# *BAB IV*
# *PAPARAN DATA*

## A. Deskripsi Data

### 1. Paparan Data Kasus 1 (MAN 2 Tulungagung)

a. Formulasi Strategi Lembaga dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam memerlukan manajemen strategi untuk pengembangan lembaga agar tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Hal ini juga berlaku pada MAN 2 Tulungagung dalam membangun hubungan baik antarlembaga dan dengan masyarakat yang dilakukan melalui komunikasi agar tercipta kepercayaan masyarakat melalui berbagai programnya. Program-program dan kegiatan yang dilakukan lembaga diharapkan mampu menjaga eksistensi dan citra baiknya agar senantiasa terjaga dan terpelihara.

Formulasi strategi di MAN 2 Tulungagung dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut. (1) menyusun visi dan misi madrasah, renstra, RIP, renop, (2) membentuk tim pengembang madrasah, (3) perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), (4) menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder, dan* (5) adanya komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

Visi dan misi madrasah merupakan hal terpenting dalam perjalanan madrasah.Pengembangan madrasah dapat dimulai dengan penyusunan visi dan misi. Dalam wawancara penelitian, Kepala MAN 2 Tulungagung menyatakan sebagai berikut.

> "Tentang visi pribadi saya dalam memimpin MAN 2 Tulungagung atau manduta ini adalah sebenarnya sudah tertuang pada visi madrasah. Selanjutnya, saya tambah moto

> *hari esok harus lebih baik* dan saya tambah luruskan niat optimalkan ikhtiar. Target saya adalah tercapainya pancaprestasi, yaitu akhlakul karimah, pemahaman dan pengamalan agama, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, dan olahraga seni. Dalam perjalanan madrasah, visi misi ini menjadi hal yang sangat penting. Madrasah bisa unggul dapat dilihat bagaimana visi misinya. Visi misi ini kami susun secara bersama-sama. Tidak hanya kepala madarash saja yang menyusunnya. Kami melibatkan semua unsur, mulai dari dewan guru, komite, dan tokoh masyarakat."[1]

Terkait dengan sosialisasi visi dan misi madrasah dilakukan dengan cara mengadakan rapat wali murid, rapat dinas dan berbagai kegiatan lainnya. Hal ini sebagaimana pernyataan waka humas berikut.

> "Visi misi yang telah tersusun, perlu kami lakukan sosialisasi. Hal ini kalau untuk internal pimpinan dan komite, kami mengadakan rapat komite. Rapat komite dihadiri kepala madrasah, semua wakil kepala madrasah dan pengurus komite, serta untuk *stakeholder* lainnya yang terkait. Kalau untuk sosialisasi ke bapak ibu guru, kami lakukan dalam rapat dinas atau kegiatan-kegiatan lainnya. Kalau untuk siswa, kami lakukan saat upacara bendera. Untuk wali murid, kami lakukan saat ada pertemuan wali murid. Kami juga membuat *banner* visi misi tersebut di beberapa sudut madrasah, sehingga hal ini tersosialisasi ke semua warga sekolah. Visi misi ini kami anggap sebagai roh perjuangan madrasah ini."[2]

Adapun visi dan misi madrasah, sebagaimana yang terpampang di depan kantor. Visi madrasah adalah terwujudnya MAN 2 Tulungagung yang cerdas, dedikatif, inovatif, kompetitif, berjiwa islami, atau bisa disingkat "cerdik bersemi". Sedangkan misi madrasah antara lain a) menumbuhkembangkan semangat belajar sepanjang hayat pada seluruh warga madrasah; b) menciptakan suasana belajar yang nyaman, kondusif dan menyenangkan; c) melaksanakan strategi pembelajaran dan bimbingan secara efektif; d) menumbuhkembangkan semangat keunggulan pada seluruh warga madrasah; e) mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dan prestasi dirinya; f) mengembangkan pembelajaran ekstrakurikuler yang

---

[1] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[2] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

mengintegrasikan kecakapan hidup; dan g) menumbuhkembangkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam dalam kehidupan.

Sedangkan tujuan madrasah; a) secara umum: adalah terwujudnya fitrah siswa MAN 2 tulungagung sebagai hamba Allah dan sebagai khalifah dimuka bumi. b) Secara khusus (1) terwujudnya proses peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran yang didukung oleh fasilitas akademik yang dapat dijadikan andalan jangka panjang; (2) terselenggaranya program peningkatan mutu dan pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas sistem pendidikan; (3) terwujudnya prestasi siswa yang terbuka dan dinamis serta inovatif berdasarkan perkembangan sosial, sains dan teknologi; (4) terciptanya sistem pendidikan yang menumbuhkembangkan jiwa islami.

Kepala madrasah mengemukakan bahwa perumusan strategi dalam pengembangan madrasah di MAN 2 Tulungagung dilakukan oleh tim pengembang madrasah, sebagaimana berikut.

> "Perumusan strategi dalam rangka pengembangan madrasah kami lakukan pada awal tahun pelajaran. Kami membentuk tim pengembang madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan beberapa guru senior. Setiap awal tahun, tim pengembang madrasah melakukan berbagai evaluasi terhadap kinerja madrasah yang telah berlangsung, khususnya selama satu tahun yang lalu. Evaluasi ini berupaya untuk mengetahui kinerja yang telah dilakukan, apakah sesuai target yang dinginkan atau belum? Dari evaluasi ini dihasilkan rumusan-rumusan atau rekomendasi guna perbaikan dan peningkatan program-program selanjutnya."[3]

Selanjutnya, hasil wawancara dengan siswa MAN 2 Tulungagung sebagai berikut.

> "Benar, MAN 2 Tulungagung mempunyai visi "cerdikbersemi" kepanjangannya adalah cerdas,dedikatif, inovatif, kompetitif, berjiwa islami dan ini disosialisasikan ke siswa dan warga madrasah."[4]

---

[3]Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[4]Wawancara dengan Balya Ziaulhaq Achmadin, siswa MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

Sementara wakil kepala madrasah mengemukakan terkait perumusan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan sebagai berikut.

> "Begini, madrasah ini dalam proses perumusan strategi kami awali dengan membentuk tim pengembang madrasah. Konsep tim ini sudah lama ada di madarsah ini. Karena kami menyadari bahwa dengan adanya tim inilah, maka semua program-program madrasah khususnya program yang berkaitan dengan pengembangan madrasah dapat terlaksana.Selain itu, ada juga agenda untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh. Program mana yang sudah berjalan dengan baik, maka ke depannya untuk ditingkatkan. Program mana yang berjalan, namun kurang maksimal atau bahkan program yang belum berjalan sama sekali. Tim pengembang melakukan analisis tentang bentuk bentuk program pengembangan madrasah. Menemukan berbagai bentuk masukan dari semua pihak, termasuk pihak eksternal seperti wali murid, tokoh masyarakat, lingkungan masyarakat atau dari pemerintah termasuk dari kementerian agama."[5]

Lebih jauh lagi Nur Hidayah, M.Si., selaku waka kurikulum mengemukakan bahwa perumusan strategi dalam pengembangan madrasah di MAN 2 Tulungagung ditempuh dengan membentuk tim pengembang madrasah. Tim pengembang madrasah akan bekerja menggali data yang diperlukan sebagai dasar, acuan, dan pertimbangan dalam menentukan strategi dan visi-misi selama satu tahun mendatang. Jadi, kinerja tim pengembang madrasah mempunyai dampak yang signifikan terhadap proses perumusan strategi dalam pengembangan madrasah di MAN 2 Tulungagung.

> "Tim pengembang ini bekerja mulai dari proses analisis pengembangan madrasah, berkoordinasi dengan semua pihak guna memformulasikan bentuk pengembangan madrasah. Melakukan evaluasi berbagai program kegiatan yang telah dilaksanakan."[6]

Tim pengembang melakukan kegiatan evaluasi diri madrasah. Kegiatan ini berupa menggali kekuatan dan kelemahan diri. Dengan pelaksanaan evaluasi diri ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada di madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah.

---

[5]Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[6] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018

> "Perumusan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan dilakukan oleh tim pengembang madrasah. Tim ini bekerja untuk menggali berbagai bentuk program yang nantinya mampu untuk mengembangkan madrasah. Tim melakukan evaluasi diri sekolah/madrasah (EDS/M), karena di dalam EDS/M terdapat dokumentasi semua program kegiatan yang telah dilaksanakan selama kurun waktu tertentu. Jadi, tim pengembang bekerja sama dengan komite sekolah, *stakeholder,* dan unsur-unsur yang peduli terhadap pendidikan untuk menggodok strategi selama satu tahun ke depan."[7]

Perumusan strategi dalam pengembangan madrasah menjadi pertimbangan yang menentukan demi terselenggaranya pendidikan yang berkualitas. Tim pengembang madrasah bertugas melakukan penggalian data dan informasi dari berbagai sumber terkait kelemahan, kekuatan, dan peluang posisi lembaga. Hal itu dapat dilakukan melalui pelaksanaan evaluasi diri sekolah atau madrasah. Instrumen EDM tersebut diisi oleh semua warga madrasah. Sumber-sumber tersebut dijadikan pertimbangan dalam perumusan strategi. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 2 Tulungagung, sebagai berikut.

> "Dalam rangka mengetahui program-program yang diinginkan oleh madrasah, maka kami melakukan evaluasi diri sekolah atau madrasah. Hal ini kami lakukan dengan mengisi berbagai instrumen yang berkaitan dengan pengembangan madrasah. Dengan analisis data dari EDM tersebut, maka kita akan mengetahui program-program yang dibutuhkan oleh warga madrasah. Sehingga program-program pengembangan madrasah yang disusun akan dapat berjalan dengan baik".[8]

Evaluasi diri madrasah (EDM) dapat dijadikan bahan dan dasar dalam merumuskan strategi di MAN 2 Tulungagung. Melalui evaluasi diri madrasah (EDM), madrasah mampu mengetahui program-program yang telah dilaksanakan selama satu tahun yang lalu. Selain itu, dari EDM akan terlihat keefektifan strategi, program, dan kinerja lembaga dapat mencapai sasaran sesuai harapan atau tujuan secara umum dan terperinci. Jadi, evaluasi diri madrasah (EDM) menjadi salah

---

[7]Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[8] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

satu alternatif bahan perumusan strategi dalam pengembangan madrasah.

Kepala madrasah menyampaikan bahwa perumusan strategi yang dilakukan dengan evaluasi diri madrasah (EDM) dilaksanakan pada awal tahun pelajaran. Setelah pelaksanaan EDM tersebut, dilanjutkan dengan penyusunan rencana strategis (renstra) dan rencana kerja madrasah (RKM). Rencana strategis dan rencana kerja madrasah disusun untuk kurun waktu empat atau lima tahun ke depan. Namun evaluasi dari renstra dan RKM dilaksanakan setiap tahun yaitu pada akhir tahun pelajaran. Berdasarkan rencana kerja madrasah (RKM) selanjutnya akan disusun rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM). Berkenaan dengan RKAM akan disusun kegiatan-kegiatan madrasah sekaligus besaran anggaran yang akan dikeluarkan pada program teresebut. Setelah penyusunan RKAM, langkah berikutnya adalah membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah (RAPBM). RAPBM merupakan seluruh anggaran pendapatan dan belanja yang disesuaikan dengan RKAM (rencana kerja dan anggaran madrasah).[9] Pernyataan senada juga disampaikan oleh kepala madrasah berikut ini.

> "Penyusunan visi dan misi atau perumusan strategi dimulai dengan mempertimbangkan hasil evaluasi diri madrasah (EDM). Berdasarkan EDM tersebut dapat disusun rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM). Dari situ akan muncul semua terkait analisis lingkungan, kondisi pendidikan, tantangan madrasah ke depan, termasuk posisi madrasah ini dalam mempersiapkan generasi selanjutnya, sebagai upaya melaksanakan pendidikan nasional."[10]

Lebih lanjut terkait dengan renstra sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah.

> "Madrasah juga menyusun renstra yaitu rencana strategis madrasah. Renstra itu disusun oleh tim pengembang madrasah, termasuk juga penyusunan rencana induk pengembangan (RIP) dan rencana operasional (renop). Ketiga perencanaan strategi tersebut disusun oleh tim pengembang madrasah dalam rangka mengembangkan madrasah. Renstra,

[9] Observasi di MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 24 Mei 2018.

[10] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

RIP, dan renop dijadikan sebagai acuan perjalanan madrasah empat atau lima tahun kedepan".[11]

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diartikan bahwa salah satu pertimbangan dalam penyusunan strategi dalam pengembangan madrasah di MAN 2 Tulungagung didasarkan pada evaluasi diri madrasah (EDM), renstra, RIP, renop, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kegiatan dan anggaran madrasah (RKAM) serta rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM). Hal ini sebagaimana dokumen renstra, RIP, renop, RKM yang dimiliki oleh madrasah.[12]

Selain hal-hal di atas, perumusan strategi dalam pengembangan madrasah yang dilakukan MAN 2 Tulungagung juga berdasar pada pertimbangan dan masukan dari komite madrasah dan *stakeholder*. Pernyataan ini disampaikan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum MAN 2 Tulungagung berikut ini.

> "Penyusunan perumusan strategi dalam pengembangan madrasah, tim pengembang mempertimbangkan berbagai masukan dari komite dan *stakehoder* madrasah ini, termasuk dari wali murid. Sehingga program-program yang kami susun sesuai dengan kebutuhan dan mendapat dukungan dari semua pihak. Masukan dari wali murid kadang disampaikan saat pertemuan wali murid, atau kadang ada wali murid yang datang ke madrasah menemui wali kelas atau guru BK guna menyelesaikan permasalahan anaknya dan memberikan masukan. Hal ini kami tampung. Jika memang bagus, ya kami buat program lalu kami laksanakan".[13]

Pernyataan di atas diperkuat oleh penuturan kepala madrasah yang menyatakan sebagai berikut.

> "Kami rutin mengadakan pertemuan wali murid, ketika awal tahun pelajaran saat penyampaian program-program madrasah. Kami memberikan kesempatan kepada wali murid untuk memberikan usulan program yang diinginkan. Kadang juga ada usulan dari wali murid lewat wali kelas atau guru. Hal ini kami ucapkan terima kasih. Kalau semua demi kebaikan

---

[11] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[12] Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[13] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

> madrasah, pastilah akan kami programkan. Semua demi kemajuan pendidikan di madrasah ini."[14]

Berdasarkan paparan di atas dapat dimaknai bahwa perumusan strategi dalam pengembangan madrasah juga mempertimbangkan dan menggali informasi dari pengguna madrasah (*user*) yaitu wali murid dan *stakeholder* yang memiliki peran strategis pada masyarakat untuk diajak secara bahu-membahu dalam menentukan masa depan madrasah.

Sinergi antara kedua elemen tersebut akan membantu pelaksanaan proses pendidikan di MAN 2 Tulungagung yang efektif. Ketercapaian program pengembangan lembaga pendidikan dapat diketahui dari capaian target yang telah ditetapkan. Selain pertimbangan di atas, faktor lain yang menjadi landasan dan filosofi perumusan strategi adalah adanya komitmen untuk menjadikan madrasah yang unggul prestasi dan berkarakter dengan semboyan "cerdikbersemi". Pernyataan ini disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

> "Yang mendasari kami dalam menyusun visi misi madrasah adalah komitmen menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter dengan semboyan "cerdikbersemi". Hal itu menjadi visi kami, yaitu cerdas, dedikatif, inovatif, kompetitif, berjiwa islami. Komitmen ini manjadi dasar dan komitmen bersama dan diimplementasikan secara bersama-sama oleh warga MAN 2 Tulungagung. Sehingga semua memiliki komitmen untuk menjadikan madrasah ini unggul prestasi dan memiliki karakter budaya luhur berupa sopan santun dan ramah terhadap sesama."[15]

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum dalam hal ini juga memperkuat dengan penjelasan sebagai berikut.

> "Visi madrasah ini "cerdikbersemi", yaitu cerdas, dedikatif, inovatif, kompetitif, berjiwa islami. Hal ini bertujuan menjadikan madrasah ini mempunyai komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter menjadi spirit dan motivasi untuk senantiasa tampil berprestasi pada ranah akademik dan nonakademik. Hal itu dibuktikan 10 besar peraih ujian nasional (UN) terbaik tingkat kabupaten bahkan provinsi selalu bisa kami raih."[16]

---

[14]Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[15] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[16]Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

Kepala madrasah juga menyampaikan bahwa visi MAN 2 Tulungagung yang disingkat menjadi "cerdikbersemi" menjadi landasan filosofi bagi seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 2 Tulungagung. Jadi, perumusan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan akan selalu terilhami dari filosofi tersebut.[17]

Simpulan sementara terkait perumusan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung sebagai berikut. a) menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, dan renop; (b) membentuk tim pengembang madrasah; (c) perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM); (d) menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder;*(e) komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

b. Implementasi Strategi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Berdasarkan hasil penggalian data melalui teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Didapatkan hasil bahwaimplementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan di MAN 2 Tulungagung melalui beberapa hal berikut.*Pertama,* sosialisasi program-program madrasah, *kedua* program layanan madrasah, *ketiga* pembinaan karakter, *keempat* proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana program pembelajaran (RPP), *kelima* kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, *keenam* proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, *ketujuh try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri serta dinas pendidikan secara *online* maupun *offline*, *kedelapan* penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, *kesembilan* kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, *kesepuluh* kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olaharga, senam kebugaran

[17] Observasi di MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 24 Mei 2018.

jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat,*kesebelas* kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif.

Implementasi atau langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai sasaran dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam menjadi substansi penting dalam proses pendidikan. Sebagaimana proses dinamika pendidikan yang terjadi di MAN 2 Tulungagung yang memiliki beberapa tahapan. Tahap pertama dengan penguatan program-program madrasah. Terkait langkah-langkah tersebut lebih jauh Kepala MAN 2 Tulungagung memberikan penjelasan sebagai berikut.

> "Dalam melaksanakan strategi pengembangan lembaga pendidikan, maka langkah pertama kita lakukan dengan penguatan program-program madrasah. Setiap awal tahun pelajaran, masing-masing waka dan bidang-bidang lainnya untuk menyusun program kerja. Program kerja tersebut harus disosialisasikan ke semua pihak. Sehingga tidak hanya program kurikulum itu waka kurikulum saja yang tahu dan mengerjakan. Tetapi semua bidang, semua guru juga harus tahu dan jika dilibatkan maka harus juga melaksanakan program kerja tersebut dengan baik. Visi misi madrasah yang sudah kita susun, kita sosialisasikan ke semua warga madrasah, mulai dari guru, tenaga kependidikan, wali murid hingga masyarakat pendukung lainnya. Semua program itu harus didukung oleh semua pihak, agar mampu terlaksana dengan baik."[18]

Langkah pertama dengan menyosialisasikan pelaksanaan program kerja madrasah menjadi dasar atau pondasi utama dalam proses mencapai sasaran pengembangan lembaga pendidikan Islam. Tanpa pemahaman bersama terkait program kerja madrasah, semua warga madrasah akan sulit melaksanakan. Oleh karena itu, sosialisasi program-program madrasah menjadi penting. Hal ini merupakan program pertama yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Lebih lanjut waka kurikulum memberikan pernyataan sebagai berikut.

> "Visi misi, tujuan, dan program kerja madrasah merupakan program-program yang dijadikan tujuan bersama guna

[18] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

pengembangan madrasah. Jika ingin madrasah ini mampu maju dan berkembang, maka semua warga madrasah harus memahami dan melaksanakan semua program tersebut. Dengan komitmen bersama, maka akan menjadikan program yang direncanakan mampu dilaksanakan dengan mudah, sehingga tujuan madrasah tercapai. Karena madrasah merupakan bagian pendidikan nasional, jadi untuk meningkatkan pendidikan, bisa dimulai dari diri kita sendiri. Jika diri kita sudah melaksanakan dengan baik, maka prestasi pasti akan bisa diraih." [19]

Bapak ibu guru harus memahami visi misi madrasah. Hal ini, karena visi dan misi merupakan pondasi dan kekuatan dalam menyatukan semua program yang ada di madrasah. Masing-masing pelaksana program, mulai dari wakil kepala madrasah, pelaksana program-program unggulan mempunyai kesamaan persepsi terhadap visi misi madrasah.

Ada empat jenis program unggulan di MAN 2 Tulungagung, hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut ini.

"Untuk jenis program layanan yang kami berikan ada empat yaitu, pertama, kelas unggulan, yaitu ada kelas khusus yang merupakan siswa siswa yang memiliki kemampuan akademik yang lebih tinggi dariada siswa lainnya. Kelas unggulan ini kami mulai sejak kelas X. Kedua, program studi setara D1 TIK (PRODISTIK). Program ini bekerja sama dengan ITS Surabaya, dan sudah kami mulai sejak tahun 2012/2013. Program ini bertujuan membekali siswa dengan keterampilan khususnya bagi siswa yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi. Ketiga, *Islamic Boarding School*, merupakan bentuk pelayanan pendidikan dalam bentuk *Islamic Boarding School* yang diberi nama *Ma'had Al-Furqon.* Keempat, *Entrepreneur Class, yaitu* layanan pendidikan kewirausahaan dalam bentuk *Entrepreneur Class* untuk meningkatkan minat dan bakat siswa dalam berwirausaha."[20]

Terkait dengan keempat program layanan dari MAN 2 Tulungagung, sebagaimana observasi yang dilaksanakan oleh peneliti ke beberapa ruang kelas. Ada bangunan khusus untuk pelaksanaan program studi D1 TIK, yang sekarang disebut dengan madrasah yang menggembangkan program TIK. Untuk

---

[19] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[20] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

*ma'had*, gedungnya beradadi belakang gedung madrasah.[21] Sedangkan, untuk kelas unggulan, sesuai dengan dokumen presensi siswa, yang dikelompokkan, khusus untuk kelas unggulan berada di kelas urutan pertama untuk masing-masing jurusan. Seperti X IPA 1, X IPS 1 dan seterusnya.[22]

Pelaksanaan *Islamic boarding school* merupakan bagian dari penanaman pendidikan karakter, hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kesiswaan berikut.

