

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian yang telah dipaparkan dan dianalisis dalam bab IV. Temuan penelitian akan didiskusikan dengan teori-teori yang telah ada. Sesuai dengan fokus penelitian ini maka alur pembahasan hasil penelitian ini sebagaimana tahapan Strategi menurut Crown dalam Agustinus, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu formulasi Strategi, implementasi Strategi, dan evaluasi Strategi.<sup>1</sup> Dalam pembahasan ini mencakup: (a) formulasi Strategi dalam menyelenggarakan program keterampilan, (b) implementasi Strategi dalam menyelenggarakan program keterampilan dan (c) evaluasi Strategi dalam menyelenggarakan program keterampilan.

#### **A. Formulasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Penyelenggara Program Keterampilan**

Formulasi strategi merupakan hal yang pertama kali dilakukan dalam menyusun langkah strategi, hal ini juga yang dilakukan oleh kedua madrasah tersebut, diawali dengan perumusan visi dan misi lembaga dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal.

Sebagaimana yang dikatakan Sagala terdapat lima langkah formulasi strategi, yaitu<sup>2</sup> (a) perumusan visi dan misi, yaitu pencitraan tentang sekolah

---

<sup>1</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung : Bina Rupa Aksara, 1996), 17

<sup>2</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 133-134.

bagaimana agar seharusnya selalu bereksistensi; (b) asesmen lingkungan eksternal, dengan mengakomodasi kebutuhan lingkungan terhadap mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; (c) *assesment* organisasi yaitu merumuskan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (d) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan dalam tiap- tiap mata pelajaran; yang terakhir adalah (e) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, ataupun fasilitas yang diperlukan lainnya.

Akdon menyatakan visi sekolah yang baik memuat kriteria sebagai berikut:<sup>3</sup>

1. Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
2. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
3. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
4. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
5. Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan dengan masa depan yang menarik.
6. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Visi MAN 1 Kota Kediri yaitu terwujudnya lulusan madrasah yang cerdas, akhlakul karimah, nasionalis, terampil dan inovatif dilandasi keimanan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Akdon, *Manajemen Strategik*, (Bandung: ALFABETA, 2007), 96.

<sup>4</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MAN 1 Kota Kediri, Tahun pelajaran 2018-2019.

Dengan visi tersebut, MAN 1 Kediri secara tidak langsung mendorong anggota organisasi madrasah untuk mewujudkan cita-cita masa depan lembaga.

Begitu pula MA Ma'arif Udanawu dengan visinya terwujudnya generasi muslim yang tangguh dan berkualitas berdasarkan iman, ilmu dan amal, juga dengan slogannya yang disebut dengan 3 in 1. Yang artinya madrasah mempunyai 3 keunggulan: pertama Religious, mempunyai akidah/agama yang kuat. Kedua Science, mempunyai kedalaman iptek. Ketiga Skill, mempunyai kecakapan keterampilan bersertifikat layak kerja dari BLK/UPTPK dari Kementerian dan Tenaga Kerja Republik Indonesia.<sup>5</sup>

Terkait misi, Akdon menegaskan bahwa misi harus menjelaskan hal-hal sebagai berikut:<sup>6</sup>

1. Apa yang menjadi aspirasi hari ini.
2. Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya.
3. Pernyataan spesifik maksud organisasi.
4. Merupakan obyek primer rencana organisasi dan program- program yang ingin dicapai.
5. Sesuatu yang harus diselesaikan.

Misi yang dirumuskan MAN 1 Kediri tentang keterampilan tercantum pada poin kelima yaitu; Menguasai dan mengaplikasikan Ilmu Pengetahuan,

---

<sup>5</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MA Ma'arif Udanawu, Tahun pelajaran 2018-2019.

<sup>6</sup> Akdon, *Manajemen Strategik...*, 99.

Teknologi Informasi, Keterampilan (Elektro,Tata Boga,Tata Busana,Otomotif Mobil, Otomotif Motor, Tata Rias dan Kriya Tekstil).<sup>7</sup>

Sedangkan MA Ma'arif tidak secara eksplisit menyampaikan misinya terkait keterampilan, dalam point tujuh misinya disebutkan meningkatkan kualitas dan kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM) secara bertahap.<sup>8</sup>

Penetapan visi dan misi sekolah terlebih dahulu dengan menganalisa dan menilai lingkungan, sehingga dari pembacaan tersebut akan ditemukan faktor-faktor positif-negatif lingkungan eksternal dan internal sekolah. Assesmen lingkungan eksternal meliputi aspek sosial, budaya, politik, ekonomi, dan teknologi serta hal-hal yang kemungkinan berhubungan dengan organisasi madrasah. Sedangkan aspek internal menyangkut kelebihan dan kelemahan internal organisasi madrasah yang meliputi profesionalisme personel, sarana prasarana, komitmen antar organisasi, dan pendanaan..

