingga hasil penelitian tidak dapat dibandingkan dengan madrasah lain.
2. Waktu yang digunakan sangat singkat, sehingga penggalian informasi mengenai implementasi manajemen strategis di madrasah tidak terlalu mendalam.
3. Keterbatasan instrument khususnya keterbatasan peneliti sendiri dalam melaksanakan kagiatan penelitian.
4. Terbatasnya penelitian sejenis dengan fokus implementasi manajemen strategis di madrasah, sehingga peneliti kekurangan bahan pembanding untuk mengembangkan penelitian.

D. Saran-saran

1. Agar tujuan madrasah lebih efektif maka kegaiatn-kegiatan yang telah direncanakan perlu diimplementasikan secara optimal. Pelaksanaan yang optimal dengan melibatkan personil yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mengarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.
2. Madrasah perlu meningkatkan keterlibatan komite madrasah dalam setiap kegiatan di madrasah. Hubungan yang baik dengan komite madrasah dapat ditingkatkan melalui komunikasi dan koordinasi dalam setiap kegaiatan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Agar pengendalian rencana strategis efektif, maka madrasah perlu meningkatkan proses pengendalian yang dilaksanakan. Faktor penting yang perlu diperhatikan adalah melakukan tindak lanjut sedini mungkin agar penyimpangan atau kesalahan dapat diperbaiki. Kepala madrasah perlu melakukan komunikasi dan koordinasi pada komite madrasah agar kegiatan yang dilaksanakan mendapat dukungan.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Ahmad Tafsir,1997 , *Metodologi Pengajaran Agama Islam,* (Bandung: Remaja Rosda Karya)

Ahmad Lujito,"*Pendekatan Integralistik dalam Implementasi Pendidikan Agama pada Pendidikan Sekolah di Indonesia*", Makalah Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo- Semarang, tanggal 18 Juli 1995.

Amirullah & Hanafi, R., 2002. *Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

AM Saefudin, dkk, 1998, *Desekularisasi Pemikiran Landasan Islamisasi,* (Bandung: Mizan)

Ahmad Syafii Ma'arif ,"*Pendidikan Islam dan Proses Pemberdayaan Umat*", *dalam Jurnal Pendidikan Indonesia,* Nomor. 2/ I/ 1996.

Abdullah Fadjar, 1991, *Peradaban dan Pendidikan Islam,* (Jakarta: Rajawali Pers)

Abdullah Arsyad, 2002. *Pokok -pokok Manajemen, Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bush,T. & Coleman,M. 2000. *Leadership and Strategic Managemen In Education. London*: University of Leicester.

E. Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung.: PT Remaja Rosda Karya.

Endang Syaifuddin Anshari, , 1976, *Pokok- pokok Pikiran Tentang Pendidikan Islam,* (Jakarta: Usaha Interprises)

H.A.R. Tilaar. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta.: Rieneka Cipta.

Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Strategik.Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan.* Yogyakarta: Gajah Mada University press.

Husaini Usman. 2004. manajemen pendidikan. Yogyakarta. PPS UNY.

Hujair Ah Sanaky, 2003 , *Paradigma Pendidikan Islam : membangun Masyarakat Madani Indonesia*, (Yogyakarta : Safira Insania Perss dan MSI UII)

_____, *"Pendidikan Islam di Indonesia, Suatu Kajian Upaya Pemberdayaan"*, dalam Jurnal Pendidikan Indonesia, Nomor. 2/ I/ 1996

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Hasan Langgulung, 1991, *Kreatifitas dan Pendidikan Islam; Analisis Psikologi dan Falsafah,* (Jakarta: Pustaka Al- Husna)

_____, 1995 , *Beberapa Pemikiran Tentang Pendidikan Islam,* (Bandung: Al- Ma'arif)

Hunger,J.D. & Wheelen,T.L.2001. *Manegement Strategic.* (terjemahan Agung Yuliyanto). Yogyakarta. Andi (Buku Asli diterbitkan tahun 1996)

Imam Barnadib,1988, *Kearah Perspektif Baru Pendidikan,* (jakarta: Proyek PLPTP Depdikbud)

Indra Jati Sidi. 2001. *Menuju Masyarakat belajar.* Menggagas Paradigma baru Pendidikan. Jakarta: paramadina.