> "Penanaman pendidikan karakter merupakan hal yang wajib kami lakukan. Hal ini kami mulai dengan mendirikan *ma'had*, mewajibkan siswa berjabat tangan dengan bapak ibu ketika awal masuk halaman sekolah, optimalisasi kegiatan salat duha, salat zuhur berjemaah, salat Jumat dan berbagai kegiatan keagamaan lainnya."[23]

Hal senada disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

> "Pendidikan karakter menjadi program yang kami unggulkan, siswa di samping belajar materi pelajaran, juga harus mempunyai akhlak dan perilaku yang islami. Hal ini bisa kami lakukan dengan mengoptimalkan program-program keagamaan. Karena hal ini menjadi ciri khas tersendiri bagi madrasah ini. Wali murid dan masyarakat menginginkan anaknya memunyai akhlak yang baik dan sikapnya baik. Sehingga hal itu kami lakukan dengan program-program pembinaan karakter."[24]

Penanaman pendidikan karakter ini, seperti sesuai dengan observasi peneliti ke halaman madrasah, saat pagi sebelum pembelajaran dimulai, para peserta didik tampak berjabat tangan dengan gurunya. Ketika berjalan di depan gurunya, siswa menunduk, sebagai bentuk ketawadukan kepada gurunya. Saat pelaksanaan salat zuhur, semua siswa melaksanakan dengan berjemaah, setelah selesai salat zuhur ada beberapa siswa yang membaca Al-Qur'an.[25]

Terkait dengan kegiatan keagamaan, sebagaimana dokumen foto yang ditunjukkan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan. Ada beberapa dokumen kegiatan peringatan hari besar Islam, kegiatan Iduladha, kegiatan Idulfitri, kegiatan

---

[21]Observasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[22]Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[23] Wawancara dengan Ahmad Rofi'i, Waka Kesiswaan MAN 2 Tulungagung, Kamis, 24 Mei 2018

[24] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[25]Observasi MAN 2 Tulungagung, Kamis, 24 Mei 2018

selama bulan Ramadan.[26] Semua kegiatan tersebut sebagai pembangun karakter siswa dalam rangka membentuk siswa yang berkarakter islami.

Guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, harus melengkapi administrasi pembelajarannya. Hal ini berupa kelengkapan program tahunan, program semester, analisis KI KD, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Semua kelengkapan itu harus dipersiapkan oleh guru sebelum melaksanakan proses pembelajaran, atau sebelum masuk tahun pelajaran baru. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut ini;

> "Untuk semua guru saya wajibkan untuk membuat perangkat pembelajaran. Mulai dari silabus, prota, promes, dan RPP. Penyusunan ini harus sudah siap sebelum pelaksanaan pembelajaran. Jadi, ketika liburan semester genap atau setelah kenaikan kelas, banyak guru yang mempersiapkan semua perangkat pembelajaran tersebut. Penyusunannya bisa dilakukan sendiri atau secara bersama-sama dalam forum MGMP. Kebanyakan guru-guru di sini menyusun secara bersama-sama. Hal ini meringankan bagi guru. Setelah semua siap, perangkat pembelajaran tersebut dikumpulkan ke saya untuk saya sahkan. Sehingga ketika guru melaksanakan pembelajaran sudah dilengkapi dengan RPP dan kelengkapan lainnya."[27]

Terkait dengan proses penyusunan RPP, sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum berikut.

> "Madrasah kami sudah membentuk forum MGMP, yaitu kelompok guru-guru dalam satu mata pelajaran. Misal kelompok guru matematika, kelompok guru bahasa Indonesia. Mereka menunjuk salah satu jadi koordinator. Sehingga dalam penyusunan RPP mereka menyusun secara bersama sama.
>
> Terkait dengan proses penyusunannya, semula kalender pendidikan dari kemenag provinsi kami lengkapi dengan kegiatan- kegiatan madrasah. Setelah kalender itu benar tersusun, maka kami sosialisasikan ke semua guru, kita susun secara bersama-sama pekan efektifnya. Selanjutnya, guru melalui forum MGMP menyusun program tahunan, program

[26]Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[27] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

semester, dan RPP. Jadi, ketika awal tahun ajaran semua perangkat tersebut sudah siap."[28]

Penyusunan perangkat pembelajaran yang dilakukan oleh guru melalui MGMP sebagaimana dokumentasi foto kegiatan guru yang ditunjukan ke peneliti.[29] Hal ini dikuatkan dengan observasi peneliti ke ruang guru. Peneliti menemukan ada beberapa guru yang saling berdiskusi membahas tentang RPP dan program semester.[30]

Penyiapan perangkat pembelajaran tersebut, tidak semua guru melengkapinya, sehingga kepala madrasah melaksanakan supervisi terkait program pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madarsah.

"Untuk RPP dan perangkat lainnya, tidak kami lepas begitu saja, guru-guru menyusun dengan sendirinya. Kami juga melakukan kontrol dengan melaksanakan supervisi pembelajaran. Hal ini kami lakukan secara bertahap. Semua perangkat yang bapak ibu guru susun kami buatkan ceklis, mana yang belum ada dan mana yang sudah ada, sehingga kami mengetahui, guru A sudah lengkap atau belum, jika belum penyebabnya apa? Kalau keterlaluan ya saya panggil sendiri, kami carikan solusinya. Sehingga penyiapan RPP dan perangkat lainnya betul-betul disiapkan oleh guru-guru."[31]

Pelaksanaan pelatihan-pelatihan atau *workshop* selalu diprogramkan di MAN 2 Tulunngagung. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum berikut.

"Pelatihan atau *workshop* selalu kami programkan. Seperti pelatihan kurikulum 2013, pelatihan pembuatan bahan ajar, pelatihan penggunaan IT untuk pembelajaran, pelatihan ujian *online* dan sebagainya. Hal itu untuk meningkatkan peningkatan kompetensi guru, sehingga dalam pembelajaran guru sudah menyesuaikan dengan perubahan kurikulum, menyesuaikan dengan kebutuhan siswa, dan kebutuhan perkembangan teknologi. Jika hal itu sudah dilakukan, maka kompetensi siswa pasti akan bagus."[32]

Terkait dengan pelaksanaan supervisi guru dan pelatihan peningkatan kompetensi guru, sebagaimana dokumen foto yang

---

[28] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018

[29] Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[30] Observasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

[31] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[32] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

telah ditunjukkan oleh waka kurikulum dan program kerja madrasah.[33] Hal itu senada dengan observasi peneliti ke ruang guru, di ruangan tersebut beberapa guru yang sedang mempersiapkan perangkat pembelajaran, dan ada juga yang melaksanakan evaluasi hasil pembelajaran yang telah dilaksanakan di kelas.[34]

Berdasarkan wawancara, dokumentasi, dan observasi peneliti ke ruang guru, menunjukkan bahwa kepala madrasah melaksanakan supervisi pembelajaran dan guru mempersiapkan perangkat pembelajaran. Jika ada hal yang berkaitan dengan instrumen supervisi, khususnya yanng berkaitan dengan tugas dan kewajiban guru dalam melaksanakan pembelajaran, maka madrasah mengadakan berbagai bentuk pelatihan.

Keberhasilan pendidikan tidak hanya dengan tingginya kompetensi guru dan lengkapnya perangkat pembelajaran, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

> "Keberhasilan pendidikan tidak hanya tergantung pada kesiapan guru dan kompetensi guru, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan peserta didik dalam melaksakan pembelajaran. Adapun langkah dalam mempersiapkan peserta didik dengan melaksanakan seleksi dalam penerimaan peserta didik baru. Pelaksanaan seleksi penerimaan peserta didik baru mengacu pada petunjuk dari kementerian agama provinsi. Jadi, ada beberapa aturan yang harus kami ikuti. Setiap tahun kami selalu melakukan seleksi. Kami hanya menerima sesuai dengan kemampuan ruang belajar yang ada. Sehingga kami bisa fokus untuk mendidik yang menjadi kewajiban kami."[35]

"Proses seleksi penerimaan peserta didik sebagaimana disampaikan oleh waka kesiswaan berikut.

> "Proses seleksi penerimaan peserta didik baru kami gunakan dua sistem, yatu seleksi untuk akademik dan nonakademik. Seleksi akademik kami dasarkan pada perolehan nilai UN dan nilai rapor, sedang nonakademik berdasarkan prestasi kejuaraan berbagai bentuk lomba, baik lomba akademik mauapun lomba nonakademik."[36]

---

[33]Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[34]Observasi ruang guruMAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

[35] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[36]Wawancara dengan Ahmad Rofi'i, Waka Kesiswaan MAN 2 Tulungagung,pada Kamis, 24 Mei 2018

Terkait dengan proses seleksi penerimaan peserta didik sesuai dengan dokumentasi seleksi PPDB yang dilaksanakan setiap tahunnya, dokumen kepanitiaan PPDB, dan berbagai data hasil seleksi PPDB.[37] Hal ini juga sesuai dengan observasi peneliti saat pelaksanaans seleksi PPDB di MAN 2 Tulungagung.

Dalam proses pembelajaran, siswa selain belajar di kelas juga melaksanakan pembelajaran di laboratorium dan di perpustakaan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

> "Pembelajaran tidak hanya dilaksanakan di kelas, tetapi juga di laboratorium dan di perpustakaan. Madrasah ini memiliki lab IPA, lab komputer, dan lab bahasa kalau untuk pendidikan agama dilaksanakan di masjid. Jadi, siswa tidak hanya belajar teori saja tetapi juga belajar dengan praktik, sehingga materi bisa dipelajari betul."[38]

Terkait dengan pembelajaran di laboratorium juga sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum berikut.

> "Pembelajaran selain di kelas juga ada pembelajaran di laboratorium, baik itu di lab IPA, lab bahasa, lab komputer. Jadi pembelajaran tidak hanya berupa teori, tetapi juga dengan praktik. Khusus untuk lab komputer juga kami gunakan untuk pelaksanaan ujian."[39]

Sedangkan untuk perpustakaan, sebagaimana disampaikan oleh petugas perpustakaan MAN 2 Tulungagung berikut.

> "Perpustakaan MAN 2 Tulungagung berisi buku-buku pelajaran dan buku buku penunjang. Banyak siswa yang memanfaatkan pembelajaran di perpustakaan. Kadang ada guru yang membawa siswanya untuk belajar di perpustakaan, mereka diperintahkan untuk membaca dan mencari bahan untuk materi pembelajaran sesuai dengan materi yang telah dipelajarinya. Kalau untuk tingkat kunjungannya, saya rasa sangat tinggi. Dalam satu minggunya hampir selalu saja ada kelas atau guru melaksanakan pembelajaran di perpustakaan."[40]

Pelaksanaan pembelajaran di laboratorium sebagaimana hasil observasi oleh peneliti ke ruang lab IPA dan lab komputer.

---

[37] Dokumentasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[38] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah,Kepala MAN 2 Tulungagungpada Kamis 12 Juli 2018.

[39] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[40] Wawancara dengan petugas perpustakaan MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

Di laboratorium IPA terdapat beberapa peralatan atau media belajar seperti media kerangka manusia, media larutan asam basa, alat ukur untuk pembelajaran fisika dan beberapa peralatan lainnya. Untuk penataan lab dilengkapi dengan tempat cuci tangan dan dilengkapi AC. Sedang untuk lab komputer, berjajar komputer yang dilengkapi dengan LCD dan peralatan lainnya".[41]

Selain proses pembelajaran, pelaksanaan strategi yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung yaitu dengan pelaksanan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum berikut.

> "Kegiatan ekstrakurikuler di MAN 2 Tulungagung dilaksanakan secara terjadwal sepulang sekolah. Seperti ekstra pramuka setiap hari Jumat, ekstra PMR setiap hari Rabu, dan lain sebagainya. Khusus untuk ekstra pramuka yang merupakan ekstra wajib, sehingga beberapa kegiatan ekstra pramuka wajib diikuti oleh semua siswa, khususnya siswa kelas X." [42]

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan untuk menumbuhkan minat dan bakat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru pembina ekstra pramuka berikut.

> "Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan untuk menumbuhkan bakat dan minat siswa. Seperti dengan mengikuti kegiatan pramuka, maka siswa belajar untuk hidup mandiri, belajar untuk bersosialisasi, belajar untuk menjadi pemimpin. Dalam kegiatan ekstrakurikuler, banyak kegiatan kegiatan yang berkaitan dengan pembentukan karakter dan penumbuhan bakat minat."[43]

Adapun jenis kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di MAN 2 Tulungagung yaitu, a) basket; b) *marching band*; c) bela diri (pagar nusa dan tae kwon do); d) palang merah remaja (PMR); e) pramuka; f) jurnalistik dan KIR; g) seni baca Al-Qur'an; h) seni hadrah dan kasidah; i) IT *club*; j) *itla'i* (pengembangan kemampuan bahasa arab dan bahasa inggris); k) remaja masjid (remas). Semua ekstrakurikuler tersebut merupakan kegiatan untuk mengembangkan minat dan bakat

---

[41] Observasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

[42] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

[43] Wawancara dengan guru pembina ekstra pramuka MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

siswa. Adapun untuk pelaksanaannya di luar jam pelajaran atau sepulang sekolah.

c. Evaluasi Strategi Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Evaluasi terhadap program kegiatan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan selalu dilakukanpimpinan. Hal itu merupakan kegiatan yang tidak dapat diabaikan sebagai bentuk koreksi dan bahan evaluasi untuk pengambilan kebijakan dalam pengembangan lembaga ke depan. Evaluasi merupakan hal penting yang tidak boleh ditinggalkan dalam sebuah manajemen pendidikan? Evaluasi terhadap semua prosesnya, baik saat perencanaan maupun pelaksanaan program-program dan kegiatan yang ditetapkan.

Evaluasi yang dilaksanakan di MAN 2 Tulungagung a) mengkaji ulang landasan strategi, b) penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio). c) mengukur kinerja organisasi d) evaluasi diri madrasah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya. e) adanya penilaian internal madrasah. f) penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan, RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal sekolah.

Evaluasi merupakan hal sangat urgen yang berfungsi untuk mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan yang direncanakan. Sebagai pimpinan atau manajer di madrasah, kepala madrasah berkompetensi untuk melaksanakan fungsi evaluasi tersebut. Hasil kegiatan pengawasan akan digunakan sebagai masukan untuk melakukan evaluasi dalam berbagai proses pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan evaluasi tersebut diharapkan semua proses pelaksanaan kegiatan dapat berlangsung efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan. Selama ini, evaluasi telah dilakukan kepala madrasah sebagaimana pernyataan pimpinan lembaga dalam hasil wawancara penelitian berikut ini.

> "Mengenai pengawasan yang kami lakukan terkait dengan program madrasah dan lainnya, di antaranya kami lakukan dengan keliling awal pembelajaran, juga kami sediakan alat CCTV untuk memudahkan pemantauan, kami lihat langsung

kegiatan kehumasan. Juga melalui buku pribadi anak. Selain itu, kami adakan rapat koordinasi secara rutin".[44]

Acuan kurikulum dijadikan standar dan ukuran ketuntasan dalam proses penilaian keberhasilan peserta didik. Sebagaimana dinyatakan oleh wakil kepala madrasah berikut.

"Penilaian sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh kurikulum berupa KKM (kriteria ketuntasan minimal) menjadi tolok ukur pertimbangan keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar di madrasah ini."[45]

Pernyataan di atas juga diperkuat oleh penuturan kepala madrasah sebagai berikut.

"Semua kegiatan ada SOP yang sesuai mekanisme. Kegiatan di kurikulum standar yang akan dicapai disesuaikan upaya yang akan ditempuh, anak harus sesuai atau lulus KKM yang telah ditetapkan. Kalau tidak akan mengulang dengan remedial dan pengayaan, filosofi mutu mengacu pada visi dan misi sekolah dan *branding* sekolah dalam bentuk program (unggul, berprestasi, dan berkarakter)."[46]

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa evaluasi yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung dalam membentuk sekolah efektif adalah dengan menetapkan nilai ketuntasan minimal (KKM) pada setiap mata pelajaran. Masing-masing mata pelajaranmemiliki kriteria yang berbeda-beda sesuai dengan kesepakatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Berdasarkan KKM tersebut akan terukur secara jelas penguasaan materi masing-masing peserta didik melalui *post test*, ulangan harian, dan teknik penugasan lainnya yang dapat dijadikan tolokukur ketuntasan belajar peserta didik. Jadi, dengan menentukan kriteria ketuntasan minimal (KKM) hasil dari proses belajar-mengajar yang dilaksanakan dapat terukur dengan efektif. Evaluasi pelaksanaan strategi dalam membentuk sekolah efektif menurut salah satu guru dilakukan dengan berbagai teknik kegiatan. Berikut ini pernyataan guru tersebut.

"Untuk penilaian dan tolok ukur perkembangan selama proses pembelajaran di dalam kelas instrumen penilaiannya terdiri

---

[44]Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018.

[45] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis, 24 Mei 2018

[46] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018

dari beberapa aspek yaitu aspek kognitif, afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio)."[47]

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung berikut.

"Seperti biasanya untuk penilaian dan pertimbangan keberhasilan kegiatan belajar-mengajar, kami menggunakan tiga aspek penilaian yaitu kognitif, afektif, dan psikomor. Karena dari tiga aspek tersebut dapat diketahui mulai dari aspek kecakapan peserta didik dalam menguasai materi yang telah disampaikan oleh bapak dan ibu guru pada saat di dalam kelas. Tidak hanya aspek penguasaan materi melainkan aspek pekerjaan atau tugas-tugas yang telah dibebankan kepada mereka juga akan terukur serta aspek keterampilan praktik yang dimiliki dari masing-masing peserta didik pada uji demonstrasi pekerjaan."[48]

Sejalan dengan pendapat di atas bahwa salah satu bentuk evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam proses belajar-mengajar yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung melalui penilaian pada aspek kognitif atau penguasaan materi pelajaran. Penilaian ini dirasa mampu menampilkan secara objektif tingkat kecerdasan masing-masing peserta didik terhadap mata pelajaran. Dengan demikian, tingkat kecerdasan atau penguasaan terhadap berbagai mata pelajaran masing-masing peserta didik akan terukur melalui penilaian dalam bentuk numerik.[49] Lebih jauh disampaikan oleh Kepala MAN 2 Tulungagung bahwa evaluasi strategi dilakukan dengan beberapa teknik sebagaimana beliau jelaskan sebagai berikut.

"Untuk mengukur tingkat keberhasilan belajar dengan mengadakan PTS (penilaian tengah semester) dan PAS (penilaian akhir semester) yang dilaksanakan secara serentak mulai kelas 10, 11, dan 12 dan pembuatan soal dilakukan oleh guru mapel masing-masing."[50]

Penilaian tengah semester (PTS) adalah ulangan yang dilaksanakan pada pertengahan semester. PTS ini dilakukan secara serentak yang meliputi berbagai mata pelajaran yang diajarkan di madrasah. Hasil kegiatan PTS tersebut akan

---

[47] *Ibid*

[48] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung pada Kamis 12 Juli 2018

[49] Observasi MAN 2 Tulungagung pada Kamis 12 Juli 2018

[50] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah Kepala MAN 2 Tulungagungpada Kamis 12 Juli 2018.

dilaporkan guru kepada wali kelas dan diteruskan kepada wali murid masing-masing peserta didik. Hasil laporan tersebut dapat dijadikan evaluasi, tolokukur, dan tingkat capaian belajar yang telah dilaksanakan selama paruh semester yang telah dilalui. Jika terdapat penurunan nilai ataupun kurang dari kriteria ketuntasan minimal (KKM), maka tugas wali kelas dan wali murid melakukan motivasi dan evaluasi terhadap peserta didik. Hal ini agar peserta didik lebih semangat dan rajin dalam meningkatkan belajarnya. Di sisi lain sekolah atau lembaga juga menyiapkan bimbingan belajar (bimbel) untuk melakukan pembelajaran ekstra terhadap peserta didik yang membutuhkan pelajaran tambahan. Hal ini disebabkan nilai yang kurang dari kriteria ketuntasan minimal (KKM).

Setelah kegiatan penilaian tengah semester (PTS) akan dilanjutkan penilaian akhir semester (PAS). Pada kegiatan penilaian akhir semester (PAS) ini peserta didik akan diukur kembali tingkat keberhasilan prestasi akademiknya melalui tes soal-soal seluruh mata pelajaran yang diajarkan di madrasah. Hasil penilaian akhir semester akan dijadikan rujukan untuk kenaikan tingkat pada jenjang berikutnya. Dengan demikian, evaluasi dalam membentuk sekolah efektif yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung salah satunya menggunakan teknik PTS (penilaian tengah semester) dan PAS (penilaian akhir semester).