Sebagai madrasah proyek program keterampilan, mendapatkan dana revitalisasi dari pemerintah, animo masyarakat yang besar terhadap keterampilan, serta masih jarangya sekolah serupa yang membekali siswanya dengan keterampilan merupakan faktor eksternal yang mendukung MAN 1 Kota Kediri untuk mewujudkan visi dan misi, ditambah dengan kemampuan personil keterampilan yang dimiliki, kelengkapan alat keterampilan serta prestasi yang sudah pernah diraih program keterampilan

---

<sup>7</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MAN 1 Kota Kediri, Tahun pelajaran 2018-2019.

<sup>8</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MA Ma'arif Udanawu, Tahun pelajaran 2018-2019.

membuat madrasah ini semakin mantap dalam mewujudkannya, hal ini direalisasikan dengan menyebutkannya dalam tujuan madrasah point ke-16: Meningkatkan peran serta warga madrasah secara aktif guna perolehan prestasi diberbagai bidang sains, teknologi, seni, Sastra, Bahasa dan olahraga baik regional, nasional maupun internasional (melalui kegiatan ekstrakurikuler, intrakurikuler dan bahasa).<sup>9</sup>

Begitu pula dengan MA Ma'arif Udanawu, dengan sarana prasarana keterampilan yang cukup lengkap, komitmen SDM yang kuat, sinergitas antar organisasi yang bagus, keprofesionalan tenaga keterampilan yang dapat diandalkan merupakan modal pokok untuk mewujudkan visi, misi lembaga ditambah dengan dukungan dari komite madrasah dan animo masyarakat yang luar biasa. Hal ini ditindaklanjuti dengan disebutkannya dalam tujuan madrasah: memotivasi dan membantu peserta didik untuk mengenali potensi dirinya dengan memberikan wadah dalam kegiatan ekstrakurikuler (gemar mata pelajaran, seni, olah raga dan keterampilan) sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal.<sup>10</sup>

Dalam menentukan strategi dalam mengembangkan program keterampilan, sangat perlu untuk mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Dari faktor yang ada MAN 1 Kediri merumuskan beberapa strategi, yaitu: Pemenuhan perlengkapan sarana dan prasarana keterampilan, pilihan keterampilan wajib bagi setiap siswa sebagai pilihan minat,

---

<sup>9</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MAN 1 Kota Kediri, Tahun pelajaran 2018-2019.

<sup>10</sup> Dokumentasi, Arsip Program Kerja MA Ma'arif Udanawu, Tahun pelajaran 2018-2019.

peningkatan SDM pengajar keterampilan dan sinergitas semua organisasi madrasah, pelaksanaan magang bagi siswa, dan *brandmark* MAN keterampilan, sedangkan MA Ma'arif Udanawu merumuskan strategi dalam mengembangkan program keterampilan dengan langkah: studi banding terhadap lembaga yang sudah lebih dahulu, pilihan keterampilan wajib bagi setiap siswa, rekrutmen SDM pengajar keterampilan profesional, kerjasama dengan instansi lain terkait keterampilan, promosi atas keterampilan yang ada kepada stakeholder.

## **B. Implementasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Penyelenggara Program Keterampilan**

Implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya termasuk sumber daya manusia dan didukung sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan ini melibatkan seluruh struktur dalam organisasi dari pimpinan utama hingga bagian terbawah dalam hierarki organisasi.<sup>11</sup>

Menurut Schender dan Hofer yang dikutip oleh Syaiful Sagala, untuk menilai keefektifan implementasi maka dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, (1) Struktur siapa yang memiliki tanggung jawab tugas, kepala sekolah bertanggungjawab kepada siapa; (2) Proses bagaimana masing-masing tugas dikerjakan secara personal; (3) Tingkah laku, etika, motivasi disiplin, penghargaan dan seterusnya.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 218.