Indriyo Gitosudarno. 1983 . *Prinsip dasar Manajemen.* Yogyakarta: BPFE.

Jalaluddin dan Usman Said, 1999, *Filsafat pendidikan Islam Konsep dan Perkembangannya,* (Jakarta: Rajawali Pers)

J. Solusu. 2000. *Pengembangan keputusan Strategis untuk Organisasi Publik dan Nonprofit* . Jakarta: PT Grasindo.

J. Sudarminta, 1990, *Filsafat Pendidikan,* (Yogyakarta: IKIP Sanata Dharma)

Johnson, RA., Kast.F.E., & Rosenzweigh,J.E.1973. *The Theory and management of System* (3Th ed) New York: Mc Graw -Hill .

Komarudin.1994 .*Ensiklopedia Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

LAN RI .1999. *Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah*: Jakarta.

Lexy J. Moleong.2002. *Metode penelitian Kualitat*if.Bandung : Remaja.

M. hasibuan.1995. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah.* Jakarta: Gunung Agung.

Miles,M.B. & Huberman, M.A.1985, *Qualitative data Analysis a Sources book of New Methode* . London: Sage Publication.

Muchlas Samani . 1999. *School Based Management. Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Kerangka Desentralisasi Pendidikan Menuju Pendidikan Yang Berkualitas*, Malang : FIP IKIP.

Muhammad Fadil Al- Jamaly, 1977, *Nahwa Tarbiyah al- Mukminah.* (Tunisia: Al- Syirkah Al-Tunisiyah Li al- Tauzi,),

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Muhammad Qutb, 1993, *Manhaj al-Tarbiyah al- Islamiyah,* (Cairo: Dar al-Syuruq,)

Mulyani A. Nur Hadi. 2001. *Pemberdayaan Dalam Perencanaan Pendidikan Di Indonesia.* Makalah disajikan dalam seminar pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta.

Mulyadi & Setyawan ,J. 2001. *Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Jakarta : Salemba Empat.

Mulyasa, 2004. *Pedoman Menejemen Berbasis Madrasah,* Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag RI.

Musthafa al- Gholayini, 1949, *Idhatun Nasyi'in,* (Beirut: Maktabah Asyriyah)

Nanang Fatah.& Muhamad Ali. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Nanang Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Nasution. S. 1992 . *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif.* Bandung: Tarsito.

Nurkolis.2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta : Grasindo.

N Driyarkara, 1980, *Tentang pendidikan,* (Yogyakarta: Kanisius)

Omar Mohammad al- Taumy al- Syaibany, 1979, *Falsafah Pendidikan Islam,* terj. Hasan Langgulung, (jakarta: Bulan Bintang)

Pearce & Robinson. *Manajemen Strategik* (terjemah Agus Maulana) Jakarta.: Bina Aksara (Buku asli diterbitkan tahun 1996)

Rangkuti,F. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta : Gramedia.

Riyanto, Y. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Surabaya: Penerbit SIC.

Sanapiah Faisal. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Surabaya: Usaha Nasional

Schemerbnorn, J.R, Jr. 2003. *Manajemen* . Buku I (Terjemah M. Parnawa Putranta dkk.) Yogyakarta: Andi. (Buku asli diterbitkan Tahun 1996)

Sufyarma, M. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan.* Bandung : Alfabeta.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Sujana,S. 2000. *Manajemen*. Bandung. Falah Production.

Supriyono. Manajemen Strategik Dan Kebijakan Bisinis. (Edisi 2) . Yogyakarta: BPFE.

Syafrudin. 2002 . Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, strategi dan Aplikasi. Jakarta: Grasindo.

Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta : Rieneke Cipta.
T. Hani handoko. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Undang - undang RI Nomor 22 tahun 1999. *Pemerintah Daerah*. Jakarta.: Sinar Grafika.

.....Nomor 25 Tahun 1999, *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah*. Jakarta : Sinar Grafika.

Wahyudi, A.S. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.