Selain PTS (penilaian tengah semester) dan PAS (penilaian akhir semester) evaluasi dalam membentuk sekolah efektif di MAN 2 Tulungagung menerapkan teknik penilaian*post test* dan penilaian yang diselenggarakan pemerintah melalui ujian nasional (UN). Pernyataan di atas disampaikan oleh Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung sebagai berikut.

> "Evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan yang dilakukan pada lembaga kami, sebagaimana telah saya kemukakan di depan yaitu fokus pada akademik. Oleh karena itu, penilaian pada program akademik sudah menjadi prioritas utama salah satunya melalui ujian nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah secara serentak. Alhamdulillah sekolah kami tahun kemarin mendapat peringkat 10 besar tingkat kabupaten dan dari 10 besar tersebut merupakan peserta didik dari kami."[51]

[51] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah Kepala MAN 2 Tulungagung pada Kamis 12 Juli 2018.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh salah satu guru MAN 2 Tulungagung sebagai berikut.

> "Ujian nasional (UN) yang dilaksanakan secara serentak merupakan tolok ukur yang paling efektif untuk mengetahui tingkat keberhasilan masing-masing sekolah terhadap pembelajaran yang sudah dilaksanakan. Dengan UN tersebut kami selaku guru dapat melakukan evaluasi dan perbaikan dari hasil nilai yang didapat peserta didik."[52]

Sejalan dengan pernyataan di atas, Bapak Drs. Muhibuddin menuturkan hal sebagai berikut.

> "Ujian nasional (UN) menjadi salahsatu cara paling ampuh untuk mengukur prestasi akademik dari masing-masing peserta didik. Selain ujian nasional (UN) kami selaku tenaga pendidik di MAN 2 Tulungagung juga melakukan *post test* terhadap materi yang sudah disampaikan kepada peserta didik."[53]

Dalam pandangan kepala madrasah, evaluasi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam bukanlah pekerjaan mudah karena menyangkut proses kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan selama dua semester ke belakang. Oleh karena itu, proses dalam kegiatan belajar mengajar menjadi penekanan utama dalam mencapai target yang diinginkan pada setiap penyelenggara lembaga pendidikan. Untuk mencapai target tersebut langkah-langkah yang harus dilakukan di antaranya dengan melakukan *post test.Post test* berfungsi mengukur tingkat capaian pemahaman materi yang baru saja disampaikan oleh bapak dan ibu guru pengampu mata pelajaran.

*Post test* menjadi salah-satu alternatif mengukur tingkat keberhasilanmasing-masing peserta didik terhadap penguasaan materi di dalam kelas. *Post tests* dirasa lebih efektif untuk mengetahui secara cepat pencapaian pemahaman peserta didik terhadap materi tertentu dibandingkan ujian-ujian lainnya. *Post test* memiliki korelasi dan keterpaduan dengan evaluasi dalam membentuk sekolah efektif.[54]

Fenomena penilaian berbasis *post test* ini menunjukkan pengembangan model evaluasi yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung dalam mengembangkan lembaga pendidikan. Hal inilah yang kemudian mendorong masing-masing guru untuk

---

[52]*Ibid*

[53] Wawancara dengan Muhibuddin, guru MAN 2 Tulungagung, padaKamis 24 Mei 2018

[54]Observasi MAN 2 Tulungagung pada Kamis 12 Juli 2018

lebih inovatif dan kreatif dalam melakukan proses belajar megajar di dalam kelas. Tanpa adanya inovasi dan kreasi yang bersifat positif tentu madrasah akan mengalami kemandekandalam proses pencapaian target yang diharapkan.

Selain penilaian di atas, akreditasi madrasah juga memengaruhi tingkat keberhasilan lembaga. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

> "Pertimbangan dan penetapan untuk mengukur tingkat keberhasilan sekolah kami berpedoman pada EDS, RKS, dan akreditasi madrasah yang diadakan secara periodik."[55]

Berkenaan dengan evaluasi dalam membentuk sekolah efektif yang dilakukan di MAN 2 Tulungagung, waka kurikulum mengatakan sebagai berikut.

> "Untuk mengukur capaian lembaga selama berproses pada kegiatan akademik dan nonakademik pedoman yang kami gunakan di antaranya adalah dengan melihat dari EDM (evaluasi diri madrasah) di mana dari EDS akan terlihat penilaian-penilaian dari seluruh pelaksanaan program yang telah dilakukan oleh lembaga."[56]

Senada dengan pemaparan di atas salah satu guru mengemukakan bahwa evaluasi dalam membentuk sekolah efektif di MAN 2 Tulungagung dapat dikategorikan melalui beberapa tahapan, di antaranya adalah melalui EDM (evaluasi diri madrasah), RKS (rencana kerja sekolah), dan akreditasi yang dilakukan sekolah setiap empat tahun sekali. Melalui berbagai tahapan tersebut akan diketahui elemen yang masih mengalami kekurangan dan kelemahan sehingga harus segera dibenahi dan dicari solusinya.[57]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan sementara terkait pertimbangan dan penetapan untuk mengukur tingkat keberhasilan evaluasi pelaksanaan strategi dalam membentuk sekolah efektif adalah dengan penetapan TQM (*total quality manajemen)*, penilaian sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh kurikulum, filosofi mutu berangkat dari visi-misi dan *brand* sekolah (unggul, prestasi, literasi, dan berkarakter), penilaian kognitif, afektif (sikap sosial,

---

[55] Wawancara dengan Ibu Miftachurohmah, Kepala MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018

[56] Wawancara dengan Ibu Nur Hidayah, Waka Kurikulum MAN 2 Tulungagung, pada Kamis24 Mei 2018

[57] Observasi MAN 2 Tulungagung, pada Kamis 12 Juli 2018

religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio), penilaian berbasis guru, berbasis sekolah (PTS) dan pemerintah, *post test* setelah pembelajaran. EDM (evaluasi diri madrasah) penilaian internal sekolah, penilaian kinerja, penilaian tiap tahun dari program pencapaian (rapor mutu), RKM/RKAM satu tahunan, RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah.

Secara sederhana paparan data pada kasus satu dapat digambarkan dalam bentuk tabel berikut ini.

**Tabel 4.1 Ringkasan Data pada Kasus I**

| No. | Fokus Penelitian | Data |
|---|---|---|
| 1. | Formulasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam | Formulasi strategi MAN 2 Tulungagung dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam. a) menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop. b) membentuk tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder*. e) adanya komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter. |
| 2 | Implementasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam | Pelaksanaan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung; a) sosialisasi program-program madrasah, b) program layanan madrasah, c) pembinaan karakter, d) proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), e) kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi dalam penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) *try out* melalui kerja sama dengan LBB |

| No. | Fokus Penelitian | Data |
|---|---|---|
| | | (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri serta dinas pendidikan secara *online* maupun *offline*, h) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, i) kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, j) kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olahraga, senam kebugaran jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat, k) kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif. |
| 3 | Evaluasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam | Evaluasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung a) mengkaji ulang landasan strategi, b) penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio), c) mengukur kinerja organisasi, d) evaluasi diri madrasah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya, e) adanya penilaian internal madrasah, f) penilaian tiap tahun dari RKAM, RAPBM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. |

**2. Paparan Data Kasus II (MAN 2 Kota Kediri)**

a. Formulasi Strategi Lembaga dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Pengembangan lembaga pendidikan Islam dimulai dengan perumusan strategi. Hal ini dilakukan melalui penyusunan perencanaan atau program kerja. Dengan penyusunan formulasi yang strategis diharapkan dapat diperoleh hasil yang optimal sesuai yang ditentukan. Adapun bentuk formulasi strategi yang dilaksanakan di MAN 2 Kota Kediri: a) penyusunan visi misi madrasah renstra, RIP, renop, b) tim pengembang madrasah, c)

perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder,*e) program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan, f) komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

MAN 2 Kota Kediri merupakan madrasah yang keberadaannya sangat dibutuhkan masyarakat Kota Kediri khususnya dan sekitarnya. Masyarakat sangat mendambakan putra-putrinya dapat menuntut ilmu pada lembaga pendidikan yang berkualitas. MAN 2 Kota Kediri termasuk salah satu lembaga pendidikan Islam yang berkualitas menurut pandangan masyarakat. Banyak prestasi yang telah diraih oleh lembaga pendidikan ini, baik prestasi akademik maupun nonakademik. Berbagai capaian prestasi tersebut antara lain diinspirasi oleh visi dan misi yang dimiliki madrasah atau pimpinannya.

Di samping itu, kepala madrasah mampu merencanakan dengan baik dan menggerakkan semua elemen yang ada untuk mencapai bermacam-macam prestasi. Termasuk di dalamnya penyusunan dan sosialisasi visi dan misi madrasah. Dalam wawancara penelitian, kepala madrasah menguraikan visi dan misi tersebut sebagaimana di bawah ini.

> "Visi pribadi saya adalah mengantarkan peserta didik memiliki kompetensi untuk melanjutkan ke perguruan tinggi dan kompetensi untuk hidup bermasyarakat. Jadi, dua itulah yang menjadi bagian penting kami untuk mengantarkan siswa. Mengingat anak-anak Madrasah Aliah atau siswa MAN 2 Kota Kediri ini tinggal menunggu waktu saja untuk ke perguruan tinggi dan terjun di masyarakat."[58]

Lebih lanjut kepala madrasah menyampaikan terkait dengan visi misi madrasah berikut.

> "Kami baru saja melakukan *review* di MAN 2 Kota Kediri, visi kami yang lama itu perlu ditinjau lagi. Banyak masukan tentang perubahan visi kami yang baru. Adapun visi kami yang baru adalah isthito'ah. Islami Terampil, Andal, Optimis Tanggung jawab, Amanah dan Hebat bermartabat. Hal ini sejalan dengan *support* dari kementerian agama, bahwa

[58]Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

madrasah ke depan menjadi madrasah yang hebat bermartabat. Termasuk tantangan ke depan yang kompleks, maka visi misi kami pun harus menyesuaikan. Hal ini sebagai titik tumpu pergerakan kami nantinya."[59]

Terkait dengan penjelasan tentang visi tersebut, kepala madrasah melanjutkan penjelasannya berikut.

*"Revi ew* dari visi itu menjadi *core* kami. Katakanlah islami, akan kita berikan penguatan-penguatan, praktisnya tadarus pagi sudah jalan. Kelas XII pada awal tahun pelajaran sudah kami mulai dengan majelis zikir tiap Jumat pagi. Hal itu sudah berjalan. Kemudian terkait perilaku, kami rajin mengingatkan perilaku-perilaku yang tidak islami. Jadi, tataran islaminya begitu. Kemudian tangung jawab, cara membangun karakter tanggung jawab? Cara membangun karakter tangguh, pekerja keras? andal itu kan begitu. Andal itu di konteks pembelajaran tidak ada, tetapi cara kita melahirkan anak andal, susah untuk dideskripsikan. Namun, kita harus menjalankan sebuah sistem. Kalau menurut saya, sistem itu kita membangun *learning comunity. Learning comunity* itu merupakan implementasi atau pengejawantahan dari isthito'ah, bagaimana anak kita andal? bagaimana anak-anak kita ini punya rasa tanggung jawab? bagaimana anak-anak kita ini memiliki rasa optimis, bagaimana anak- anak kita ini amanah? Semua itu kita subkan ke sistem-sistem yang ada di madrasah ini. Semua sistem itu yang saya pakai di madrasah ini. Saya mendiseminasikan gagasan saya ini ke bapak ibu guru."[60]

Terkait dengan sosialisasi visi misi, sebagaimana yang dijelaskan oleh kepala madrasah berikut.

"Dalam rangka menyosialisasikan visi misi kepada orang tua. Saya menghadirkan orang tua. Ketika kami menghadirkan orang tua siswa kelas X, program madrasah kami paparkan. Madrasah aliah ini mau dibawa ke mana?, Sekarang ini, jarang lembaga menyampaikan hal-hal seperti itu. Kalau kami, ya kami paparkan hal itu. Bapak-ibu dulu ketika anaknya di SMP/MTs, memberikan letak dasar-dasar pendidikan lanjut. Sekarang setelah anaknya berada di sekolah lanjutan di aliah ini, amanah di undang-undang adalah mengantarkan anak-anak. Pertama, mengantar anak-anak ke jenjang perguruan tinggi. Maka dari itu matematika siap, fisika siap, biologi siap, sosiologi, geografi, ekonomi, keagamaan, tergantung ke jenjang mana ke depannya yang akan diambil. "Kedua, menyiapkan anak-anak terjun di masyarakat. Bagi kami simpel Pak, keterampilan-keterampilan keagamaan harus dimiliki

[59]Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediripada Rabu 4 Juli 2018.
[60]*Ibid*

anak-anak untuk bekal mereka terjun ke masyarakat. Bekal untuk jadi imam masjid, bekal untuk menjadi muazin, bekal untuk khotbah, bekal untuk jadi MC, bekal untuk ceramah, kultum, bekal untuk mengafani mayat dan lain sebagainya. Hal tersebut karena keterampilan-keterampilan itulah yang membawa mereka terjun ke masyarakat, apalagi keterampilan -keterampilan tersebut sekarang sudah semakin menurun di masyarakat. Sebagai langkah awal, sebelum pembelajaran dimulai, guru akidah akhlak harus memberikan kesempatan kepada satu atau dua anak untuk melakukan kultum. Hal ini dilakukan di kelas. Ini terus kita *support* Pak, bagaimana kita menyuruh anak untuk siap mengisi kultum kalau kesempatannya untuk melakukan hal itu tidak ada. Ini terus Pak. Inovasi-inovasi ini terus kita gerakkan, sesuai dengan visi kami yang I nya tadi yaitu inovasi. Kalau ditanya *goal* kami yaitu cara anak bisa melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi dan cara anak bisa terjun ke masyarakat, salah satu aspeknya keterampilan keagamaan."[61]

Selain penyusunan visi misi, madrasah juga melakukan penyusunan rencana strategis (renstra), rencana induk pengembangan (RIP), dan rencana operasional (renop). Adapun tim yang melakukan penyusunan perencanaan tersebut adalah tim pengembang madrasahyang diketuai langsung oleh kepala madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

"Kami tidak hanya menyusun visi misi saja, tetapi juga penyusunan renstra, yaitu berupa rencana strategis madrasah ini dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Madrasah ini mau dibawa ke mana, mau dimodel seperti apa? Hal itu tertuang dalam renstra. Termasuk rencana operasional, bagaimana inovasi-inovasi kami ke depan".[62]

Wawancara selanjutnya dengan siswa MAN 2 Kota Kediri sebagai berikut.

"Betul, madrasah kami (MAN 2 Kota Kediri) memiliki visi. Adapun visi madrasah kami adalah isthito'ah. Kepanjangannya adalah islami, terampil, andal, optimis tanggung jawab, amanah, dan hebat bermartabat." [63]

---

[61] Wawancara dengan Bapak Nursalim Kepala MAN 2 Kota Kediri pada Rabu 4 Juli 2018.
[62] *Ibid*
[63] Wawancara dengan Alfin Syah Siwa MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

Terkait dengan visi misi, renstra, renop dan rencana induk pengembangan (RIP), sebagaimana dokumen visi, misi, renstra, renop yang dimiliki oleh madrasah.[64]

Untuk mencapai visi dan misi tersebut diperlukan usaha yang optimal dari berbagai komponen internal madrasah dan eksternal madrasah. Keduanya saling mendukung dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya masing-masing demi tercapainya tujuan lembaga. Misalnya guru-gurunya, para karyawan atau pegawainya, dan seluruh pihak yang ada dalam madrasah. Komite madrasah ataupun wali murid memberikan tanggapan yang positif dan mendukung program madrasah yang disampaikan oleh bagian humas madrasah. Dalam mewujudkan visi dan misi tersebut, MAN 2 Kota Kediri tidak lepas dari berbagai kendala dan hambatan. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah sebagaimana hasil wawancara penelitian di bawah ini.

> "Tantangannya tidak jauh berbeda dengan madrasah aliah lainnya. Delapan SNP yang menjadi rujukan utama saya. Masing-masing memiliki tantangan, mulai standar isi, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar proses, standar pengelolaan, standar sarana prasarana, standar biaya, dan standar penilaian. Namun, yang paling kami rasakan adalah tantangan terkait sumber daya manusia (SDM). Sebagai institusi pemerintah kami tidak bisa memilih guru-guru terbaik. Guru yang ada di sini kita kelola dengan sebaik-baiknya. Secara umum, SDM di madrasah kami terdiri atas guru-guru dan tenaga kependidikan atau pegawainya. Terhadap semua SDM tersebut, kami senantiasa berupaya mengadakan peningkatan kualitas."[65]

MAN 2 Kota Kediri meraih banyak prestasi yang sangat membanggakan madrasah maupun wali murid. Prestasi tersebut meliputi prestasi akademik dan prestasi nonakademik. Berbagai prestasi siswa tersebut antara lain disampaikan kepala madrasah sebagaimana di bawah ini.

> "Alhamdulillah, berbicara tentang kelebihan atau prestasi madrasah, MAN 2 Kota Kediri memiliki banyak prestasi, baik akademik maupun nonakademik. Dari sisi akademik, lulusannya banyak yang diterima di PTN, perguruan tinggi agama Islam, ataupun perguruan tinggi/universitas lainnya.

---

[64]Dokumentasi MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

[65] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri pada Rabu 4 Juli 2018

> Tahun ini yang diterima di PTN mencapai 85% dari jumlah lulusan yang ada. Sementara itu, untuk prestasi bidang nonakademik ada 26 kegiatan ekstrakurikuler yang semuanya berjalan dan bahkan berprestasi. Prestasi nonakademik tersebut antara lain di bidang karya tulis ilmiah, pramuka, nasyid, dan lain-lain. kegiatan pramuka merupakan yang terbaik di kota ini. KSM kimia dan geografi berprestasi di tingkat Provinsi Jawa Timur. Demikian juga dengan kegiatan ekstrakurikuler di bidang kesenian. Bahkan, kegiatan nasyid Alfa Voice mampu berprestasi sampai tingkat nasional. Tugas kami adalah memfasilitasi dan mengawal mereka."[66]

Sebelum berjalannya kegiatan dalam satu tahun pelajaran, madrasah terlebih dahulu menyusun rencana kegiatan madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM) dan rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM). Hal ini sebagaimana disampaikan kepala madrasah berikut.

> "Sehubungan dengan padatnya kegiatan di madrasah, maka kegiatan-kegiatan tersebut kami lakukan dengan ekstra, maka teman-teman biasanya kami ajak menginap, karena kalau di sini kadang tidak selesai, katakanlah membuat RAB, RAKM biasanya saya ajak ke suatu tempat Sabtu sampai Minggu sore. Waka saya meminta mengajak *leading sector* di bawahnya, sarpras juga di bawahnya dengan membawa dokumen-dokumen yang terkait dengan bidangnya. Dari dokumen-dokumen tersebut kita kaji semalam, kita susun rencana angarannya, kita jadikan rencana anggaran madrasah, lalu kita jajarkan, kita jadwalkan kapan pelaksanaannya? anggarannya berapa? sumber anggarannya dari mana? Jadi sudah kami jajar ini dari orang tua melalui komite dan ini dari BOS. Hal ini agar guru-guru kami tidak ada beban moral, tidak ada beban mental, tidak ada beban di hati. Madrasah ini mau dibawa ke mana? Nah ini pasti saya sampaikan. Kemarin saat *review* kurikulum ketika penyikapan masing-masing standar, hal ini juga muncul. Ketika pemaparan standar pembiayaan hal ini juga muncul. Makanya kami paparkan sehingga selesailah urusan. Besok ayo kita kerja bareng-bareng, kita kawal anak-anak, guru mengajar saya me-*manage*. Ini bagi kami sangat penting. Lagu klasiknya tidak ada dusta di antara kita. Kebersamaannya itu betul-betul kita wujudkan. Kemudian ketika saya menata seperti itu. Dari pemaparan itu ternyata dari total anggaran 8 miliar yang ada, hanya 1,5 miliar yang kami kelola berupa BOS. Sedangkan, yang 6,5 miliar masuk di rekening bapak ibu. Kesimpulannya apa? Maju tidaknya sekolah ini, maju mudurnya itu bukan yang 1,5 miliar, yang

[66] *Ibid*

saya *manage* atau bukan uang BOS ini. Tetapi uang yang ada di bapak ibu. Bagaimana mengelola uang yang masuk di bapak ibu? Karena yang menerima bapak ibu. Hal ini perlu dipahamkan kepada guru-guru kita, sehingga di otak mereka tidak hanya nuntut-nuntut dan nuntut saja. Gerak sedikit minta honor. Gerak sedikit minta diberi HR. Mereka sudah diberi begitu banyak oleh negara. Hal ini merupakan pola-pola yang kami kembangkan di *review* kurikulum. Ketika membahas 8 SNP muncul itu. Kami kritisi bidang standar kelulusan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana."[67]

Dalam rangka penyusunan RKM, kurikulum di madrasah sudah mempunyai beberapa program perencanaan. Hal ini disampaikan oleh Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, Bapak Edi Priyanto berikut.

"Kurikulum itu harus memetakan kegiatan, menyusun SK panitia, rapat *action.* Saat ini kita harus *action*, kemarin sudah ada rapat dinas, proses menuju *review* kurikulum. Dalam penyusunan program kegiatan kurikulum, kami petakan berbagai kegiatan sesuai dengan kisaran waktu termasuk anggarannya. Program-program dari kurikulum itu kita petakan, kegiatan ini di bulan apa? lalu kegiatan ini di semester berapa? sehingga semua kegiatan dari kurikulum terencana dan terprogram dengan baik."[68]

Penyusunan program-program madrasah, tidak lepas dari koordinasi tata usaha. Hal ini sebagaimana pernyataan kepala tata usaha berikut.

"Kegiatan-kegiatan di madrasah ini selalu dikoordinasikan dengan semua pihak, termasuk dengan kami di tata usaha. Seperti program kegiatan di kurikulum, maka dalam rapat penyusunan itu kami juga dilibatkan. Karena dalam kegiatan itu, keterkaitan dengan kami di bagian administrasinya yang harus disiapkan apa? Itu selalu kami koordinasikan."[69]

Dalam penyusunan RKM, bisa melalui kegiatan *review* kurikulum. Kegiatan tersebut sebagai upaya membedah 8 standar nasional pendidikan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni sebagai berikut.

"Di sini ada kegiatan yang dinamakan *review* kurikulum. Kegiatan itu sebagai upaya untuk menyampaikan berbagai

---

[67] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

[68] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri Bapak Edi Priyanto, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[69] Wawancara dengan Bapak Sukarno, Kepala Tata Usaha MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018 di Ruang Tata Usaha

program madrasah yang nantinya sebagai acuan untuk penyusunan RKM. Namun, di sini kegiatan *review* kurikulumnya dilaksanakan satu minggu sebelum tahun pelajaran. Idealnya *review* itu tidak hanya satu minggu atau dua minggu sebelum tahun pembelajatan, bisa jadi satu semester, sebelum penyusunan RKM dan RAPBM. Sehingga Guru membuat rekomendasi ke pihak pimpinan sebagai bahan untuk menyusun RKM dan RAPBM. Guru bisa memberikan usulan atau rekomendasi tentang kegiatan yang bisa dimasukkan dalam RKM."[70]

Lebih lanjut tentang pemetaan program kegiatan di kurikulum MAN 2 Kota Kediri, sebagaimana Bapak Edi Priyanto,selaku waka kurikulum menjelaskan sebagai berikut.

"Untuk kegiatan di kurikulum itu dasar perencanaannya terbagi menjadi tiga. Pertama, program kegiatan yang berdasarkan dari aturan pemerintah. Seperti jadwal ujian nasional, itu kan sudah terjadwal dari pemerintah. Kita tinggal mengikuti kegiatan tersebut. Kedua, kegiatan yang merupakan program dari madrasah. Kalau kegiatan yang merupakan kegiatan madrasah seperti, kapan pelaksanaan ujian akhir semester? kapan kegiatan *try out*? termasuk di dalamnya berbagai bentuk kegiatan-kegiatan yang memacu prestasi bagi siswa, atau kegiatan yang merupakan ciri khusus madrasah. Itu selalu kami programkan, seperti *review* kurikulum, kegiatan istigasah, dan sebagainya. Lalu yang ketiga, kegiatan yang diprogramkan oleh guru. Hal ini bisa berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, kegiatan bimbingan ke siswa dan sebagainya. Hal ini kami petakan dan kami rancang dalam program kerja kurikulum." [71]

Berkaitan dengan penyusunan program di kurikulum, tidak semua guru dilibatkan, hanya tim kurikulum dan pihak-pihak terkait. Hal ini disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, selaku guru bahasa Inggris MAN 2 Kediri berikut.

"Dalam penyusunan RKM ada tim tersendiri yang menangani, yaitu dari unsur pimpinan dan guru yang berkompeten. Untuk pihak pimpinan kepala madrasah, waka, dan KTU. Karena sudah ada tim penyusun RKM sendiri. Jadi, kami kalau titip program ya lewat kegiatan *review* kurikulum, atau guru-guru

[70] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[71] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediripada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

menyampaikan usulan langsung ke tim penyusun RKM tersebut."[72]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa madrasah sudah menyusun program kerja dan dimasukkan dalam rencana kerja madrasah (RKM). Hal ini sesuai dengan dokumen RKM yang telah disusun dan ditunjukkan oleh waka kurikulum kepada peneliti.[73] Dengan adanya program kerja diharapkan kegiatan-kegiatan dapat berjalan lebih efektif dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik di MAN 2 Kediri.

Berbagai prestasi yang telah dicapai oleh para siswa membuat MAN 2 Kota Kediri sangat diperhitungkan di lingkungan lembaga pendidikan dan masyarakat pada umumnya. Madrasah ini menjadi madrasah favorit, baik di mata para pelajar maupun masyarakat pada umumnya. Berbagai keberhasilan tersebut tidak lepas dari manajemen strategi yang dilakukan pihak madrasah dalam menjalin hubungan baik dengan masyarakat. Hal ini dapat dicermati dari penyampaian pimpinan madrasah ketika diwawancarai peneliti sebagaimana di bawah ini.

> "Berbicara mengenai hubungan masyarakat atau humas, kami berusaha menjalin kerja sama dengan baik dan berusaha untuk menciptakan suatu ikatan baik hubungan internal ataupun eksternal madrasah. Hubungan internal dilakukan terhadap para guru, pegawai, siswa, dan segenap unsur yang ada di dalam madrasah. Sedangkan, hubungan eksternal dilakukan terhadap para orang tua/wali siswa, instansi terkait, dan komite madrasah. Semuanya kita adakan ikatan komunikasi yang baik, dengan mengedepankan keterbukaan dan kebersamaan dengan harapan semuanya dapat bersinergi dan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing". [74]

Selanjutnya, MAN 2 Kota Kediri sebagai lembaga pendidikan dengan ciri khas agama Islam mampu menunjukkan eksistensi keislamannya melalui berbagai kegiatan keislaman. Kegiatan keislaman tersebut ditunjukkan dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler serta kegiatan lainnya yang dikemas dengan nuansa islami. Kegiatan-kegiatan tersebut

---

[72] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[73] Dokumen RKM MAN 2 Kota Kediripada, Senin, 23 Juli 2018.

[74] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018

memberikan pengalaman kepada peserta didik sekaligus untuk menanamkan karakter dan nilai-nilai keislaman. Selain itu, kegiatan-kegiatan tersebut dimaksudkan untuk melatih kemandirian peserta didik dalam bertanggung jawab sebagai pribadi dan anggota masyarakat dan umat beragama. Hal tersebut sebagaimana disampaikan kepala madrasah dalam wawancara dengan peneliti di bawah ini.

> "Terkait dengan lembaga pendidikan yang bernuansa atau bermuatan agama Islam, sejauh ini justru kami merasa nyaman dengan 100 persen seperti sekolah atau mata pelajaran umum dan mata pelajaran dari kementerian agama. Peserta didik memiliki keunggulan, di antaranya ber-*akhlakul karimah* yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Bahkan, anak-anak (siswa) kami di madrasah ini juga kami latih untuk berwirausaha, mengelola sebuah unit kegiatan yang dapat menghasilkan nilai atau produk usaha mandiri. Misalnya, dengan kegiatan milad madrasah, mengelola madrasah diniyah, TPQ, *tahfidzul Qur'an*. Kami latih dan kami tanamkan kemampuan dalam berorganisasi sehingga mereka terbiasa dalam merencanakan, melaksanakan, melaporkan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakannya."[75]

Kegiatan-kegiatan dan prestasi madrasah yang diinformasikan bagian humas membuahkan hasil. Hal ini terbukti dari masyarakat menaruh perhatian yang tinggi terhadap eksistensi MAN 2 Kota Kediri. Hal ini ditunjukkan dalam kegiatan penerimaan peserta didik baru (PPDB) bahwa jumlah pendaftar melebihi kuota atau pagu yang dibutuhkan. Banyaknya jumlah pendaftar mengharuskan madrasah mengambil langkah yaitu mengadakan seleksi yang sangat ketat. Hal ini disampaikan kepala madrasah dalam wawancara penelitian sebagaimana di bawah ini.

> "Respon masyarakat, *alhamdulillah* satu setengah tahun berjalan ini masyarakat menaruh perhatian yang tinggi, bahkan saya katakan luar biasa. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan penerimaan peserta didik baru atau PPDB. Pendaftar mencapai angka 1600 orang. Sedangkan kuota yang tersedia adalah 300 karena yang 100 sudah diambil melalui jalur prestasi."[76]

---

[75] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

[76] *Ibid*

Dalam menyusun program kegiatannya, MAN 2 Kota Kediri senantiasa mempertimbangkan kemampuan yang ada dengan melakukan analisis yang objektif.Analisis tersebut meliputi kekuatan, kelemahan, peluang maupun tantangan. Selain itu, pihak madrasah juga memperhatikan aspirasi dari wali murid dan masyarakat melalui komite madrasah. Walaupun demikian, pihak manajemen madrasah tetap berpedoman pada regulasi dan peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan binaan pemerintah yaitu Kementerian Agama Republik Indonesia. Penyusunan program dilakukan secara prosedural sehingga diharapkan implementasinya dapat lancar,dan efektif, efisien dalam mencapai tujuan. Penjelasan kepala madrasah sebagai berikut.

> "Program madrasah senantiasa kami ukur dengan kemampuan, kompetensi dan daya dukung termasuk orang tua siswa kita ajak berbicara. Karena bagian humas ini membawa madrasah ke publik. Ada kepentingan *branding school* dan ada kepentingan *costumer,* dengan demikian kita harapkan ada keseimbangan. Untuk menjaga kepercayaan konsumen, kita harus mendengar mereka. Masukan-masukan dari para wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, warga madrasah, dan bahkan masukan dari pesuruh pun kita tangkap semuanya sebagai bahan masukan untuk menentukan kebijakan madrasah."[77]

Untuk penganggaran kegiatan disesuaikan dengan standar nasional pendidikan (SNP), baik menyangkut alokasi maupun porsinya ditempuh melalui rapat guru dan rapat komite ataupun rapat lainnya. Hal ini diungkapkan oleh kepala madrasah sebagaimana hasil wawancara di bawah ini.

> "Untuk anggaran kegiatan kami sesuaikan dengan SNP. Alokasi dan porsi sesuai dengan regulasi. Jika memang harus didanai dari subsidi atau BOS ya kami anggarkan dengan sumber tersebut. Tetapi ada juga yang harus didanai dengan dana komite, maka ya dari komite atau partisipasi orang tua wali murid. Termasuk DIPA atau daftar isian pelaksanaan anggaran, kami transparan dan kami jelaskan ke guru dan kepada warga madrasah mengenai jumlah, penggunaannya, dan lain-lain dengan harapan agar seluruh warga madrasah tahu dengan jelas dan tidak bertanya-tanya terkait dana tersebut."[78]

---

[77] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018
[78] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018

Dalam berkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya seperti sekolah menengah atas atau SMA dan sekolah menengah kejuruan (SMK) atau lembaga lainnya, MAN 2 Kota Kediri mempunyai kiat dan upaya agar tetap memiliki daya saing ke masyarakat. Kecenderungan program SMA cenderung ke arah prestasi akademik yaitu untuk melanjutkan ke perguruan tinggi, dan SMK cenderung membekali peserta didiknya dengan *skill* atau keterampilan lainnya, MAN 2 Kota Kediri mengambil program dan langkah-langkah terobosan untuk membekali peserta didik agar memiliki kedua-duanya. Hal ini dipaparkan kepala madrasah sebagai berikut.

> "Kami dihadapkan pada persaingan ataupun tantangan dari lembaga lain, misalnya dengan SMA atau SMK. Menurut hemat saya, SMA condong ke arah penyiapan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi yaitu perguruan tinggi. Sedangkan, SMK condong ke arah *skill* atau keterampilan. MAN 2 Kota Kediri mengambil posisi strategis di antara keduanya, yakni menyiapkan anak-anak (siswa) ke perguruan tinggi dan juga memiliki *skill,* keterampilan serta keagamaan, misal siap sebagai pembawa acara, muazin, dan lain-lain."[79]

Selanjutnya, agar madrasah dikenal masyarakat maka madrasah melalui bagian humas menyampaikan informasi mengenai keberadaan MAN 2 Kota Kediri, program-programnya, dan prestasi-prestasi yang diraihnya. Bagian humas madrasah bersikap proaktif, baik di masyarakat secara langsung maupun di media masa pada umumnya. Media yang digunakan untuk menjalin hubungan dan komunikasi dengan masyarakat tersebut antara lain berupa media elektronik, media cetak, brosur, dan *banner*. Hal ini disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara penelitian sebagaimana di bawah ini.

> "Cara yang diakukan madrasah melalui bagian humas kami agar madrasah atau kegiatan dikenal publik atau masyarakat antara lain dilakukan melalui cara mengunggah dokumentasi kegiatan di *website* dan kalender madrasah. Setiap enam bulan, yakni saat penerimaan rapor, kami undang para orang tua (wali murid) ke madrasah dan menginformasikan berbagai kegiatan ataupun prestasi yang dicapai para siswa. Bahkan kami muat juga informasi tentang prestasi tersebut di koran *Jawa Pos, Radar Kediri*. Di samping itu, kami juga mengadakan *banner* di depan halaman madrasah yang memuat daftar prestasi anak-anak, baik akademik maupun nonakademik,

---

[79]*Ibid*

termasuk daftar nama para alumni yang diterima di perguruan tinggi. Saya yakin masyarakat yang datang ke sini akan melihat bahkan mau membaca karena kami buat besar dan menarik. Filosofi kami, jika mendapatkan kebaikan dari madrasah kami kabarkan kepada semuanya, tetapi jika mendapatkan sesuatu yang kurang dari madrasah maka sampaikan kepada kami."[80]

Pernyataan yang disampaikan kepala madrasah dan waka humas tersebut menunjukkan bahwa MAN 2 Kota Kediri berupaya menciptakan berbagai program dalam rangka meningkatkan prestasi siswa. Adapun sarana untuk menginformasikan prestasi-prestasi tersebut dilakukan dengan menerbitkan pemberitaan di koran dan majalah, atau membuat berbagai *banner* dan melalui website madrasah. Hal ini sebagaimana dengan dokumen foto-foto prestasi yang ditaruh di lobi samping ruang kepala madrasah. Selain itu, beberapa kliping koran tentang pemberitaan prestasi MAN 2 Kota Kediri.[81] Hal tersebut juga sesuai dengan hasil observasi peneliti di ruang kepala madrasah dan ruang tunggu, serta di halaman depan madrasah yang masih terpampang ucapan selamat atas prestasi-prestasi siswa.[82]

b. Implementasi Strategi dalam Pengembangan Lembaga Islam

Implementasi dari perencanaan sangat menentukan keberhasilan tujuan yang diharapkan. Pembagian tugas yang terorganisasi dengan baik serta keberadaan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam manajemen. Pada lembaga pendidikan Islam, kualitas SDM pendidik merupakan hal yang sangat *urgen*. Untuk itu, kualitas SDM pendidik senantiasa perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan zaman danregulasi yang berlaku.

Terkait dengan implementasi apa yang dilaksanakan di MAN 2 Kota Kediri adalah, a) hadir tepat waktu, b) rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, c) setiap proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya, d) kontrol kepala sekolah melalui program supervisi, e)

---

[80] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018
[81] Dokumentasi MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.
[82] Observasi MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

pelatihan dan *workshop* terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) ada psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), h) kelas unggulan, i) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, j) kegiatan istigasah tiap Jumat, k) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, l) optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram, m) kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade.

Mengenai hal ini, kepala madrasah memberikan penjelasan sebagaimana di bawah ini.

> "Tentang kualitas SDM, di awal tadi saya katakan bahwa SDM merupakan bagian yang sangat penting untuk mengantarkan peserta didik mencapai cita-cita di masa depannya. Oleh karena itu, kualitas SDM senantiasa terus kami usahakan peningkatannya terutama kompetensi para guru. Setelah kami temukan kekurangannya baru kita *upgrade*. Tentu kegiatan evaluasi diri madrasah sangat diperlukan. Termasuk kualitas SDM para pegawai juga perlu ditingkatkan, utamanya mempersiapkan perubahan dan perkembangan terkait informasi dan teknologi (IT). MGMP dapat berjalan dengan baik. Demikian juga dengan *workshop,* diklat, dan rakor juga kami usahakan untuk peningkatan kualitas SDM. Harapan kami, para guru dan pegawai semakin profesional dalam mengemban tugasnya masing-masing."[83]

Selain pendidik, keberadaan tenaga kependidikan atau pegawai tata usaha yang secara tugas dan fungsinya memberikan pelayanan administrasi kependidikan kepada para peserta didik, pendidik, wali murid, dan siapa pun yang berkepentingan dengan madrasah diharapkan senantiasa mampu memberikan pelayanan yang terbaik. Termasuk di dalamnya petugas keamanan, penjaga madrasah, pesuruh, dan sebagainya. Semua secara tersistem dan terpadu dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan penuh

[83] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu 4 Juli 2018.

tanggung jawab. Mengenai hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

> "Layanan kepada peserta didik, juga kita lakukan dengan pendampingan. Orang Jawa mengatakan kita *kempit* dan juga kita *indit*. Pukul 06.30 WIB kegiatan sudah dimulai untuk pendampingan tersebut. Untuk pelayanan administrasi dari pegawai dan TU, *alhamdulillah*, berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Karena memang kami undang mulai satpam, petugas kebersihan, pegawai tata usaha, dan petugas lainnya untuk kami tunjukkan dan kami jelaskan tugas dan kewajiban yang harus mereka selesaikan. Pertemuan rutin dilaksanakan satu bulan sekali. Selain itu, kami juga melakukan pembinaan secara mandiri atau individu kepada mereka apabila diperlukan. Dengan begitu semuanya bisa tersenyum dan *plong* dengan tugasnya masing-masing. Kami juga menjelaskan tentang hak dan kesejahteraan yang dapat mereka peroleh."[84]

Lebih lanjut kepala madrasah menjelaskan berikut.

> "Pelaksanaan merupakan implementasi dari kegiatan proses mengajar guru. Sebelum melaksanakan pembelajaran, guru telah menyusun perencanaan pembelajaran terlebih dahulu. Pembelajaran ini bisa di dalam kelas atau di luar kelas, sesuai dengan perencanaan yang telah disusun guru tersebut."[85]

Proses pembelajaran di MAN 2 Kota Kediri senantiasa berjalan dengan tertib. Hal ini karena sudah tersedia jadwal pelajaran, sehingga masing masing kelas pembelajarannya sudah berjalan sesuai dengan jadwal yang ada. Hal ini sebagaimana yang disampaikan waka kurikulum MAN 2 Kota Kediri, Bapak Edi Priyanto berikut.

> "Setiap tahun kami selalu menyusun jadwal pelajaran. Jadwal pelajaran ini untuk menertibkan proses pembelajaran di kelas. Jadwal pelajaran yang kami susun itu berisi kelas, hari, jam, mata pelajaran, ruangan dan nama guru. Dengan melihat jadwal tersebut, kita sudah bisa melihat bahwa kelas ini jadwalnya pelajaran apa? yang mengajar siapa? Itu sudah terlihat. Kadang juga ada jadwal yang berada di kelas atau pembelajaran di luar kelas, seperti di lapangan, di laboratorium. Dengan adanya jadwal, maka pembelajaran bisa berjalan dengan tertib."[86]

---

[84] Wawancara dengan Bapak Nursalim,Kepala MAN 2 Kota Kediri, Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah.

[85] *Ibid*

[86] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediripada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

Penyusunan jadwal pelajaran di MAN 2 Kota Kediri masih menggunakan enam hari pembelajaran, dimulai pukul 06.45 sampai dengan pukul 15.20 untuk hari Senin sampai Kamis. Sedangkan, hari Jumat dan Sabtu sedikit berbeda, hal ini disampaikan oleh kepala madrasah.

> "Di MAN 2 Kota Kediri masih menggunakan enam hari kerja, karena banyak pertimbangan, seperti agar kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan madrasah diniah tetap berjalan. Di samping itu juga sesuai dengan kebijakan dari Kemenag Kota Kediri. Adapun untuk jam pembelajaran, untuk hari Senin sampai Kamis, mulai pukul 06.45 sampai dengan pukul 15.20. untuk hari Jumat pukul 06.45 sampai dengan pukul 11.15 dilanjutkan salat Jumat di masjid untuk siswa. Hari Sabtu mulai pukul 06.45 sampai dengan pukul 12.10."[87]

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, selaku pembina ekstrapramuka berikut ini.

> "Kita masih menggunakan enam hari kerja. Hal ini karena ada 28 ekstrakurikuler yang harus hidup dan beranggaran, sehingga Jumat-Sabtu setelah zuhur kita pakai kegiatan ekstrakurikuler. Seperti ekstrapramuka, PMR, drumband, sepak bola dilaksanakan hari Jumat atau Sabtu."[88]

Proses penyusunan jadwal pelajaran dilakukan oleh waka kurikulum dengan mempertimbangkan berbagai hal. Hal ini disampaikan oleh waka kurikulum, Bapak Edi Priyanto sebagi berikut.