<sup>12</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,139.

Implementasi strategi program keterampilan, dikedua lembaga ini teknis pelaksanaan diserahkan kepada koordinator program keterampilan, kepala madrasah sebatas manajerial dalam pelaksanaannya. Dari strategi kedua lembaga tersebut secara umum dapat dikempokkan kedalam empat strategi, yaitu: kerjasama dengan instansi lain, pilihan keterampilan wajib bagi seluruh siswa, peningkatan SDM keterampilan, dan membangun citra madrasah keterampilan.

Kerjasama yang dilakukan MAN 1 Kediri maupun MA Ma'arif tidak jauh berbeda, yaitu dengan menjalin kerjasama dengan balai latihan kerja(BLK), namun dalam praktek kerjasama lembaga ini berbeda, MAN 1 Kediri bekerjasama dengan BLK dengan mengirimkan sebagian siswa program keterampilannya untuk melakukan magang selama dua minggu untuk mengikuti pelatihan, biaya magang diambilkan dari dana revitalisasi program keterampilan, dengan hasil akhir sertifikat keahlian setelah mengikuti uji kompetensi yang dilaksanakan oleh pihak BLK.

Sedangkan bentuk kerjasama MA Ma'arif yang dilakukan dengan pihak BLK dengan diadakan uji kompetensi yang diadakan oleh BLK. Uji kompetensi ini bisa lewat jalur kuota beasiswa dari BLK bagi siswa yang mempunyai kemampuan lebih dan jalur mandiri untuk mendapatkan sertifikat keahlian. Hal ini sesuai dengan pedoman pelaksanaan program keterampilan yang dirumuskan oleh pemerintah.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Keputusan jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016.

Dalam memenuhi sarana prasarana, MAN 1 Kediri mendapatkan dana revitalisasi dari pemerintah untuk operasional program keterampilan. Untuk pengadaan barang dilakukan dengan cara kerjasama dengan pihak ketiga agar mudah dalam pembuatan laporan. Sedangkan untuk MA Ma'arif Udanawu melakukan pengadaan fasilitas program keterampilan dari donatur lembaga, serta dalam melengkapi kebutuhan bahan praktek bersinergi dengan wali murid. Pendanaan baik dari pemerintah ataupun dari lainnya hal ini sesuai dengan pedoman penyelenggaraan program keterampilan.<sup>14</sup>

Strategi yang kedua yaitu pilihan keterampilan wajib bagi seluruh siswa. MAN 1 Kediri maupun MA Ma'arif mewajibkan semua siswanya untuk memilih salah satu program keterampilan yang ada, dalam proses pelaksanaannya tidak ada perbedaan antara dua lembaga tersebut yaitu dilakukan saat awal masuk bersamaan memilih program studi. Model kelas program keterampilan dengan sistem moving kelas, yaitu dimana pelaksanaan semua keterampilan pada jam yang sama untuk siswa dalam satu jurusan studi, pilihan ini sebagai pilihan lintas minat bagi siswa.<sup>15</sup> namun dalam hal evaluasi minat siswa MA Ma'arif menggunakan pendekatan persuasif kepada siswa yang kurang termotivasi dalam pembelajaran dan melibatkan seluruh warga sekolah dalam penanganannya.

Strategi yang ketiga yaitu Peningkatan SDM pengajar keterampilan dan sinergitas semua organisasi madrasah. MAN 1 Kediri yang merupakan madrasah

---

<sup>14</sup> Keputusan jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016.

<sup>15</sup> Keputusan jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016.



proyek program keterampilan maka SDM keterampilan sudah disiapkan oleh pemerintah, sedangkan untuk peningkatan SDM keterampilan di MAN 1 Kediri dengan adanya MGMP keterampilan, dan adanya sertifikasi keahlian pengajar keterampilan dari lembaga atau intitusi yang kredible. Begitu juga dengan MA Ma'arif Udanawu dalam meningkatkan SDM program keterampilan dengan mengikuti MGMP keterampilan, sertifikasi keahlian dari lembaga atau institusi yang berwenang.

Strategi keempat yaitu Membangun citra madrasah keterampilan. Dalam rangka membangun citra keterampilan yang ada, MAN 1 Kediri dengan menggelar karya pada acara bazar madrasah yang dihadiri para siswa dan wali siswa untuk unjuk kemampuan dan hasil keterampilan yang ada, selain itu juga aktif mengikuti acara *carnival night* yang diadakan pemerintah setempat, juga mempraktekkan hasil keterampilan di rumah seperti membuat kue untuk acara keluarga, acara fashion show madrasah yang dalam pelaksanaannya terdiri dari unsur tata rias, tata busana, dan elektro. Sedangkan MA Ma'arif membuat pameran hasil keterampilan pada acara bazar madrasah, menjual hasil keterampilan yang sudah dimiliki, dan membuka service motor gratis.

### **C. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Penyelenggara Program Keterampilan**

Evaluasi merupakan proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam

sistem kinerja.<sup>16</sup> Evaluasi merupakan kegiatan yang sistematis dan periodik, didalamnya berusaha melihat kondisi sebenarnya suatu obyek dibandingkan terhadap kriteria-kriteria yang telah tersusun sebelumnya. Gambaran tersebut adalah langkah terakhir dalam proses strategi.

Melalui evaluasi maka diharapkan akan terlihat kondisi yang sedang dihadapi dibandingkan dengan target dan cita yang direncanakan, sebab evaluasi akan memberikan realitas tentang kualitas kinerja dan program yang telah dilalui sehingga organisasi akan dapat menilai diri untuk berbenah atau melakukan peningkatan yang berkelanjutan.

Dunia pendidikan diharapkan untuk terus melakukan pengembangan inovasi dengan diawali penilaian terhadap berbagai program yang telah dijalankan. Hasil yang didapatkan dari penilaian tersebut akan menghasilkan jawaban sekaligus masalah baru atas berbagai pertanyaan.

Pelaksanaan evaluasi program keterampilan tidak jauh berbeda dengan sistem evaluasi pelajaran yang lain, yaitu dengan dilaksanakan setiap minggu, tengah semester, dan akhir semester, yang membedakan terletak pada porsi praktek dalam evaluasinya yang mana bobot teori 30% sedangkan praktik 70%. Akhir dari evaluasi program keterampilan diadakan uji kompetensi oleh pihak yang berkompeten dalam hal ini bisa dari balai latihan kerja (BLK), dunia usaha dan industri (DUDI), ataupun instansi sejenis.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> A. Tabrani Rausyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 1999), 6.

<sup>17</sup> Keputusan jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016.

Dalam melaksanakan evaluasi program keterampilan, MAN 1 Kediri sebagaimana pedoman penyelenggaraan program keterampilan, dilakukan ujian baik teori maupun praktek untuk setiap kompetensinya, selain itu juga dilakukan evaluasi tengah semester dan akhir semester yang pada akhir program dilakukan magang dan uji kompetensi yang dilakukan di BLK.

Begitu juga dengan MA Ma'arif Udanawu melakukan ujian baik teori maupun praktek untuk setiap kompetensinya. Ujian tengah semester dan akhir semester, dan pada akhir program diadakan uji kompetensi oleh balai latihan kerja(BLK)

Hal ini sebagaimana yang dikatan Mujammil bahwa 4 indikator pembelajaran yang unggul, yaitu pembelajaran yang dapat melayani semua siswa, semua siswa mendapatkan pengalaman belajar semaksimal mungkin, proses pembelajaran sangat bervariasi tergantung tingkat kemampuan anak yang bersangkutan, dan mampu mewujudkan perubahan yang signifikan dalam pengetahuan, sikap, maupun keterampilan siswa.<sup>18</sup>

Sedangkan evaluasi strategi yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut dengan mengadakan rapat rutin internal guru keterampilan yang dilakukan antara satu minggu sampai satu bulan sekali. Selain hal tersebut, pengawasan langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukakan tugasnya sebagai monitor terhadap pelaksanaan program ini juga sangat berperan dalam menumbuhkan motivasi personil program keterampilan.

---

<sup>18</sup> Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, (Jakarta: Erlangga, 2008), 162.

Akdon menjelaskan secara umum ada dua jenis evaluasi, (1) evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. (2) evaluasi sumatif, yaitu evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *times series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.<sup>19</sup> Dari bentuk evaluasi yang dilakukan kedua lembaga tersebut maka dapat dikatakan bentuk evaluasi normatif yang mana berupa evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, sedang dalam pelaksanaan, dan setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya.

---

<sup>19</sup> Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Manajement; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2006), 176-177.