Yusuf Qardawi, 1980, *Pendidikan Madrasah Al- Banna,* terj. Bustami A. Ghani dan Zaenal Abidin, (Jakarta: Bulan Bintang,)

Zakiah Darajat, 1993, *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan sekolah,* (Jakarta: Ruhama)

Zubaidi dan Jamaluddin, 2004. *Profil Madrasah Aliyah*. Jakarta : Dirrektorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Depag RI .

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran : 1

INSTRUMEN PENELITIAN

A. PEDOMAN DOKUMENTASI

I. Data Mengenai Kelembagaan

No	Jenis data	Ada	Tidak Ada
1	Struktur Organisasi madrasah		
2	Struktur Organisasi Komite		
3	Daftar pembagian Tugas		
4	Data Guru		
5	Data Tata Usaha		

II. Data kegiatan Sekolah

No	Jenis data	Ada	Tidak ada
1	Buku pedoman pelaksanaan MBS		
2	Rencana Program pengembangan sekolah		
3	Buku pedoman pelaksanan pembelajaran		
4	Struktur program pengembangan kurikulum		
5	Buku pengadaan sarana prasarana		
6	RAPBM		
7	Rencana Kerja dan rencana biaya sekolah		
8	Notulen rapat		

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. PEDOMAN OBSERVASI

I. Pengelolaan Kegiatan

1. Kepemimpinan Kepala Mdrasah
2. Kegiatan Wakil Kepala Madrasah
3. Partisipasi Guru dalam rapat
4. Kegiatan tenaga tata Usaha
5. partisipasi Ko0mite Madrasah
6. Partisipasi Masyarakat
7. Kegiatan rapat

II. Sarana dan Prasarana Sekolah

1. Ruang Kepala Madrasah
2. Ruang dewan guru
3. Ruang tata Usaha
4. Ruang Rapat
5. Ruang belajar siswa
6. perpustakaan
7. Laboraturium
8. Mushola

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran : 3

DAFTAR GURU

MAN TEMANGGUNG TAHUN 2005/2006

KODE	NAMA GURU	MATA PELAJARAN
1	Drs. H. Muhammad Fauzi	BP/BK
2	Drs. Ahmad Asnawi	Bhs Arab
3	Drs. H. Nawaro	Al-Qur'an dan Hadist, Ilmu Tafsir
4	Dra. Wiwik Sugiyarti	Kesenian, Ket. Tata Rias
5	Dra. Anita Rini Madyo	Biologi, Laboran
6	Drs. Suwardi	Ekonomi
7	Drs. Taswadi	Bhs Indonesia
8	Drs. Abdul Syukur	Bhs Indonesia
9	M. Farid Ma'ruf, BA	Sosiologi, Antropologi, BP/BK
10	Dra. Mahmudah	Tata Negara, Kewarganegaraan
11	Drs. Edi Oreanto	SKI
12	Drs. Amin Tasrohmad	Matematika
13	Dra. Tri Wahyuni	Geografi, BP/BK
14	Dra. Fatkhurrizqiyah	SNU
15	Dra. Sri Haryani	Bhs Prancis
16	Dra. RR Widiyanti	Biologi
17	Siti Imronah, BA	SNU
18	Drs. Muslih	Bhs Inggris
19	Dra. Wahyuningsih	SNU
20	Dra. Endang Susilowati	BP/BK
21	Dra. Ratna Ayu Kartika W	PPKn
22	Drs. Sri Suyana DA	Bhs Jawa
23	Drs. Sunyoto	Ket. Otomotif
24	Endang Budiningsih, S.Pd	Sosiologi
25	Drs. Maksum	Bhs Indonesia
26	Dra. Hartini	Fisika
27	Dra. Ari Yuliati	Matematika
28	Dra. Fandilah	Kimia
29	Drs. Edi Prayitno	Kimia
30	Drs. Sugeng	Matematika
31	Drs. Husni Mujahid	Bha Inggris
32	Drs. Taat Sudaryono	Matematika
33	Drs. R Abdullah	Bhs Arab
34	Dra. Endah Tri P	Biologi
35	Indaryati, S.Pd	Ket.Tata Busana
36	Chusniyah Nor, S.Tp	Ket. PPHP
37	Sri Yuniati, S.Pd	Ket.Tata Busana