> "Sebelum tahun pelajaran dimulai, kami dari kurikulum terlebih dahulu menyusun jadwal pelajaran. Dari jadwal pelajaran inilah guru bisa mengetahui dalam satu minggu dapat berapa jam mengajarnya? yang mengajar kelas X siapa? guru *ngajar* di satu kelas itu jam berapa dan hari apa saja? Itu kami susun sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Hal yang terpenting dalam penyusunan jadwal adalah pertama, guru harus terpenuhi minimal jam wajib mengajar atau jam wajib bimbingannya. Kedua, guru mengajar sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya. Ketiga, kelas yang diampu sesuai dengan kondisi yang ada, seperti kemampuannya, karaktersistik siswa. Keempat, kewajiban antara PNS dan non-PNS. Yang terpenting adalah linieritas dengan sertifikasi pendidiknya. Kita masih menggunakan enam hari kerja, sebenarnya kalau untuk menata lima hari ya bisa. Yaitu jadwal

---

[87] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri,Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

[88] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

untuk hari Sabtu digeser ke hari Senin sampai Jumat. Tetapi waktu padat sekali, di sini pukul 6.45 siswa harus di sini, *ngaji* dengan pengeras suara, terus KBM sampai pukul 15.20. kalau dijadikan lima hari kerja kan bisa sampai pukul 16.00. Setelah itu, pasti siswa tidak bisa ikut ekstrakurikuler."[89]

Penyusunan rombongan belajar dalam PPDB sangat diperhatikan utamanya terkait kebutuhan guru dalam efektivitas dan efisiensi pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum MAN 2 Kota Kediri, Bapak Edi Priyanto sebagai berikut.

"Dalam rangka penyusunan pagu di PPDB, berapa rombel untuk jurusan IPA, berapa rombel untuk jurusan IPS, dan sebagainya. Karena akan berpengaruh terhadap penyusunan jadwal pelajaran. Jika guru jumlahnya sekian, maka kebutuhan kelasnya harus sekian. Itu yang menjadi salah satu pertimbangan. Ibaratnya kurikulum berbasis guru. Jadi, dalam penyusunan jadwal harus mempertimbangkan guru yang ada. Tapi untuk jumlah jam per mata pelajaran kita mengikuti peraturan yang ada."[90]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa ada jadwal pelajaran yang digunakan untuk mengatur pelaksanaan pembelajaran. Pada jadwal pelajaran ada kelas, jam, dan mata pelajaran. Hal ini sesuai dengan jadwal pelajaran yang terpampang di ruang guru.[91] Pelaksanaan pembelajaran ini juga diamati oleh peneliti di beberapa kelas yang sedang melakukan pembelajaran. Semua guru yang melaksanakan pembelajaran di kelas sesuai dengan jadwal pelajaran yang ada.[92]

Guru harus mampu melakukan perencanaan yang baik, melaksanakan pembelajaran dengan baik, serta evaluasinya dengan baik agar pembelajaran berhasil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah.

"Setiap rapat dinas atau kegiatan supervisi, kami selalu menekankan agar kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru dapat memperoleh keberhasilan. Mulai dari penyusunan perencanaan pembelajaran, pemetaan materi, penyiapan materi, pelaksanaan pembelajaran hingga

---

89 Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri,pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

90 Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri,pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

91 Dokumen jadwal pelajaran semester Ganjil Tahun Pelajaran 2018/2019 MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018

92 Observasi kelas-kelas di MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018

pelaksanaan evaluasi, harus dilaksanakan dengan baik, sehingga anak didiknya dapat memperoleh keberhasilan. Karena tanpa komitemen yang baik sejak awal, maka akan sulit memperoleh keberhasilan. Kepada siswa juga selalu saya imbau laksanakan pembelajaran dengan tertib, dengan disiplin. Karena dengan kedisiplinan maka akan sukses. Ketika akan ujian, ketika akan mengikuti lomba, akan UN selalu saya tekankan agar siswa bersungguh sungguh dalam belajar." [93]

Untuk meningkatkan prestasi belajar siswa, maka guru harus mengetahui karakteristik siswa. Terkait tentang kriteria siswa yang berprestasi disampaikan salah seorang guru yaitu Bapak Agus Setiadi, sebagai berikut.

"Kalau menurut saya kriteria siswa berprestasi adalah, pertama mempunyai sikap atau mempunyai kepribadian. Kedua kreatif, tidak hanya mengikuti secara apa yang diberikan oleh guru ya itu, dia cenderung bertanya tentang pengembangan materi itu, mempunyai keterampilan yang bagus, ketika diberi ini, tidak diam saja, tetapi terus bertanya. Adapun bentuk-bentuk *reward* bagi siswa berprestasi. Saya tidak punya trik untuk memberikan *reward*, hanya pada sebatas nilai, kadang saya memberikan motivasi dalam hal lain, ketika saya masuk kelas, saya menyampaikan kalau saya menghargai anak yang ini, yang baik dan lain lain, itu saya sampaikan ke siswa."[94]

Pernyataan-pernyataan di atas menunjukkan bahwa siswa dikatakan berhasil jika mempunyai sikap atau perilaku yang baik. Hal ini bisa dilakukan dengan cara melaksanakan pembelajaran dengan semangat dan disiplin, memperoleh nilai yang baik, atau memenangi berbagai lomba. Termasuk, jika siswa dikategorikan bukan siswa di kelompok unggulan, tetapi memperoleh nilai yang melebihi siswa unggulan. Hal ini sesuai dengan hasil observasi dari data prestasi siswa, Bahwa kebanyakan siswa yang berprestasi mempunyai sikap yang baik.[95] Selain itu, berdasarkan dokumen siswa yang berprestasi.[96]

MAN 2 Kota Kediri sudah dikenal dengan berbagai prestasinya. Madrasah ini termasuk salah satu madrasah favorit

---

[93] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

[94] Wawancara dengan Bapak Agus Setiadi,Guru MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 18 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[95] Observasi di ruang guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018

[96] Dokumen prestasi siswa MAN 2 Kota Kediri pada Senin 23 Juli 2018

bagi warga Kota Kediri dan sekitarnya. Calon siswa pendaftar atau inputnya juga mayoritas memiliki prestasi bagus. Tahun 2018 jumlah pendaftar bisa lima kali lipat dari kuota siswa yang diterima. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

> "Untuk tahun 2018 ada 1600 pendaftar, kami hanya bisa mengambil 380 itu dengan sekian banyak seleksi yang sangat ketat, maka di sisi PPDB kami melakukan revitalisasi sistem, PPDB kami tidak bisa ditawar. Dengan sistem yang bagus diharapkan akan mampu menghasilkan input yang bagus."[97]

Adapun untuk proses seleksi PPDB sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum, Bapak Edi Priyanto berikut ini.

> "PPDB ada dua pola, pertama seluruh siswa diterima dulu dengan tes tertentu, baru kemudian ada tes lagi penjurusan. Kedua, langsung memilih jurusan dengan sistem tes yang ada. MAN 2 Kota Kediri pakai pola yang kedua.Contohnya *gini*, kita kan kuota 11 kelas atau 11 rombongan belajar, 40 siswa untuk 10 rombel dan 25 siswa untuk kelas kecil yaitu untuk PDCI. Khusus PDCI pagunya tidak ada ketentuan. Karena *gini* PDCI assosiasi di bawah dirjen, lapor setiap dua tahun sekali. Kalau untuk UN ada 12 item yang harus diperhatikan. Misalnya begini DNT kan untuk 10 kelas 400 siswa, lha yang 25 siswa dari kelas PDCI itu ya masuk DNT, tetapi dia tidak akan mendapatkan no UN secara *online* di DNT itu. Sebelum menyerahkan dokumen kelengkapan 12 item. Salah satu di antaranya sistem PPDB, dan hasil psikologi. Kalau sudah dikirim ke sana, ok baru dapat nomor. Termasuk juga mengirimkan rapor, dan madrasah yang menyelenggarakan PDCI itu ada SK atau izinnya ditetapkan penyelenggara 4 semester. Kembali ke PPDB, untuk mengetahui bakat minat tadi. Penjurusan sejak awal. IPA sendiri, IPS sendiri agama sendiri, ukuran soalnya beda beda, soal IPA ada sendiri, soal IPS ada sendiri, soal agama ada sendiri. Jadi, pendaftar langsung milih misal saya mendaftar IPA. Tidak secara umum masuk, Sebenarnya dalam juknis diberi kewenangan, masuk dulu baru membuat peminatan, tetapi itu menurut tim kerja dua kali, makanya kita tes penjurusan dilakukan di awal. Dalam proses itu salah satu syarat yang tidak bisa dilewati, yaitu rekomendasi BK sekolah asal, SMP/MTs mensyaratkan rekomendasi dari guru BK. Memang dipersilakan milih IPA misalnya, dan itu tidak bisa dilewati, misal dari sanawiah rekom IPS kok milih IPA ya jelas ngak mungkin. Sehingga kita

[97] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

langsung bisa menentukan siswa tersebut masuk di kelas IPA atau IPS."[98]

Proses seleksi di PPDB juga dapat dijadikan bahan acuan kemampuan siswa. Saat melakukan proses pembelajaran, guru sudah mempunyai gambaran kemampuan awal siswa. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, selaku guru bahasa Inggris berikut.

"Ketika PPDB berlangsung, siswa diseleksi dengan soal-soal seleksi masuk. Hasil dari seleksi ini dapat dijadikan gambaran kemampuan siswa, dari 1600-an pendaftar dan hanya mengambil 400 siswa, maka panitia pasti mengambil siswa yang mempunyai kemampuan tinggi. Termasuk dari hasil seleksi tersebut, oleh guru-guru dapat dijadikan pemetaan kemampuan siswa. Sehingga guru-guru bisa memetakan kompetensi siswa. Dengan mengetahui kemampuan siswa tersebut, maka akan mempermudah dalam proses pembelajaran."[99]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa MAN 2 Kota Kediri melakukan seleksi PPDB untuk mendapatkan siswa yang sesuai dengan standar yang diinginkan. Hal ini sebagaimana juknis PPDB yang dikeluarkan oleh kementerian agama, serta pengumuman tentang pendaftaran peserta didik baru yang dikeluarkan oleh kantor Kementerian Agama Kota Kediri.[100] Selain itu, hasil pengamatan peneliti di lokasi PPDB, yang saat itu berlangsung proses pendaftaran, hari pertama pendaftaran sudah mencapai 200 lebih pendaftar.[101]

Dalam rangka meningkatkan kemampuan siswa, maka madrasah memberikan tambahan jam kepada siswa yang ingin meningkatkan prestasinya. Adapun bentuk tambahannya bisa berupa tambahan jam olimpiade dan tambahan pembelajaran untuk siswa dalam rangka menghadapi ujian nasional. Hal ini diupayakan untuk melakukan pendalaman materi berdasarkan kisi-kisi soal UN yang ada. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Waka Kurikulum, Bapak Edi Priyanto, sebagai berikut ini.

"Kegiatan yang kami melakukan guna peningkatan mutu pendidikan dalam proses pembelajaran, yaitu kami

---

[98] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[99] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[100] Juknis PPDB MAN 2 Kota Kediri Tahun Pelajaran 2018/2019, pada Senin, 7 Mei 2018

[101] Observasi di sekretariat PPDB Man 2 Kota Kediri pada Senin, 7 Mei 2018

menjadwalkan materi tambahan untuk persiapan menghadapi ujian nasional. Pemilahan mata pelajaran pilihan bagi siswa. Kan *gini* untuk mata pelajaran ujian nasional, selain matematika, bahasa Indonesia, bahasa Inggris ada lagi satu mata pelajaran pilihan. Seperti ada fisika, kimia, biologi, sosiologi, geografi, ekonomi. Jadi, mereka kita beri tambahan khusus. Karena tidak terjadwal di jadwal pelajaran."[102]

Selain tambahan untuk siswa yang akan melaksanakan ujian nasional, ada beberapa guru yang juga melakukan penambahan materi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, guru bahasa Inggris, berikut ini.

"Tambahan jam untuk mapel saya, secara *meeting* langsung pernah tapi sangat jarang, tambahannya *by* fasilitas, *by* internet, ini tugas silakan dikerjakan via *email.* Tapi jika proses KBM-nya satu semester masih ada maka responnya di kelas. Sebenarnya banyak juga yang mencoba mencari saya di luar jam KBM, tetapi waktunya sangat terbatas, bukan kita tolak, tapi kita sampaikan *real*nya apa? Kadang saya punya nomor HP tertentu bukan nomor umum, nomor khusus atau dengan media sosial yang ada, dan alhamdulillah banyak yang bertanya. Kadang-kadang bertanya mengulangi kemarin pertanyaannya apa? Sebenarnya tinggi juga semangat anak-anak."[103]

Dalam pelaksanaan penambahan materi, sesuai dengan yang disampaikan salah satu siswa kelas XII berikut.

"Dalam rangka menambah materi yang saya rasa kurang, biasanya saya menemui guru tersebut, minta waktu untuk penyelesaian soal atau untuk penjelasan materi yang belum kami pahami. Kadang saya bersama dengan teman-teman, minta waktu di luar jam belajar. Biasanya di perpustakaan atau di laboratorium, atau kadang di kelas ketika sepulang sekolah."[104]

Biasanya guru memberikan tambahan materi berupa materi dan soal olimpiade. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Agus Setiadi, guru ekonomi berikut.

"Materi tambahan, itu saya sampaikan di awal masuk, siapa yang ingin ikut ekstra tambahan mapel ekonomi silakan ikut itu. Lalu di jam tambahan atau ekstra akademik itulah mereka

---

[102] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri,pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan.

[103] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni,guru MAN 2 Kota Kediri,pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[104] Wawancara dengan Anastasya Revita Syarani, siswa MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018 di ruang perpustakaan

mendapatkan materi-materi atau soal-soal tambahan tentang olimpiade dengan tingkat kesulitan soal lebih tinggi."[105]

Untuk siswa kelas X dan XI, tidak semua siswa mengikuti materi tambahan. Namun, kalau kelas XII wajib untuk mengikuti materi tambahan sebagaimana yang disampaikan waka kurikulum, Bapak Edi Priyanto, sebagai berikut.

"Untuk pelajaran tambahan ya tergantung keinginan siswa, banyak juga yang standar atau tidak aktif untuk minta tambahan materi ke guru-gurunya. Karena siswa banyak yang menambah materi di bimbingan belajar, sehingga sudah tidak lagi meminta tambahan materi ke gurunya. Tetapi untuk kelas XII sudah kami jadwalkan ada jam tambahan, termasuk di mata pelajaran pilihan. Untuk pelaksanaan *try out* UN, ada *try out* mandiri, ada *try out* dari kanwil, ada *try out* nasional itu kami jadwalkan di semester genap nanti."[106]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa ada materi tambahan atau jam tambahan untuk peningkatan prestasi siswa. Hal ini bisa dilakukan sejak kelas X. Jika ada siswa yang merasa kurang paham terhadap materi yang diberikan oleh guru, maka bisa langsung menghubungi gurunya untuk meminta penjelasan. Sedangkan, untuk jadwal tambahan materi bagi siswa kelas XII sebagaimana tercantum dalam jadwal pembelajaran tambahan yaitu untuk menghadapi ujian nasional.[107] Hal ini juga ketika peneliti melakukan observasi di beberapa kelas, ketika selesai jam pembelajaran. Peneliti menemukan beberapa siswa berkumpul didampingi satu guru untuk mendiskusikan materi yang dirasa kurang paham dan membahas latihan-latihan soal.[108]

Kepala MAN 2 Kota Kediri merupakan salah satu kepala madrasah berprestasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum Bapak Edi Priyanto, berikut.

"Saya menjabat waka kurikulum tahun pertama, semester pertama mutasi kepala besar-besaran, H Syakroni pindah ke MAN Purwoasri, di sini Pak Nursalim saat itu posisinya haji 40 hari. Lalu kunjungan belajar Finlandia selama 14 hari. Pokoknya saya ditinggal terus, beliau kepala prestasi 2016

---

105 Wawancara dengan Bapak Agus Setiadi, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 18 Juli 2018 di ruang perpustakaan

106 Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

107 Dokumentasi jadwal pelajaran semester ganjil Tahun pelajaran 2018/2019, pada Selasa, 3 Juli 2018

108 Observasi di kelas pada Selasa 31 Juli 2018

hadiah jadi pembimbing haji kemudian setelah itu ke Finlandia".[109]

Prestasi merupakan salah satu indikator madrasah bermutu. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Agus Setiadi, terkait dengan mutu di MAN 2 Kota Kediri.

> "Dilihat mutu pendidikan di MAN 2 Kota Kediri, menurut saya masih kurang ideal. Di luar dikenalnya MAN 2 ini sekolah yang berprestasi, tapi hal ini prestasi tidak sebanding lurus dengan KBM, karena itu dari prestasi itu ya KBM itu. KBM-nya saja masih banyak kurang. Saya sendiri masih banyak kurang, guru referensinya bukunya harus sekian, ini masih sedikit, fasilitasnya harus begini, ini juga masih belum terpenuhi. Dengan adanya sertifikasi guru, guru diharapkan harus meningkatkan kompetensi-nya tapi ini juga masih belum maksimal. Kebanyakan dari teman-teman dan saya kalau dapat ya untuk hidup saja, bukan untuk peningkatan kompetensi. Mengenai pendapat saya tentang peningkatan mutu MAN 2 Kediri ke depan, kalau menurut saya hal itu tergantung *leader*-nya. Saya merasa bisa di sini potensinya banyak kok untuk bisa ditingkatkan, seperti Mas Zamroni ini, dan beberapa guru-guru yang masih muda-muda ini banyak sekali potensinya."[110]

Adapun terkait dengan prestasi, menurut siswa, sebagaimana disampaikan oleh Sarah, siswa kelas XII IPS 1 berikut ini.

> "Yang namanya berprestasi itu ya tergantung targetnya. Kalau sudah tercapai targetnya ya sudah. Memotivasi diri, karena saya sudah kelas XII. Kalau *pingin* berubah lebih baik ya harus berubah. Hal-hal yang saya lakukan yaitu ikut bimbingan belajar. Saya ikut bimbingan belajar di luar sekolah."[111]

Sedangkan kiat-kiat untuk membentuk siswa berprestasi sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum Bapak Edi Priyanto, berikut ini.

> "Kiat agar siswa berprestasi dalam pembelajaran. Hal-hal yang saya lakukan yaitu pertama penataan jadwal. Khusus untuk mata pelajaran eksak tidak berani saya letakkan setelah zuhur. Kita utamakan seperti matematika, kimia, fisika yang berbau-bau hitung dan menjemukan, maksimal sebelum zuhur

---

[109] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 18 Juli 2018

[110] Wawancara dengan Bapak Agus Setiadi, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 18 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[111] Wawancara dengan Anastasya Revita Syarani, siswa MAN 2 Kota Kediri, Senin, 23 Juli 2018 di ruang perpustakaan

pokoknya jam-jam yang menjemukan maksimal 1 s.d 6. Apalagi kelas 3 itu sudah tidak berani, patennya pagi gitu.Yang masih kurang itu literasi, buku-buku kita kurang. Jika siswa disuruh beli tidak mampu, pemerintah sendiri ya tahulah tahun ini beli datangnya tahun depan, sudah ganti kurikulum lagi. Kedua, bimbingan belajar. Ketiga, pemberian *reward*, setiap Senin saat upacara diundangkan seluruh siswa berprestasi di lapangan. Keempat, secara periodik publikasi surat kabar, media pasti dipublikasikan, dipanggil namanya, diserahkan KS, difoto ditempelkan di media koran, majalah, dan kalender. Yang jelas kalau dapat juara itu. Selalu ada publikasi anak-anak juara sekurang-kurangnya di upacara. Kelima *uswah*, memberikan contoh, forum menjadi siswa MAN 2 ideal, *kayakngangsuhi* adik-adiknya, kelas 3 IPA kunjung ke kelas 2 IPA , kelas 2 IPA kunjung ke kelas 1 IPA, atau sebaliknya dari kelas 10 ke kelas 11 berjalan sampai sekarang sejak tahun 2015. Semacam kakak kelasnya memberikan motivasi ke adik kelasnya. Keenam, bidang akademik, religius, tata krama. Akhir semester kelas yang paling tertib jemaahnya, kelas yang paling bersih kelasnya, kelas yang paling tertib menutup jendela, data-data itu diambil oleh tim ketertiban."[112]

c. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Evaluasi merupakan komponen dalam manajemen yang tidak boleh diabaikan. Melalui evaluasi yang efektif pelaksanaan program dapat dipantau, diukur, dan dievaluasi sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan untuk penyusunan program selanjutnya. Sekaligus dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan lebih lanjut. Oleh karena itu, kepala madrasah harus melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan yang efektif kegiatan dapat diukur dan dievaluasi.

Adapun evaluasi yang dilakukan di MAN 2 Kota Kediri adalah a) mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, b) mengukur kinerja internal madrasah, c) evaluasi strategi secara menyeluruh, d) adanya penilaian internal madrasah, e) adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. Penjelasan kepala madrasah mengenai hal ini adalah sebagai berikut:

---

[112] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

> "Terkait dengan evaluasi, kita bentuk wakil kepala sesuai bidangnya. Setiap Sabtu kita adakan rapat guna mengevaluasi dan mengidentifikasi kendala-kendala yang ditemui. Hal ini agar permasalahan yang muncul segera teratasi. Masukan-masukan yang disampaikan oleh semua pihak akan menjadikan semua pihak mempunyai komitmen bersama dalam pengembangan madrasah. Dengan demikian, setiap masalah dapat segera kita cari solusinya agar ke depan lebih baik dan lancar sesuai yang diharapkan."[113]

Selain hal tersebut, untuk mengawal dan mendampingi perkembangan peserta didik, kepala madrasah memprogramkan adanya usaha ikut membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapai oleh para peserta didik. Hal ini perlu dilakukan mengingat anak seusia siswa madrasah aliah sedang mengalami masa transisi dari usia anak-anak menuju masa remaja atau dewasa. Melalui pendampingan terhadap mereka, diharapkan mereka dapat mencari solusi yang benar dan tepat terhadap permasalahan yang dihadapinya. Mengenai kegiatan pendampingan siswa tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah dalam wawancara penelitian sebagaimana di bawah ini.

> "Kegiatan pengawasan siswa kami lakukan dengan membentuk kegiatan jaga guru siswa atau JGS. Hal ini dilakukan dengan mewujudkan komunikasi yang baik di antara kami, yakni pimpinan, guru, dan siswa. Kegiatan ini dimulai pada pukul 15.30 WIB di ruang ini. Apa pun persoalan yang mereka hadapi harus segera mendapatkan penyelesaian. Saya menyadari pada usia anak setingkat madrasah aliah, jangan sampai terjadi kebuntuan yang menyumbat komunikasi. Dengan suasana yang santai/informal kadang justru sama-sama enak dan terbuka untuk mendapatkan solusi permasalahan mereka. Sehingga tidak ada jarak yang mengganggu komunikasi antara kepala madrasah, guru, dan siswa bahkan harapannya secara keseluruhan dapat berjalan kondusif."[114]

Dalam rangka evaluasi pembelajaran siswa harus menyelesaikan pembelajaran dengan batas ketuntasan minimal tertentu. Jika belum memenuhi batas ketuntasan, maka siswa harus memperbaiki. Batasan kriteria itu disebut dengan istilah kriteria ketuntasan minimal atau KKM. Setiap mata pelajaran

---

[113] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri,pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[114] *Ibid.*

memiliki KKM tertentu. Hal ini disampaikan waka kurikulum berikut ini.

> "Di masing masing mata pelajaran ada kriteria ketuntasan minimal atau KKM tertentu yang harus dicapai oleh siswa. Jika siswa nilainya di bawah KKM, maka harus melakukan kegiatan perbaikan atau remedial. Adapun KKM yang kami tetapkan di MAN 2 Kota Kediri ini, untuk kelas X = 75, untuk kelas XI = 78 sedang untuk kelas XII = 80, untuk semua mata pelajaran."[115]

Jadi, jika siswa sudah memenuhi KKM, maka sudah dianggap tuntas. Namun, jika ada siswa yang nilainya di bawah KKM maka harus mengikuti program remedial. Remedial adalah program untuk menuntaskan pembelajaran yang dinilai belum tuntas, setelah ada penambahan materi siswa tersebut melaksanakan ujian lagi dengan standar soal diturunkan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Marzuqi berikut ini.

> "Ketika ulangan dari satu KD maka siswa harus memenuhi KKM. Jika ada siswa yang belum memenuhi, maka guru melakukan program remedial terhadap siswa tersebut. Setelah itu, siswa tersebut melaksanakan ulangan lagi. Jika hasil ulangan kedua tersebut sudah memenuhi KKM, maka selesai. Jika belum maka ada remedial lagi. Untuk siswa yang nilainya dibawah KKM kan sangat berpengaruh sekali. Apalagi jika nilai tersebut sudah masuk di rapor. Akan berdampak pada kenaikan kelas, sehingga siswa yang akan rugi sendiri. Sehingga sebelum siswa tersebut mendapatkan nilai di rapor jelek, mereka aktif untuk memperbaikinya."[116]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa dalam mata pelajaran ada kriteria ketuntasan minimal atau KKM. Jika siswa mendapatkan nilai di bawah KKM, maka harus mengikuti kegiatan remedial untuk memperbaiki nilainya. Hal ini juga didukung dengan dokumen KKM yang tercantum di dokumen I KTSP dan di dokumen rapor siswa, yang selalu mencantumkan nilai KKM untuk masing-masing mata pelajaran.[117]

Kegiatan evaluasi dalam pembelajaran yang dilakukan di MAN 2 Kota Kediri, mulai ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian madrasah, hingga ujian nasional. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh waka kurikulum, Bapak Edi Priyanto, berikut.

---

[115] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[116] Wawancara dengan Bapak Muh. Marzuqi, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 18 Juli 2018 di Ruang Tunggu

[117] Dokumentasi Rapor Siswa MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018

"Setiap proses pembelajaran pasti ada evaluasinya. Adapun bentuk evaluasi yang selalu kami lakukan mulai dari ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian sekolah, ujian nasional. Untuk ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester dilaksanakan untuk semua siswa baik itu siswa kelas X, XI, XII. Kalau untuk ujian madrasah dan ujian nasional dilaksanakan untuk siswa di semester akhir. Kalau siswa PDCI ada di semester empat, kalau reguler atau enam semester berarti di semester enam."[118]

Terkait dengan evaluasi, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, berikut.

"Evaluasi kan bagian dari monitoring kita dalam mengetahui kemampuan siswa dalam menyerap materi tersebut. Seandainya ada anak yang kurang paham ulangi lagi, kalau tetap *by individual*, kalau tidak bisa maka dengan teman sebaya. Lalu evaluasinya di luar, kalau memang ngotot maka *by personal*, atau pribadi. Secara umum di kelas hal ini tidak saya sampaikan karena akan menjadikan anak *down*, tapi secara personal saya pantau dan saya dampingi terus. Setidaknya ada peningkatan di siswa tersebut. Karena dengan hal tersebut akan mampu untuk meningkatkan kemampuan siswa dalam memahami materi, setidaknya akan sama dengan teman yang lainnya.

Monitoring secara individu itu sangat penting, karena dengan monitoring tersebut akan mengetahui kemampuan siswa. Mengenai mutu MAN menurut saya, kalau dilihat dari saingan madrasah di sekitarnya kita memang sangat menonjol, tapi janganlah lengah atau janganlah jadi besar dalam tempurung, karena banyak mutu yang kurang, jadi kalau dengan sekolah sekitarnya kita sudah tapi jangan berhenti di situ saja. Terkait dengan kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh madrasah masih bersifat reguler. Istilahnya evaluasi harian, tengah semester akhir semester, padahal seharusnya kan per unit atau per KD, tapi di sini masih ada istilahnya ujian akhir, tapi lambat laun diterapkan bahwa dalam pekan ini kalau guru sudah menyelesaikan pembelajaran per KD maka bisa melakukan penilaian pengumpulan nilai akhir, sehingga tidak perlu ada evaluasi *by desain* secara bareng-bareng. Tentang pekan evaluasi itu masih berjalan di tengah semester, kalau di

[118] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri,pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

akhir semester. Seminggu ini silakan evaluasi, minggu depan remedi nilai terakhir dikumpulkan tanggal ini." [119]

Pelaksanaan evaluasi pembelajaran di MAN 2 Kota Kediri, guru sudah menggunakan media berbasis komputer. Hal ini disampaikan oleh waka kurikulum berikut.

"Untuk ulangan sudah banyak yang menggunakan komputer. Untuk ujian akhir semester beberapa mata peajaran sudah menggunakan komputer. Hal ini belum semua mata pelajaran, karena jumlah komputer yang belum memenuhi untuk digunakan semua siswa. Kalau ujian nasional sudah menggunakan computer."[120]

Terkait dengan pelaksanaan evaluasi dalam pembelajaran, yang berbasis IT sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

"Pelaksanaan evaluasi pembelajaran, bagaimana upaya agar pelaksanaan CBT secara maksimal, sejauh ini jalan. Pengertian maksimal ini maksimal dari seluruhnya ya memerlukan fasilitas, dalam hal ini seluruh guru -guru yang membutuhkan hal itu sudah terpenuhi fasilitasnya. Tapi sementara ini berada di ruang belakang yang kami rasa kurang representative. Rencana ini kami bangunkan gedung yang ada di depan. Ini lagi proses pembangunan, kami coba lengkapi sarananya, wifinya kami *kenceng*kan. Di komputer kita, kita beri aplikasi-aplikasi buat ujian itu. Guru-guru yang *sregep* sebelumnya sudah menggumpulkan soal ke komputer untuk ujian, baik itu ujian harian, ujian blok dan ujian akhir semester. Tapi guru-guru yang tidak punya komitmen untuk itu ya memang ada, mungkin kompetensinya belum bisa mengunakan aplikasi tersebut. Sehingga kemarin saya datangkan pakarnya edmodo, untuk melatih bapak-ibu guru."[121]

Dengan pelaksanaan ujian berbasis komputer memperingan tugas guru dalam mengoreksi jawaban ujian. Hal ini disampaikan oleh Bapak Muh. Zamroni, berikut.

"Evaluasinya kami terapkan dengan sistem CBT, Dengan strategi khusus tersebut, kita bisa *cepet* menentukan hasil dari evaluasinya dan mampu menentukan mean, median, dan modus kemampuan siswa di materi tersebut (sambil menunjukkan daftar nilai siswa). Pembaharuannya pada sisi

---

[119] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri,pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[120] Wawancara dengan Bapak Edi Priyanto, Waka Kurikulum MAN 2 Kota Kediri, pada Selasa, 3 Juli 2018 di ruang perpustakaan

[121] Wawancara dengan Bapak Nursalim,Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

kurikulum dan pengunaan IT, kurikulum dari tahun ke tahun selalu ada revisi."[122]

Berkaitan dengan keaktifan guru dalam mempersiapkan ulangan dengan komputer, sebagaimana disampaikan oleh Ibu Nurul Amanati, S.Kom., selaku guru bimbingan TIK.

> "Beberapa guru sudah aktif dalam melaksanakan ulangan harian dengan komputer. Jadi, mereka menyiapkan soal sendiri lalu meminta jadwal ke saya untuk jadwal ulangan hariannya. Jadi praktis, ulangan selesai, nilai sudah langsung muncul, tidak *ribet* dengan koreksi lagi."[123]

Pernyataan di atas menunjukan bahwa untuk pelaksanaan evaluasi pembelajaran, mulai dari ujian akhir semester, ujian sekolah, dan ujian nasional sudah menggunakan komputer. Hal ini juga didukung dengan dokumen laporan pelaksanaan ujian akhir semester, ujian sekolah, dan ujian nasional yang berbasis komputer.[124] Peneliti juga melakukan observasi di laboratorium komputer, tempat pelaksanaan ujian akhir semester, ujian sekolah, dan ujian nasional berbasis komputer. Di sana tampak masih ada sisa tempelan nama-nama ruang, daftar peserta di masing-masing ruang dan denah tempat duduk. Termasuk di masing-masing meja komputer masih tertempel nomor ujian peserta.[125]

Kegiatan pembelajaraan yang dilakukan oleh guru juga di monitoring oleh kepala sekolah. Bentuk kegiatan monitoring dilakukan dengan pelaksanaan penilaian kinerja guru (PKG). Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

> "Kami juga melakukan monitoring ke kelas-kelas termasuk dengan penerapan penilaian kinerja guru atau PKG. Di akhir tahun yaitu sekitar bulan November-Desember dilakukan penilaian yang dilakukan oleh tim penilai. Tim penilai bisa kepala madrasah atau guru senior yang ditunjuk sebagai penilai. Prosesnya bisa mengamati proses pembelajaran di kelas, mengecek kelengkapan perangkat pembelajaran. Karena PKG ini mencakup empat kompetensi guru, mulai dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Sehingga setelah itu guru

---

[122] Wawancara dengan Bapak Muh. Zamroni, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018. di ruang perpustakaan

[123] Wawancara dengan Ibu Nurul Amanati, guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin, 23 Juli 2018 di ruang laboratorium komputer.

[124] Dokumentasi kalender pendidikan MAN 2 Kota Kediripada Senin, 23 Juli 2018

[125] Observasi ruang ujian/Laboratorium Komputer, pada Senin 23 Juli 2018

mendapatkan nilai PKG, sebagai gambaran kinerja guru tersebut."[126]

SKP merupakan kelengkapan dari penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil (PPKPNS) kalau dulu identik dengan istilah DP3. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bapak Agus Setiadi, yang merupakan koordinator penilaian kinerja guru.

"Setiap tahun guru dinilai kinerjanya melalui PKG sedang untuk PNS tidak cukup PKG tapi ada kelanjutannya yaitu SKP. Nilai PKG yang didapatkan guru dimasukkan juga dalam poin angka kredit di SKP. Dalam SKP guru merencanakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna memperoleh nilai angka kredit selama satu tahun. Dalam kegiatan di SKP ada 3 kegiatan yang pertama, kegiatan unsur utama berupa kegiatan pembelajaran atau pembimbingan. Kedua, melaksanakan kegiatan pengembangan diri dan kegiatan publikasi ilmiah atau karya inovatif. Untuk kegiatan pengembangan diri berupa mengikuti kegiatan diklat fungsional, mengikuti kegiatan di MGMP, untuk kegiatan publikasi ilmiah forum ilmiah, membuat karya tulis ilmiah, membuat media pembelajaran, membuat buku, melaksanakan penelitian, menyusun buku, buku pedoman guru. Sedangkan untuk karya inovatif seperti membuat media pembelajaran, membuat karya tepat guna. Yang ketika melaksanakan kegiatan pendukung guru seperti melaksanakan pendidikan yang tidak linear, melaksanakan kegiatan yang mendukung kegiatan guru, memperoleh penghargaan. Dan masih banyak lagi kegiatan-kegiatan guru yang tertuang dalam Permenegpan RB No 16 Tahun 2009 tentang Angka Kredit Jabatan Fungsional Guru dan Penilaiannya. Dari kegiatan kegiatan itu guru harus merancang, selama satu tahun guru tersebut menginginkan untuk mendapatkan angka kredit berapa. Itu harus dirancang dalam SKP. SKP disusun di bulan Januari sehingga selama satu tahun guru nanti memprogramkan apa? Dan harus mempersiapkan program-program apa?."[127]

Untuk penilaian kinerja guru (PKG) madrasah sudah membentuk tim PKG. Hal ini disampaikan oleh kepala madrasah berikut.

"Pelaksanaan PKG di MAN 2 Kota Kediri ini, kami sudah membentuk tim PKG. Untuk penilainya kami tunjuk guru-guru senior yang diketuai oleh Bapak Agus Setiadi, S.Pd dan anggota penilaianya beberapa guru senior. Untuk masing-masing

---

[126] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

[127] Wawancara dengan Bapak Agus Setiadi, guru MAN 2 Kota Kediri,pada Rabu, 18 Juli 2018 di ruang perpustakaan.

penilai, menilai maksimal 6 guru, sehingga tidak terlalu banyak dan nantinya praktis."[128]

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya dengan penerapan penilaian kinerja guru (PKG) dan penerapan sasaran kerja pegawai (SKP). Hal ini juga dituangkan dalam pembentukan SK Tim PKG yang memuat penugasan guru sebagai tim penilai dan termasuk program kerja penilaian kinerja guru.[129] Berdasarkan pengamatan peneliti di ruang guru, peneliti menjumpai beberapa guru berdiskusi tentang PKG, guna pelaksanaan pengajuan kenaikan pengkat periode April 2019 yang berkasnya harus dikumpulkan di bulan Oktober 2018, yang di antara berkasnya berupa PKG dua tahun terakhir.[130]

Berbagai usaha dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengawasi kegiatan-kegiatan strategis madrasah yaitu melalui rapat-rapat. Misalnya rapat dengan wakil kepala madrasah, rapat koordinasi dengan para guru, rapat koordinasi dengan wali murid, dan rapat koordinasi dengan komite madrasah. Dengan demikian, setiap pelaksanaan program dan kegiatan strategis dapat diawasi dan dikontrol dengan baik. Hal ini diungkapkan kepala madrasah sebagaimana di bawah ini.

"Mengenai pengawasan kegiatan-kegiatan strategis, saya lakukan di antaranya melalui rapat koordinasi, yaitu rapat wakil kepala madrasah setiap pekan, rapat koordinasi wali kelas sebulan sekali termasuk rapat koordinasi seluruh guru kita adakan satu bulan sekali. Untuk rapat komite kita adakan triwulan sekali. Namun, realisasinya bisa lebih dari itu sesuai dengan kebutuhan. Misal program yang menyangkut komite, kita jalankan setelah mendapatkan persetujuan komite. Sehingga dengan komite terjalin suasana sinergi dan nyaman."[131]

Ketekunan dan kesinambungan pengawasan dilakukan kepala madrasah agar hasilnya dapat maksimal. Komunikasi kepala dengan guru, dengan

---

[128] Wawancara dengan Bapak Nursalim, Kepala MAN 2 Kota Kediri, pada Rabu, 4 Juli 2018 di ruang kepala madrasah

[129] Dokumen SK Tim Penilai MAN 2 Kota Kediri yang tercantum dalam Dokumen SK Pembagian Tugas, Tugas Tambahan dan Beban Guru pada Proses Belajar Mengajar atau Bimbingan Semester Ganjil tahun Pelajaran 2018/2019, pada Rabu, 4 Juli 2018

[130] Observasi di ruang guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018

[131] Observasi di ruang guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018

peserta didik, dan dengan semuanya dilakukan dengan sepenuh hati agar benar-benar terjalin komunikasi yang berkualitas dan sepenuh hati, tidak sekadar melaksanakan tugas dan fungsi. Hal ini dijelaskan kepala madrasah sebagai berikut.

> "Mengenai pengawasan kegiatan, yang saya lakukan yaitu sebagaimana filosofisnya *ayam mengerami telurnya*, harus dilakukan dengan bagus dan perlu ketelatenan dan ketekunan, tidak ditinggali pergi. Harapannya, dengan begitu, bisa membuahkan hasil yang tinggi. Kalau pengawasan kegiatan pembelajaran, pagi kami keliling kelas, juga ada blangko supervisi. Kami berusaha memperbaiki sisi manajemennya dulu secara bertahap, juga agar tidak terjadi benturan antarwakil kepala, kami bagi sejelas-jelasnya tugas itu. Kami tidak menggunakan CCTV karena kami memang tidak berminat. Kami ingin yang hadir sepenuhnya, yakni *hati*-nya karena memang sejak awal tahun pelajaran kami tanamkan hal itu."[132]

Sebagai contoh, pengawasan dalam pembelajaran siswa dilakukan melalui jurnal kelas, komunikasi dengan ketua kelas, serta anggota kelas. Hal ini dilakukan agar tidak ada yang dirugikan dan berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawabnya masing-masing. Penjelasan kepala madrasah mengenai hal tersebut adalah sebagaimana berikut ini.

> "Pengawasan pembelajaran kami lakukan melalui jurnal kelas. Juga kami membangun komunikasi dengan ketua kelas, dengan anak-anak (siswa). Kami berikan pemahaman kepada anak-anak, ketua kelas agar mendapatkan hasil ataupun *benefit* yang sesuai harapan semuanya, siswa, orang tua. Kami bergerak cepat, anak bergerak aktif menggali ilmu, dan jangan terlena sehingga tidak kehilangan waktu belajarnya sebagai bekal masa depannya."[133]

Pengawasan kepada para alumni juga dilakukan pihak madrasah dengan memonitor para peserta didik yang baru lulus dalam melanjukan ke perguruan tinggi. Dengan kegiatan monitoring tersebut maka pihak madrasah dapat memberikan informasi dan bantuan seperlunya kepada mereka. Untuk memberikan wadah terhadap para peserta didik yang telah lulus tersebut juga dibentuk ikatan alumni MAN 2 Kota Kediri. Melalui ikatan alumni tersebut, kegiatan pengawasan/monitoring dapat

---

[132]Observasi di ruang guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018
[133]*Ibid.*

berjalan dengan lebih efektif dan efisien. Tetap adanya pengawasan terhadap para alumni tersebut diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara penelitian sebagaimana di bawah ini.

> "Para alumni juga ada ikatan alumni yang sangat membantu terutama adik-adiknya yang akan melanjutkan ke perguruan tinggi yang diminati. Pendataan juga kami lakukan melalui penelusuran lulusan. Sehingga sangat membantu dan mendukung komunikasi antaralumni dan antara alumni dengan pihak madrasah. Rasa persaudaraan sesama alumni dan warga yang pernah belajar di madrasah yang sama senantiasa terjaga dan dipelihara dengan baik".[134]

Komunikasi dengan pihak internal dan eksternal dijaga dengan baik. Pihak eksternal misalnya Pemerintah Kota Kediri, dinas pendidikan, kwartir cabang, PGRI, dan MKKM, agar program madrasah dapat berjalan dengan lancar dan tidak ada yang menghalangi. Hal ini sebagaimana penjelasan kepala madrasah sebagai berikut.

> "Komunikasi dengan internal dan eksternal madrasah dijaga dengan baik. Dengan internal sebagaimana sudah saya uraikan di depan tadi. Selanjutnya dengan pihak eksternal, seperti pihak kelurahan, babinsa, polsek, pihak hutan kota atau huko, dan lintas sektoral berjalan lancar dan kondusif. Termasuk dengan Pemkot Kediri, yakni UPT dinas pendidikan. Bahkan, Bapak Walikota Kediri menaruh perhatian, selain itu memang MAN 2 Kota Kediri sering mewakili Kota Kediri ke tingkat Provinsi, kami juga aktif di kegiatan pramuka, PGRI, dan MKKM sehingga komunikasi dapat terjalin dengan baik.
>
> Komunikasi strategis lainnya kami bangun dengan dengan instansi lain. Saat ini kami sedang mempersiapkan MOU atau kerja sama dengan Batalyon 521 untuk pembekalan peserta didik terkait bela negara. Juga dengan Badan Narkotika Nasional atau BNN untuk pencegahan narkoba. Juga dengan pihak Kepolisian terkait lalu lintas dan lain-lainnya. komunikasi juga kami lakukan dengan pihak KODIM, IAIN Kediri, IAIN Tulungagung, dan juga selalu koordinasi pembinaan dengan Kantor Kemenag Kota Kediri."[135]

Untuk pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kedisplinan dan kerajinan maka kehadiran pendidik atau pegawai lainnya perlu dilakukan absensi yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Untuk keperluan ini, pihak madrasah menggunakan absensi sidik jari *(finger*

---

[134] Observasi di ruang guru MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018
[135] *Ibid.*

*print).* Keterangan ini disampaikan oleh Kepala TU MAN 2 Kota Kediri dalam wawancara penelitian sebagaimana di bawah ini.

> "Absen seluruh guru dan pegawai karyawan dengan menggunakan *finger print*, sesuai dengan regulasi yang ada. Hal ini antara lain dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin. Rekrutmen karyawan non-PNS menggunakan penyaringan kompetensi. Maunya prioritas alumni tetapi tetap mengutamakan kompetensi pelamar. Untuk kehadiran guru dan pegawai dalam satu minggu adalah 37,5 jam sesuai regulasi dan peraturan."[136]

Demikianlah data penelitian yang diperoleh dari MAN 2 Kota Kediri. Secara sederhana paparan data pada kasus dua dapat digambarkan dalam bentuk tabel berikut.

**Tabel 4.2 Ringkasan data pada kasus II**

| No. | Fokus Penelitian | Data |
|---|---|---|
| 1. | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Formulasi strategi yang dilaksanakan di MAN 2 Kota Kediri: a) penyusunan visi misi madrasah, renstra, RIP, renop. b) tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder*.e) program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan. f) komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter. |
| 2 | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah a) hadir tepat waktu, b) rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, c) setiap proses pembelajaran |

[136] Wawancara dengan Bapak Sukarno , KTU MAN 2 Kota Kediri, pada Senin 23 Juli 2018

| No. | Fokus Penelitian | Data |
|---|---|---|
| | | dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya, d) kontrol kepala sekolah melalui program supervisi, e) pelatihan dan *workshop* terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) ada psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), h) kelas unggulan, i) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, j) kegiatan istigasah tiap Jumat, k) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, l) optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram, m) kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade. |
| 3 | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah a) mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, b) mengukur kinerja internal madrasah, c) evaluasi strategi secara menyeluruh, d) adanya penilaian internal madrasah, e) adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. |

## B. Temuan Penelitian

### 1. Temuan Kasus Tunggal

a. Temuan Penelitian Kasus I: MAN 2 Tulungagung

Berdasarkan paparan data di atas, temuan penelitian terkait perumusan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung adalah sebagai berikut.

1) Fenomena di lapangan pada proses perumusan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung menunjukan adanya kegiatan yang meliputi a) menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, b) membentuk tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.* e) adanya komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter.
2) Berdasarkan paparan data di atas, proses pelaksanaan strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung menunjukan; a) sosialisasi program-program madrasah, b) program layanan madrasah, c) pembinaan karakter, d) proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), e) kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri serta dinas pendidikan secara *online* maupun *offline*, h) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, i) kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, j) kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olahraga, senam kebugaran jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat, k) kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif.

3) Berdasarkan paparan data di atas, evaluasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung ditunjukkandengan kegiatan yang meliputi a) mengkaji ulang landasan strategi, b) penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio). c) mengukur kinerja organisasi d) evaluasi diri madrasah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya. e) adanya penilaian internal madrasah. f) penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah.

Mencermati paparan data yang telah diklasifikasikan di atas maka temuan penelitian pada kasus I di MAN 2 Tulungagung dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.3 Temuan Substantif Kasus Tunggal I di MAN 2 Tulungagung**

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| 1. | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Formulasi Strategi MAN 2 Tulungagung dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam meliputi a) menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop. B) membentuk tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.* E) adanya komitmen "cerdikbersemi"menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter. |
| 2 | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Pelaksanaan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung meliputi a) sosialisasi program-program |

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| | | madrasah, b) program layanan madrasah, c) pembinaan karakter, d) proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), e) kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri serta dinas pendidikan secara *online* maupun *offline*, h) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, i) kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, j) kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olaharga, senam kebugaran jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat, k) kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif. |
| 3 | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung meliputi a) mengkaji ulang landasan strategi, b) penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio). c) |

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| | | mengukur kinerja organisasi d) evaluasi diri madrasah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya. e) adanya penilaian internal madrasah. f) penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. |

b. Temuan Penelitian Kasus II: MAN 2 Kota Kediri Berdasarkan paparan data di atas, temuan penelitian

terkait perumusan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah sebagai berikut.

1) Perumusan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri yaitu a) penyusunan visi misi madrasah, renstra, RIP, renop. b) tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.*e) program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan. f) komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter.
2) Implementasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah a) hadir tepat waktu, b) rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, c) setiap proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya, d) kontrol kepala sekolah melalui program supervisi, e) pelatihan dan *workshop* terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) ada psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), h) kelas unggulan, i) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus

swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, j) kegiatan istiqasah tiap Jumat, k) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, l) optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram, m) kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade.

3) Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan di MAN 2 Kota Kediri adalah a) mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, b) mengukur kinerja internal madrasah, c) evaluasi strategi secara menyeluruh, d) adanya penilaian internal madrasah, e) adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah.

**Tabel 4.4 Temuan Substantif Kasus Tunggal II di MAN 2 Kota Kediri**

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| 1. | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan di MAN 2 Kota Kediri meliputi a) penyusunan visi misi madrasah, renstra, RIP, renop b) tim pengembang madrasah, c) perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), d) melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder*.e) program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan. f) komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter. |

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| 2 | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah a) hadir tepat waktu, b) rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, c) setiap proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya, d) kontrol kepala sekolah melalui program supervisi, e) pelatihan dan *workshop* terkait penguatan kompetensi guru, f) proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, g) ada psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), h) kelas unggulan, i) *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, j) kegiatan istigasah tiap Jumat, k) penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, l) optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram, m) kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade. |
| 3 | Evaluasi strategi dalam pengembangan | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah a) |

| No. | Fokus Penelitian | Temuan |
|---|---|---|
| | lembaga pendidikan Islam | mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, b) mengukur kinerja internal madrasah, c) evaluasi strategi secara menyeluruh, d) adanya penilaian internal madrasah, e) adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. |

**2. Temuan Lintas Kasus**

Memperhatikan temuan penelitian di dua lembaga tersebut, terdapat perbedaan dan prioritas terkait manajemen strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam.

a. Formulasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam

Terdapat beberapa kesamaan formulasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di kedua lembaga tersebut.Formulasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam diMAN 2 Tulungagung dengan menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, membentuk tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder,* adanya komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

Selanjutnya, di MAN 2 Kota Kediri penyusunan visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.*program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan, komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan sebuah hasil temuan penelitian lintas kasus, formulasi strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam berawal dari menyusun visi misi madrasah, membentuk tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.* adanya komitmen menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter.

b. Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam

Sementara dalam implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam terdapat beberapa kesamaan. Implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dilakukan dengan sosialisasi program-program madrasah, program layanan madrasah, pembinaan karakter, proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri serta dinas pendidikan secara *online* maupun *offline*, penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olahraga, senam kebugaranjasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat,kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif.

MAN 2 Kota Kediri mengimplementasikan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam dengan hadir tepat waktu, rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-

program madrasah, setiap proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya, kontrol kepala sekolah melalui program supervisi,pelatihan, dan *workshop* terkait penguatan kompetensi guru,proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), membentuk kelas unggulan, *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, kegiatan istigasah tiap Jumat, penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif,optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram, kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade.

Memperhatikan temuan lintas kasus implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan hadir tepat waktu, rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, program layanan madrasah, pembinaan karakter. Selanjutnya proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kontrol kepala madrasah melalui program supervisi. Serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik. *Try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negerisecara *online* maupun *offline*.

Selanjutnya kegiatan istigasah tiap Jumat penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olaharga, senam kebugaran jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat, kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif ekstraolimpiade.

c. Evaluasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam

Terdapat beberapa kesamaan dalam evaluasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam. Evaluasi strategi di MAN 2 Tulungagung ditunjukkan dengan mengkaji ulang landasan strategi, penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap, sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio). Selain itu, mengukur kinerja organisasi, evaluasi diri madrsah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya. Ditambah adanya penilaian internal madrasah dan penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, dan akreditasi penilaian eksternal madrasah.

Selanjutnya di MAN 2 Kota Kediri dilakukan dengan mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, mengukur kinerja internal madrasah, evaluasi strategi secara menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, dan akreditasi penilaian eksternal madrasah.

Dengan demikian dapat disimpulkan temuan penelitian lintas kasus pada aspek evaluasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dengan melakukan pengkajian ulang strategi, mengukur kinerja internal madrasah, melakukan evaluasi strategi menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, dan akreditasi penilaian eksternal madrasah.

**Tabel. 4.5 Temuan Lintas Kasus**

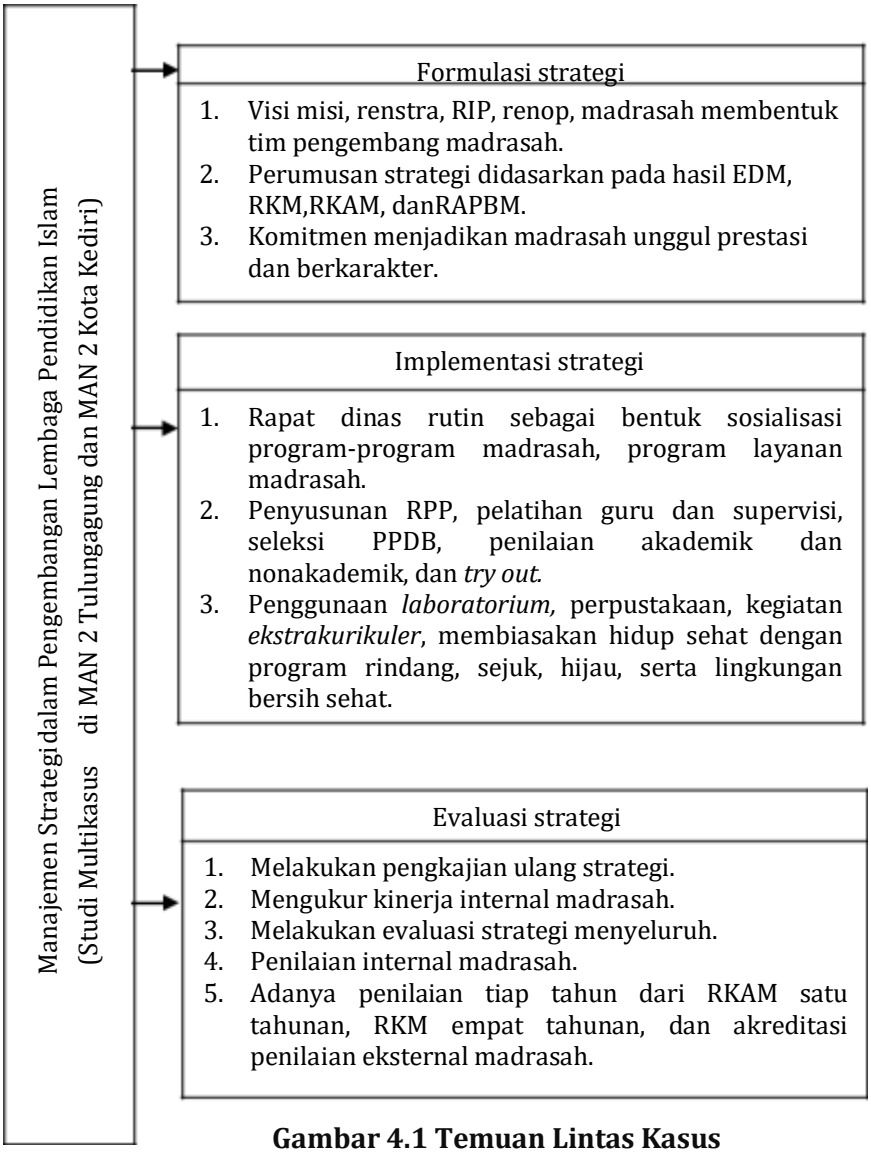
| No. | Fokus | MAN 2 Tulungagung | MAN 2 Kota Kediri | Lintas Kasus |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Formulasi strategi MAN 2 Tulungagung dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, membentuk tim pengembang | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan di MAN 2 Kota Kediri penyusunan visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil *review* kurikulum, rencana | Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam berawal menyusun visi misi madrasah, renstra, RIP, renop, membentuk tim pengembang madrasah, |

| No. | Fokus | MAN 2 Tulungagung | MAN 2 Kota Kediri | Lintas Kasus |
|---|---|---|---|---|
| | | madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.* Selain itu,adanya komitmen "cerdikbersemi" menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter. | kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), melakukan penggalian informasi sebagai dasar pertimbangan dan masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder,*program-program madrasah dirancang sesuai dengan perkembangan pendidikan,komitmen madrasah unggul prestasi dan berkarakter. | perumusan strategi didasarkan pada hasil evaluasi diri madrasah (EDM), rencana kerja madrasah (RKM), rencana kerja anggaran madrasah (RKAM), rencana anggaran pendapatan belanja madrasah (RAPBM), menerima masukan dari pengguna madrasah (tim komite madrasah) serta *stakeholder.* Selain itu,adanya komitmen menjadikan madrasah unggul prestasi dan berkarakter. |
| 2 | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung sosialisasi program-program madrasah, program layanan madrasah, pembinaan karakter, proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP),kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan | Implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Kota Kediri adalah hadir tepat waktu, rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, setiap proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan perangkat mengajar lainnya,kontrol kepala sekolah melalui program supervisi,pelatihan dan workshop terkait penguatan kompetensi guru,proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui | Implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan hadir tepat waktu, rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, program layanan madrasah, pembinaan karakter, proses pembelajaran dilengkapi dengan adanya rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kontrol kepala madrasah melalui program supervisi, serta dilaksanakannya pelatihan-pelatihan terkait penguatan kompetensi guru, |

| No. | Fokus | MAN 2 Tulungagung | MAN 2 Kota Kediri | Lintas Kasus |
|---|---|---|---|---|
| | | kompetensi guru,proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olahraga, senam kebugaran jasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat,kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif. | penilaian akademik dan nonakademik, ada psikotes dan pemetaan peserta didik untuk mengetahui dan mengelompokkan siswa yang memiliki kompetensi akademik tinggi (*upper*) dan rendah (*lower*), kelas unggulan, *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negeri secara *online* maupun *offline*, kegiatan istigasah tiap Jumat, penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif,optimalisasi kegiatan perpustakaan secara periodik dan terprogram,kegiatan *ekstrakurikuler* di berbagai bidang termasuk ekstraolimpiade. | proses seleksi terhadap penerimaan peserta didik baru atau input siswa melalui penilaian akademik dan nonakademik, *try out* melalui kerja sama dengan LBB (lembaga bimbingan belajar), kampus-kampus swasta dan negerisecara *online* maupun *offline*,kegiatan istigasah tiap Jumat penggunaan *laboratorium* terhadap pelajaran-pelajaran tertentu begitu aktif, kunjungan perpustakaan secara periodik dan terprogram, kegiatan *ekstrakurikuler* di bidang olahraga, senam kebugaranjasmani, membiasakan hidup sehat dengan program rindang, sejuk, hijau dan bersih, serta lingkungan bersih sehat,kegiatan olimpiade, lomba bidang studi, *ekstrakurikuler*, seni, dan olahraga adalah dengan bimbingan OSN, membuat kelas unggulan, kelas *ekstrakurikuler*, dan bimbingan intensif ekstraolimpiade. |
| 3 | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan di MAN 2 Kota Kediri | Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan |

| No. | Fokus | MAN 2 Tulungagung | MAN 2 Kota Kediri | Lintas Kasus |
|---|---|---|---|---|
| | pendidikan Islam | pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung mengkaji ulang landasan strategi, penilaian pada aspek kognitif (materi akademik), afektif (sikap sosial, religius), psikomotorik (praktik, produk, portofolio), mengukur kinerja organisasi, evaluasi diri madrasah (EDM) dijadikan dasar menentukan program berikutnya, adanya penilaian internal madrasah, penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. | adalah mengkaji ulang strategi melalui *review* kurikulum, mengukur kinerja internal madrasah, evaluasi strategi secara menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan ,RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. | Islam dengan melakukan pengkajian ulang strategi, mengukur kinerja internal madrasah, melakukan evaluasi strategi menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah. |

Hasil temuan lintas kasus penelitian tentang manajemen strategi dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dapat dilihat pada bagan berikut.




**Gambar 4.1 Temuan Lintas Kasus**

## C. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan temuan lintas kasus dengan disesuaikan fokus penelitian pada BAB IV, maka disusunlah proposisi-proposisi sebagai berikut.

**Proposisi Minor**

**Pertama : Formulasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam**

Proposisi : Jika formulasi strategi dilaksanakan dengan menyusun visi misi madrasah berdasarkan EDM, masukan semua pihak dan mempunyai komitmen menjadikan madrasah unggul, maka pengembangan lembaga pendidikan Islam akan tercapai sesuai tujuan.

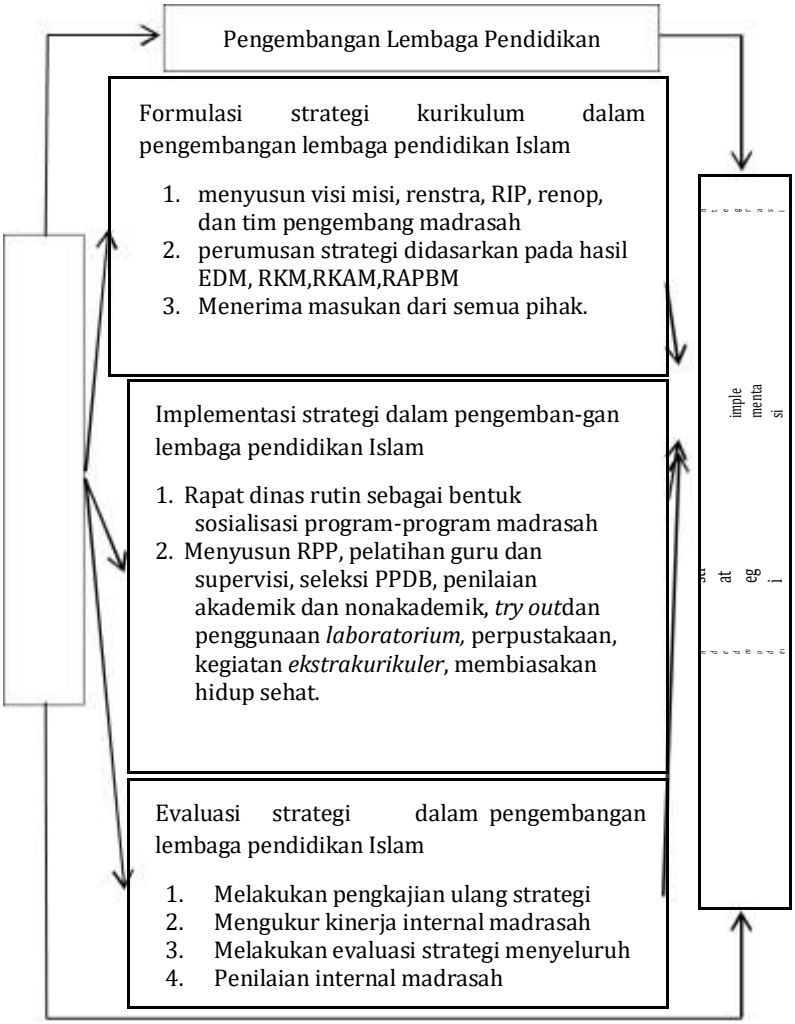
**Kedua : Implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam**

Proposisi : Jika implementasi strategi dilaksanakan dengan melalui sosialisasi program, menyusun RPP, pelatihan, supervisi dan penggunaan sarana pembelajaran, maka pengembangan lembaga pendidikan Islam akan tercapai secara optimal.

**Ketiga : Evaluasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam**

Proposisi : Jika evaluasi strategi dilaksanakan dengan penilaian dengan melakukan pengkajian ulang strategi, mengukur kinerja internal madrasah, melakukan evaluasi strategi menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan , RKM empat tahunan, akreditasi penilaian eksternal madrasah, maka pengembangan lembaga pendidikan Islam akan tercapai secara optimal.

Proposisi Mayor : Jika manajemen strategi dilakukan melalui formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi, maka pengembangan lembaga pendidikan Islam akan tercapai secara optimal.


Pengembangan Lembaga Pendidikan
Formulasi strategi kurikulum dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam
1. menyusun visi misi, renstra, RIP, renop, dan tim pengembang madrasah
2. perumusan strategi didasarkan pada hasil EDM, RKM,RKAM,RAPBM
3. Menerima masukan dari semua pihak.
Implementasi strategi dalam pengemban-gan lembaga pendidikan Islam
1. Rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah
2. Menyusun RPP, pelatihan guru dan supervisi, seleksi PPDB, penilaian akademik dan nonakademik, try outdan penggunaan laboratorium, perpustakaan, kegiatan ekstrakurikuler, membiasakan hidup sehat.
Evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam
1. Melakukan pengkajian ulang strategi
2. Mengukur kinerja internal madrasah
3. Melakukan evaluasi strategi menyeluruh
4. Penilaian internal madrasah
imple menta si

# *BAB VI*
# *PENUTUP*

## A. Simpulan

Berdasar pada fokus penelitian, temuan penelitian, dan analisis pembahasan manajemen strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

Formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan menyusun visi misi, renstra, RIP, renop, dan tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan hasil EDM, RKM,RKAM,RAPBM, dan menerima masukan dari semua pihak.

Implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, menyusun RPP, pelatihan guru dan supervisi, seleksi PPDB, penilaian akademik dan nonakademik, *tryout* dan penggunaan *laboratorium,* perpustakaan, kegiatan *ekstrakurikuler*, dan membiasakan hidup sehat.

Evaluasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan melakukan pengkajian ulang strategi, mengukur kinerja internal madrasah, melakukan evaluasi strategi menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan, RKM empat tahunan, dan akreditasi penilaian eksternal madrasah.

## B. Implikasi

Pada dasarnya implikasi dalam penelitian ini akan berdampak pada dua hal yaitu, 1) implikasi teoretis 2) implikasi praktis. Implikasi secara teoretis penelitian ini berdampak terhadap pekembangan teori manajemen strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Sedangkan, secara praktis penelitian ini akan memiliki kontribusi terhadap pengelolaan pendidikan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.

## 1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini mengelaborasi teori manajemen strategi dari Fred R. David,bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam menyusun formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan secara lintas fungsional yang dapat memampukan organisasi meraih tujuannya. Adapun tujuan manajemen strategi untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk kemajuan masa yang akan datang.

Penelitian ini mengembangkan teori formulasi strategi dari Fred R. David yang mencakup pembuatan visi misi, pengidentifikasian peluang, dan tantangan eksternal organisasi, analisis kekuatan dan kelemahan internal, penyusunan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan strategi, dan pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Penelitian ini menemukan formulasi strategi dengan menyusun visi misi, renstra, RIP, renop, dan tim pengembang madrasah, perumusan strategi didasarkan pada hasil EDM, RKM,RKAM,RAPBM, dan menerima masukan dari semua pihak.

Penelitian ini mengembangkan teori implementasi strategi dari Fred R. David yang menunjukkan bahwa implementasi strategi mencakup penentuan jangka satu tahun, kebijakan turunan, mengalokasikan sumber daya, mengganti struktur organisasi yang sudah ada, merestrukturisasi dan merancang kembali, merevisi rencana penghargaan dan insentif, meminimalkan resistensi untuk berubah, mencocokkan manajer dengan strategi, mengembangkan kultur suportif strategi, mengadaptasi proses produksi dan operasi, mengembangkan fungsi sumber daya manusia yang efektif jika diperlukan dilakukan pengurangan.

Adapun proses manajemen implementasi strategi yang ditemukan di lapangan dengan rapat dinas rutin sebagai bentuk sosialisasi program-program madrasah, menyusun RPP, pelatihan guru dan supervisi, seleksi PPDB, penilaian akademik dan nonakademik, *try out* dan penggunaan *laboratorium,* perpustakaan, kegiatan *ekstrakurikuler*, serta membiasakan hidup sehat. Penelitian ini menguatkan teorinya Fred R. David terkait dengan implementasi strategi.

Selanjutnya untuk evaluasi strategi menggunakan teori dari Fred R. David. Dalam penelitian ini evaluasi strategi dilakukan dengan melakukan pengkajian ulang strategi, mengukur kinerja internal madrasah, melakukan evaluasi strategi menyeluruh, adanya penilaian internal madrasah, adanya penilaian tiap tahun dari RKAM satu tahunan, RKM empat tahunan, dan akreditasi penilaian eksternal madrasah.

**2. Implikasi Praktis**

Dalam implikasi praktis penelitian ini memiliki kontribusi dan manfaat terhadap;

a. Kepala madrasah, penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk merumuskan strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Tidak hanya model formulasi strategi dan implementasi strategi, juga akan membantu dalam proses pengawasan dan evaluasi secara komprehensif.
b. Pengelola lembaga pendidikan, memacu semangat dalam proses pembelajaran terutama dalam memilih dan menerapkan model pembelajaran yang inovatif dan kreatif.
c. *Stakeholder*, hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi, telaah dan pertimbangan dalam menilai efektif atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan terutama madrasah aliyah.
d. Kementerian Agama, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam penentuan kebijakan.

## C. Saran

1. Pengambil kebijakan dalam hal ini kementerian agama. Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.
2. Kepala madrasah. Menjadikan acuan hasil penelitian ini dalam menentukan program-program unggulan madrasah, sehingga dapat menarik minat dan efektivitas belajar peserta didik.
3. Peneliti selanjutnya. Penelitian terkait pengembangan lembaga pendidikan Islam ini masih memiliki celah atau bagian yang perlu dikembangkan dan dipertajam khususnya dalam

pengembangan lembaga pendidikan Islam di daerah yang penuh tantangan.

Masyarakat. Dengan penelitian ini diharapkan masyarakat memiliki acuan dalam memilihkan lembaga pendidikan bagi putra dan putrinya.

# *DAFTAR PUSTAKA*


Adero, Akinyijenipher, *The Influence Of Tangible And Intangible Resource Sonthe Performance Of Public Secondary Schools In Bondo District, Kenya*, research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi October, 2012

Ahlquist, Josie, "Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media And The Social Change Model", *Journal Of Leadership Studies*, Volume 8, Number 2, 2014 © 2014 University of Phoenix View this article online at wileyonlinelibrary.com • DOI:10.1002/jls.21332,

Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitati,* Malang: Universitas Negeri Malang Press.

Akdon. 2011. *Strategic Management for Education Management,* Bandung: Alfabeta.

Alma, Buchari dan Ratih Hurriyati Ed. 2008). *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan,* Bandung: Alfabeta,

Amir, M. Taufiq. 2012. *Manajemen Strategik Konsep Applikasi,* Jakarta: Rajawali Pres.

Arif Faizin, Mochamad. 2012. *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri),* Jakarta:Tidak Diterbitkan.

B Kennedy, Michael. 2002. *School Effectiveness: A Handbook for Improvement of Junior Secondary Schools SLTP).* Ministry of National Education Directorate of Junior Secondary Education and World Bank, Jakarta.

Buchori, Muchtar. 1994. *Pendidikan Dalam Pembangunan,* Yogyakarta: PT Tiara Wacana Jogja.

Chotimah, C., & Fathurrohman, M. 2014. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras,

David, Fred R. dan Forest R. David, 2010. *Manajemen Strategi,* Jakarta: Salemba Empat.

_____. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing,* Jakarta: Salemba Empat.

_____, 2011. *Strategic Management Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.

Diat Prasojo, Lantip. 2018. *Manajemen Strategi,* Yogyakarta: UNY Press.

Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan,* Bandung: Rosdakarya.

Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Hidayah, Ratih. 2015.*Evaluasi Strategi jurnal Berkala ilmu Perpustakaadna dan Informasi,* VolumeX l Nomor1.

http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi, diakses pada hari Jum'at, 25 Juni 2015, pukul 22.27 WIB.

J. David Hunger & Thomas L. 2003. Wheelen, *Manajaemen Strategis,* ter. Julianto Agung Yogyakarta: Andi.

J. S, Arcaro. 2007. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan Terj. Yosai Triantara).*, Yogyakarta: Pustaka Belajar.

K Yin, Robert. 1997. *Studi Kasus:Desain dan Metode.* Terj M. Djazi Mudzakir.Jakarta: Raja Grafindo.

L. Morrissey, George. 1997*. Manajemen dan Perencanaan, Terjemahan* Jakarta.

M. Hanafi, Mamduh. 1997. *Manajemen,* Yogyakarta : YKPN.

Mardiyono, Aris. *Pengaruh Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal Dan Faktor Manajerial Terhadap Perencanaan Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Studi Empiris Pada Industri Kecil Makanan Wingko Babat Di Kota Semarang )* Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang.

Moh.Makin, Baharuddin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam,* Malang, UINMaliki Press.

Mujib, Abd Muhimin. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam.* Bandung: Trigenda Karya.

Myles and Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis ,* Amazon: SAGE Publication.

P. Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Stratejik,* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Priyono, 2007. *Pengantar Manajemen,* Taman Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam,* Jakarta: Erlangga.

R. Benston, Luwis. 1972. *Supervision and Management,* New York : McGraw Hill Book Company.

Riyanto, Yatim, 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif,* Surabaya: Unesa University Press.

_____2001. *Metodologi Penelitian Pendidikan,* Surabaya: SIC.

Rowe. 1989. *Strategic Management,* A Methodological Approach, New York an Co: Addison-Wesley Publishing Company.

Rusdiana, A. 2016. Pengembangan *Organisasi Lembaga Pendidikan,* Bandung: Pustaka Setia.

Rusyan, Tabrani ,et. all. 1989. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar,* Bandung: Remaja Karya

S. Nasution, 1996. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif,* Bandung: Tarsito.

Safi'i, Asyrof. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Aplikasi Praktis Penelitian Pembuatan Usulan Proposal) dan Penyusunan Laporan Penelitian,* Surabaya: eLKAF.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2004. *Manajemen,* Jakarta: Indeks.

Sugiono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* Bandung: Alfabeta.

Sugiono, 2015. *Memahami Penelitian Kualitatif,* Bandung: Alfabeta.

Sugiono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,* Bandung:alfabeta.

Sukanto Reksohadiprodjo. 2003. *Manajemen Strategi* Edisi 4, Yogyakarta: BPFE.

Sukmadinata, Nana S. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan,* Bandung: Rosdakarya.

Sulistyorini. 2009. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategis dan Aplikasi,* Yogyakarta: Teras.

Susanto, AB. 2014. *Manajemen Stategik Komperhensif untuk Mahasiswa dan Praktis,* Yogyakarta, Erlangga.

Suwarsono Muhammad. 2004. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen* Perusahaan YKPN.

Syafiie. 2000. *Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi* Jakrta: Rineka Cipta.

Tantowi, Jawahir. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran al-Qur'an* Jakarta: Pustaka Al- Husna.

Taufiqurokhman, 2016. *Manejemen Strategik Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Thompson, Arthur A. Jr dan A. J. Strickland III. 2003. *Strategic Management Concepts and Cases*, New York: McGraw-Hill Companies.

Ulfah Irani Z, Murniati AR, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan, Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156* Pascasarjana Universitas Syiah Kuala pp.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik* Jakarta: Rajawali Press.

Wiryokusumo, Iskandar J. Mandilika. 1982. *Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan,* Jakarta: CV. Rajawali.

Yaqin, Husnul. 2011. *Administrasi dan Manajamen Pendidikan, Banjarmasin* : IAIN Antasari press Banjarmasin.

Yayasan Penyelenggara Penerjemah, Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qura'an. 2012. *Al-Qur'an dan Terjemahnya.,* Sinar Baru Algesindo. Bandung.

# *PEDOMAN WAWANCARA*

1. Bagaimanakah formulasi strategi MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri dalam mengembangkan lembaga?

   **Kepala madrasah dan waka kurikulum**

   a. Bagaimanakah visi, misi, tujuan renstra, RIP, dan renop di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   b. Bagaimanakah proses pernyusunan visi, misi, tujuan renstra, RIP, dan renop di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   c. Bagaimanakah sosialisasi visi, misi, tujuan renstra, RIP, dan renop di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   d. Siapakah yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan renstra, RIP,dan renop di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
      1) Guru/tim yang dilibatkan?
      2) Peran untuk masing- masing guru yang dilibatkan?
2. Bagaimanakah pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   a. Manajemen yang diterapkan?
   b. Peran tim pengembangan madrasah?
   c. Program kegiatan untuk pengembangan lembaga?
3. Apakah kendala yang ditemui dalam proses formulasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam?

   **Guru**

   a. Bagaimanakah peran guru dalam penyusunan formulasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
      Dalam penyusunan formulasi strategi, siapa guru dilibatkan? Dan dalam hal apa saja?
   b. Menurut Saudara bagaimanakah konsep yang ideal dalam penyusunan formulasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
      Apakah berdasarkan materi, sarana belajar, kemampuan siswa, kompetensi guru?
   c. Bagaimanakah formulasi strategi yang ideal di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

Apakah berpusat pada siswa, atau berpusat pada guru, persentase antara teori dan praktik, tempat yang digunakan kelas atau laboratorium?

d. Pengalaman Anda mengajar, pernahkan Anda melakukan improvisasi strategi? Jika pernah tolong Anda jelaskan pada bagian apa dan bagaimana?
(bentuk- bentuk pembaharuan dalam pembelajaran)

e. Pernahkah Anda mengikuti *workhsop* penyusunan formulasi strategi ?

f. Menurut Anda adakah kekurangan formulasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

g. Bagaimanakah pengembangan lembaga pendidikan di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

h. Apakah saran Anda untuk pengembangan lembaga pendidikan yang ideal?

4. Bagaimanakah implementasi strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

**Kepala madrasah,waka kurikulum , dan guru**

a. Bagaimanakah bentuk implementasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

b. Bagaimanakah sosialisasi implementasi strategi yang sudah dibentuk di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

c. Bagaimanakah peran guru dalam implementasi strategi yang sudah dibentuk di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

d. Bagaimanakah bentuk implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan
   1) Adakah ujian/tes khusus untuk mengetahui prestasi siswa?
   2) Prestasi siswa (akademik/nonakademik)?
   3) Prestasi yang berkesan?
   4) Bentuk penghargaan siswa yang berprestasi?

e. Bagaimanakah bentuk implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   1) Bentuk- bentuk pembelajaran agar siswanya berprestasi?
   2) Adakah kegiatan khusus agar siswa memperoleh prestasi?
   3) Adakah pembelajaran tambahan untuk menunjang prestasi siswa?

f. Apakah implementasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri menggunakan alat teknologi? Jika ya. mohon berikan alasannya!
   1) Bagaimanakah pembelajaran dengan IT?
   2) Bagaimanakah bentuk pembelajaran dan evaluasi?

5. Bagaimanakah evaluasi strategi dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?

**Kepala Sekolah, Waka kurikulum, Guru**

a. Bagaimanakah bentuk evaluasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   1) Apakah jenis kegiatan evaluasi?
   2) Siapakah yang menangani monitoring?
   3) Siapakah yang menangani evaluasi?

b. Siapakah/badan yang melakukan monitoring dan evaluasi strategi?

**Guru**

a. Menurut Saudara apakah monitoring tentang keberhasilan strategi itu penting untuk dilakukan? Mohon penjelasan!
   1) Apakah penting monitoring?
   2) Apakah penting evaluasi?
   3) Apakah manfaat monitoring dan evaluasi?

b. Menurut Saudara, apakah selama ini pengembangan lembaga pendidikan di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri sudah ideal?

c. Menurut Saudara adakah saran untuk perbaikan evaluasi strategi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   1) Bentuk- bentuk perbaikan evaluasi strategi?

d. Bagaimanakah metode evaluasi di MAN 2 Tulungagung dan MAN 2 Kota Kediri?
   1) Bentuk penilaian?

## *PEDOMAN OBSERVASI*

1. Pelaksanaan pembelajaran di kelas
2. Pelaksanaan pelatihan guru
3. Pelaksanaan pembelajaran tambahan untuk siswa
4. Pelaksanaan kegaiatan ekstrakurikuler
5. Pelaksanaan kegiatan keagamaan
6. Pengelolaan kelas
7. Penyiapan materi oleh guru
8. Penyiapan materi kelas PDCI dan akslerasi
9. Kegiatan monitoring guru
10. Kegiatan seleksi siswa
11. Kegiatan pengelompokkan siswa
12. Kegiatan penilaian

## *PEDOMAN DOKUMEN*

1. Dokumen 1 KTSP
2. Silabus
3. RPP
4. UKBM
5. Data Guru dan pegawai
6. Prestasi siswa dan sekolah
7. Jadwal pelajaran
8. Daftar nilai
9. Data siswa
10. Denah sekolah
11. Denah ruang kelas

# *DOKUMENTASI MAN 2 TULUNGAGUNG*

PAPAN NAMA MAN 2 TULUNGAGUNG

FOTO SISWA BERSAMA GURU MAN 2 TULUNGAGUNG

PRESTASI EKTRAKULIKULER PRAMUKA MAN 2 TULUNGAGUNG

PRESTASI EKTRAKULIKULER PMR MAN 2 TULUNGAGUNG

PENELITI SEDANG BERWAWANCARA DENGAN
KEPALA MAN 2 TULUNGAGUNG

EKTRAKULIKULER PMR MAN 2 TULUNGAGUNG

PEMBELAJARAN DI LABORATORIUM KOMPUTER
MAN 2 TULUNGAGUNG

SISWA MAN 2 TULUNGAGUNG
STUDI BANDING DI PERGURUAN TINGGI

KEGIATAN UKS SISWA MAN 2 TULUNGAGUNG

KEGIATAN PEMBELAJARAN MAN 2 TULUNGAGUNG

PRESTASI SISWA SISWI MAN 2 TULUNGAGUNG

WORKSHOP UNTUK PENINGKATAN KUALITAS
DOKUMENTASI MAN 2 KOTA KEDIRI
GURU MAN 2 TULUNGAGUNG

**PENELITI BERWAWANCARA DENGAN KEPALA MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PAPAN INFORMASI MAN 2 KOTA KEDIRI**

**TAMPAK GERBANG MAN 2 KOTA KEDIRI**

**KEPALA FOTO BERSAMA PASKIBRAKA**
**MAN 2 KOTA KEDIRI**

**EKTRAKULIKULER DRUMBAN**
**MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PRESTASI SISWA-SISWI MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PEMBELAJARAN DI LABORATORIUM KOMPUTER MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PAWAI BUDAYA MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PRESTASI SISWA-SISWI**
**MAN 2 KOTA KEDIRI**

**PRESTASI SISWA MAN 2 KOTA KEDIRI**
**DALAM KEJUARAAN KAPOLRES CUP**

**PRESTASI SISWA-SISWI MAN 2 KOTA KEDIRI**
**DALAM ROBOTIC COMPENTATION**

**PRESTASI SISWI MAN 2 KOTA KEDIRI**
**DALAM BIOSFER XI**

**WORKSHOP PENINGKATAN KOMPETENSI GURU DAN REVIEW KURIKULUM MAN 2 KOTA KEDIRI**

**ALFA VOICE MAN 2 KOTA KEDIRI FOTO BERSAMA MENTERI AGAMA**

**SARANA RUANG PEMBELAJARAN MAN 2 KOTA KEDIRI**

**GEDUNG MAN 2 KOTA KEDIRI TAMPAK DARI LUAR**

# *DAFTAR RIWAYAT HIDUP*

| | | |
|---|---|---|
| Nama | : | Akhmad Mukhsin |
| Tempat, tanggal lahir | : | Tulungagung 2 Pebruari 1969 |
| Jenis kelamin | : | Laki-laki |
| Alamat | : | Dusun Patik, RT 02/ RW 11 Desa Batangsaren, Kec. Kauman, Kabupaten Tulungagung |
| Telp | : | 081335738494 |
| NIM | : | 1761154004 |
| Program Studi | : | Manajemen Pendidikan Islam (MPI) |
| Orang Tua | : | Bapak H Boenandir dan Ibu Sudjinah |

**Pendidikan Formal**

| | | |
|---|---|---|
| 1974 - 1976 | : | TK Dharma Wanita Patik Batangsaren Tulungagung |
| 1976 - 1982 | : | SDN Batangsaren III Tulungagung |
| 1982 - 1985 | : | MTsN Tulungagung |
| 1985 - 1988 | : | PGAN Tulungagung |
| 1988 - 1991 | : | D-3 IKIP Surabaya |
| 1997 | : | S-1 IKIP PGRI Kediri |
| 2009 | : | S-2 STAIN Tulungagung |

| **Pekerjaan** | | |
|---|---|---|
| 1991-1992 | : | Guru Bahasa Indonesia STM Sore Tulungagung |
| 1991-1998 | : | Guru Bahasa Indonesia STMM Tulungagung |
| 1994-2006 | : | Guru Bahasa Indonesia STM Siang Tulungagung |
| 2003-2005 | : | Guru Bahasa Indonesia SMAN Karangrejo Tulungagung |
| 2005-2016 | : | Guru Bahasa Indonesia MTs Assyafi'iyah Gondang Tulungagung |
| | | |
| 2017-2018 | : | Guru Bahasa Indonesia MTsN 1 Tulungagung |

| | | |
|---|---|---|
| **Tugas Tambahan/Jabatan** | | |
| 1994-1998 | : | Wakil Kepala Sekolah STM Siang Tulungagung |
| 1998-2006 | : | Kepala Sekolah STM Siang Tulungagung |
| 2009-2016 | : | Kepala SekolahMadrasah MTs Assyafi'iyah Gondan Tulungagung |
| 2018-sekarang | : | Pengawas Sekolah/Madrasah Tingkat Dasar (RA/MI) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung |
| **Pengabdian Masyarakat** | | |
| s.d.Sekarang | : | Pengurus Takmir Masjid Nurul Huda Dusun Patik Desa Batangsaren, Kauman, Kab. Tulungagung |
| s.d. sekarang | : | Ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) Desa Batangsaren, Kec. Kauman, Kab. Tulungagung |
| s.d. sekarang | : | Pengurus Kelompok Tani Subur Makmur, Dusun Patik Desa Batangsaren, Kec. Kauman, Kab. Tulungagung. |
| s.d. sekarang | : | Koordinator kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan. |