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KODE	NAMA GURU	MATA PELAJARAN
38	Suhadi, SP	Ket. PPIIP
39	Drs. Chotibul Umam	Fisika
40	Hindun Hidayati, S.Ag	Fiqh
41	Ghofur, S.Pd	Bhs Inggris
42	Dra. Mutirah	Matematika
43	Dra. Susilowati	Ekonomi, Bhs Indonesia
44	Faria Kridani Astuti, S.Pd	Bhs Indonesia
45	Fiqhiyah, S.Ag	Al-Qur'an Hadist
46	Nor Isusiloningtyas, S.Ag	Aqidah Akhlaq
47	Ismail, S.Ag	Aqidah Akhlaq
48	Respati Puji Riyati, S.Pd	Ekonomi
49	H. Chamidun, S.Ag	Fiqh, Ushul Fiqh
50	Sri Wayono, S.Pd	Penjaskes
51	Kurnia Atiullah, S.Pd	Bhs Inggris
52	Ahmad Anip Sulton, S.Pd	Fisika
53	Ahmad Sultoni, S.Pd	Matematika
54	Nor Rohmad, S.Pd	Geografi
55	Darwatt, S.Pd	Kwarganegaraan
56	Sri Yuni Widiyanigsih, S.Pd	Kimia
57	Ismaeni Tri Nugrahaeni, S.Pd	Biologi
58	Musafai, S.Ag	Bhs Arab
59	Anik Asni Ibrahim S.Pd	Bhs Indonesia
60	Mujianto, S.Ag	Fiqh
61	Nasihin, S.Ag	Bhs Arab
62	Suwarsih, S.Pd	Kimia
63	Suharni, S.Pd	Bhs Prancis
64	Gunardi Ama	Ket.Otomotif
65	Martin Amilah, M.Pd	Bhs Arab
66	Agus Riyoyo Santoso, S.Pd	Penjaskes
67	Sigit Prasetyo, ST	TIK
68	Drs. M Zaenuri	BP/BK

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Lampiran : 4

DAFTAR PEJABAT KEPALA MAN TEMANGUNG

NO	NAMA	MENJABAT PADA TAHUN
1.	Dra. Abdul Murid	PGA NU Tahun 1963-1967
2.	Drs. Puji Hartono, S.H	PGA 4/6 Tahun 1967-1971
3.	M. Said Sudja' BA	PGA 6 Tahun 19672-1974
4.	Agus Suparno, BA	PGA 6 Tahun 19674-1976
5.	M. Yusuf , BA	PGA 6 Tahun 19676-1982
6.	Drs. H.M. Yunus	MAN Parakan-Temanggung 1982-1991
7.	Drs. Irfa'i Ilyas	MAN Parakan-Temanggung 1991-1994
8.	Drs. M. Zaenuri	MAN Parakan-Temanggung 1994-1998
9.	Drs. H. Usman As	MAN Parakan-Temanggung 1998-2004
10.	Drs. H. M Fauzi	MAN Parakan-Temanggung 2004-.....

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DEPARTEMEN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI TEMANGGUNG
Alamat : Jl. Jenderal Sudirman NO. 184 Telpon/Fax. 0293-491372
TEMANGGUNG 56218

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ma.11.11/TL.00/ 254 /2006.

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri Temanggung menerangkan bahwa saudara tersebut di bawah ini :

N a m a	:	NUR MAKHSUN
Nomor Mahasiswa	:	04913047
Pada	:	Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Program/Konsentrasi	:	MSI / Pendidikan Islam

telah melaksanakan penelitian di MAN Temanggung pada bulan Februari sd. April 2006 dalam rangka pengambilan data untuk penyelesaian Tesis yang berjudul :

"IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS DI MAN TEMANGGUNG"

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat diketahui dan dipergunakan seperlunya.

Temanggung, 2 Mei 2006.

Kepala

Drs. H. Muhammad Fauzi
NIP.150209580

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA