



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Penelitian disertasi ini dilatar belakangi oleh fenomena saat ini anak-anak yang merupakan generasi penerus bangsa serta saat ini disebut generasi milenial yang serba terbuka dan bebas dalam bergaul, berkomunikasi serta pesatnya perkembangan IT, menuntut manusia harus bersifat gerak cepat dalam mengambil peluang dan sikap. Jadi, untuk mengimbangnya dan membentengi generasi penerus bangsa harus diberikan bekal yang kuat untuk membentuk karakter anak bangsa yang cerdas, kuat imannya dan *berahlakul karimah* yaitu dengan melaksanakan budaya religi. Budaya religius dengan tujuan menciptakan siswa yang memiliki kompleksitas karakter religi bidang keagamaan, meliputi bidang bacaan Al-Qur`an, Selawatan, Tahlil an dan sikap Ahlakul Karimah. Program ini bertujuan mencetak generasi milenial yang cerdas, mandiri dan tetap *berahlakul karimah* di bidang keagamaan. Upaya ini dapat terwujud, salah satunya melalui kepemimpinan kepala madrasah sebagai *top leader* sekaligus *top manager* dalam menentukan strategi, memimpin, dan mengelola formulasi, pengimplementasian strategi berikut evaluasinya.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Karena pendidikan merupakan tugas dan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.¹ Pemerintah melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU

¹ Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*. (Jakarta: Rajawali Press, 2012), h 21.



Sisdiknas) pasal 3 menegaskan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagai upaya mengembangkan dan membentuk watak, serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.”

Tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanahkan undang-undang di atas merupakan rumusan mengenai kualitas manusia Indonesia yang harus dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan. Oleh karena itu, rumusan tujuan pendidikan nasional menjadi dasar dalam pengembangan budaya dan karakter bangsa.² Hal ini menjadi peluang sekaligus tantangan tersendiri bagi lembaga pendidikan berbasis Islam (lembaga pendidikan Islam). Peluang karena sebagai lembaga pendidikan berbasis keagamaan (Islam) nilai-nilai religiusitas seperti keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia yang merupakan nilai yang harus ditanamkan pada peserta didik merupakan roh dari lembaga pendidikan Islam itu sendiri sehingga proses pendidikan hanya tinggal menerapkan berbagai formulasi nilai tentang keimanan, ketakwaan, dan akhlak yang telah banyak dikembangkan oleh para pakar dan juga diyakini oleh mayoritas pelanggan pendidikan di Indonesia. Dan karena agama Islam merupakan agama yang dianut oleh mayoritas pelanggan pendidikan (penduduk) Indonesia, maka sepatutnya lembaga pendidikan Islam menjadi lembaga pendidikan pilihan. Hal ini berbeda dengan lembaga pendidikan umum (tidak berbasis agama) saat lembaga pendidikan ini masih harus menemukan formulasi yang tepat dalam menentukan formula pendidikan berkaitan dengan penanaman nilai keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia pada peserta didiknya yang cenderung bersifat homogen, baik dalam hal agama yang dianut oleh peserta didik maupun dalam kurikulum yang mesti diterapkannya.

Sementara tujuan pendidikan nasional dianggap sebagai tantangan bagi lembaga pendidikan Islam karena sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam harus benar-benar mampu menerapkan

² Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa, Kementerian Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum 2010.

prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islami serta menghasilkan kualitas lulusan yang mencerminkan pribadi yang islami pula. Hal ini tentu tidak mudah karena lembaga pendidikan Islam harus mampu menjamin kesuksesan pendidikan berbasis kurikulum umum dan kurikulum keagamaan secara seimbang sehingga tidak terjadi ketimpangan dalam kompetensi lulusannya. Menjadi lulusan yang kompeten dalam religiusitas namun lemah dalam kompetensi ilmu umum dan keterampilan, atau justru sebaliknya kompeten dalam ilmu umum dan keterampilan namun kehilangan identitasnya sebagai lulusan lembaga pendidikan Islam. Hal ini karena pendidikan di dalam ajaran agama Islam sendiri mengkaji berbagai pendek atan terhadap segala macam pengetahuan yang dilandasi oleh spiritualitas dan penghayatan yang mendalam terhadap nilai-nilai etika dalam Islam.³

Tantangan lembaga pendidikan Islam semakin bertambah ketika pemerintah melalui UU Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menetapkan adanya delapan item yang harus dipenuhi, yaitu sebagai berikut. a) standar isi; b) standar kompetensi lulusan; c) standar proses; d) standar pembiayaan; e) standar pengelolaan; f) standar tenaga kependidikan; g) standar sarana prasarana, dan; h) standar penilaian pendidikan. Lembaga pendidikan Islam dalam hal ini disamping harus memenuhi delapan standar agar diakui eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang bermutu secara nasional (umum), juga mengemban pendidikan nilai-nilai Islam itu sendiri sebagai lembaga pendidikan yang bermutu dalam sudut pandang Islam.

Artinya, dibutuhkan suatu sinergisme antara strategi pendidikan keilmuan umum dengan strategi keilmuan keislaman, untuk mencapai standar mutu pendidikan tersebut. Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut, dibutuhkan sesuatu yang bisa mengubah pola pendidikan peserta didik melalui manajemen lembaga pendidikan yang islami. Pendidikan di dalam ajaran agama Islam sendiri mengkaji berbagai pendek atan terhadap segala macam pengetahuan yang dilandasi oleh spiritualitas dan penghayatan yang mendalam terhadap nilai-nilai etika dalam Islam.⁴

³ Lihat dalam Mukani, *Pergulatan Ideologis Pendidikan Islam*, (Malang: Madani Media, 2011), h 1.

⁴ Lihat dalam Mukani, *Pergulatan Ideologis Pendidikan Islam*, (Malang: Madani Media, 2011), h 1.



Salah satu kunci kesuksesan proses pendidikan di lembaga pendidikan adalah adanya sistem budaya sekolah yang kondusif. *Pertama*, budaya sekolah merupakan identitas bagi para personil sekolah. *Kedua*, budaya sekolah merupakan sumber penting stabilitas dan kelanjutan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga memberikan rasa aman bagi personil sekolah. *Ketiga*, budaya sekolah membantu personil sekolah untuk mengintegrasikan apa yang terjadi di dalam suatu sekolah. *Keempat*, budaya sekolah sangat membantu menstimulasi antusiasme karyawan (tenaga kependidikan) dalam menjalankan tugasnya.⁵

Hal ini mengindikasikan bahwa salah satu kunci kesuksesan proses pendidikan di lembaga pendidikan Islam adalah keberadaan sistem budaya sekolah yang islami (religius) yang kondusif sebagai identitas personil sekolah, sumber stabilitas dan kelanjutan penyelenggaraan pendidikan, membantu personil sekolah untuk mengintegrasikan hal yang terjadi di sekolah dan membantu menstimulasi antusiasme karyawan dan peserta didik dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian Arifin menunjukkan bahwa salah satu kunci kesuksesan proses pendidikan di lembaga pendidikan adalah adanya sistem budaya sekolah yang kondusif karena: *Pertama*, budaya sekolah merupakan identitas bagi para personil sekolah. *Kedua*, budaya sekolah merupakan sumber penting stabilitas dan kelanjutan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga memberikan rasa aman bagi personil sekolah. *Ketiga*, budaya sekolah membantu personil sekolah untuk mengintegrasikan apa yang terjadi di dalam suatu sekolah. *Keempat*, budaya sekolah sangat membantu menstimulasi antusiasme karyawan (tenaga kependidikan) dalam menjalankan tugasnya.⁶ Juga penelitian Huda bahwa budaya religius sangat berperan penting dalam merespons era global, karena budaya religius mampu mempengaruhi sisi afektif peserta didik sehingga akan terbentuk *akhlakul karimah* pada peserta didik.⁷ Sejumlah penelitian tersebut mengindikasikan bahwa salah satu kunci kesuksesan proses

⁵ Arifin, *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas*, ejurnal.fip.ung.ac.id. diakses pada 15 Januari 2017 pk 08.00wib.

⁶ Arifin, *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Berkualitas*, ejurnal.fip.ung.ac.id. diakses pada 15 Januari 2021 pk 08.00wib.

⁷ Yadhik Muftiha Huda, *Budaya Religius di Sekolah dalam Merespon Era Global*, Pascasarjana STAIN Tulungagung 2016.

pendidikan di lembaga pendidikan Islam adalah keberadaan sistem budaya sekolah yang islami (religius) yang kondusif sebagai identitas personil sekolah, sumber stabilitas dan kelanjutan penyelenggaraan pendidikan, membantu personil sekolah untuk mengintegrasikan hal yang terjadi di sekolah dan membantu menstimulasi antusiasme karyawan dan peserta didik dalam menjalankan tugasnya.

Meskipun keberadaan madrasah dengan sistem pendidikan islamnya merupakan salah satu faktor kunci terbentuknya budaya religius di kalangan warga madrasah, efektivitas pembudayaan religius di madrasah turut ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam kepemimpinannya. Kepala madrasah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di madrasah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektivitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif, dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, serta sustainabilitas.⁸

Syafarudin juga menegaskan bahwa dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.⁹ Seorang pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan,¹⁰ yaitu semua bagian-bagian yang ada dalam lembaga pendidikan, karena kepemimpinan merupakan yang mengatur dan mengawasi semua jalannya lembaga.¹¹

Kasus pertama dalam penelitian ini adalah MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri yang berdiri pada tahun 1967 merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah dengan latar

⁸ *Ibid*

⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal 101.

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, strategi dan aplikasinya*, Jakarta, Grasindo, 2002, hal 52.

¹¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, strategi dan aplikasinya*, Jakarta, Grasindo, 2002, hal 52



belakang pondok pesantren (Pondok pesantren Al- Islahiyah Kemayan Mojo Kediri) dengan peringkat akreditasi A dengan jumlah peserta didik lebih dari 1550 siswa. MTs Sunan Kalijogo Kemayan berada dalam naungan Yayasan Pendidikan Ilisma Al-Hisyami yang membawahi RA, MI, MTs, dan MA.¹²

Kasus kedua dalam penelitian ini adalah MTs Pesantren Sabilil Muttaqin (PSM) yang berdiri tahun 1975 dibawah naungan Yayasan Pesantren Sabilul Muttaqin Jeli Karangrejo Tulungagung. Madrasah tingkat menengah dengan peringkat akreditasi A berada satu naungan yayasan dengan RA Pesantren Sabilul Muttaqin dan MI Pesantren Sabilul Muttaqin Karangrejo.¹³

Status akreditasi A dan besarnya minat masyarakat terhadap layanan pendidikan di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri maupun MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung ini menunjukkan adanya dinamisme penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Sebagai sekolah formal tingkat menengah dengan latar belakang pesantren, sistem kehidupan madrasah secara tidak langsung dituntut untuk selaras dengan nilai-nilai kepesantrenan. Terkait dengan sistem kehidupan (budaya) madrasah, sebagai lembaga formal dibawah naungan yayasan berbasis pesantren, baik MTs Sunan Kalijogo maupun MTs PSM diuntungkan dengan keberadaan MI yang satu naungan sebagai *supplier* peserta didik sehingga sistem kehidupan madrasah yang harus dikembangkan peserta didik hanya merupakan keberlanjutan dari jenjang pendidikan sebelumnya. Berbeda dengan peserta didik yang berasal dari luar MI milik yayasan tersebut yang memiliki latar belakang sistem nilai yang berbeda. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi kepala madrasah dalam mengelola keberbedaan latar belakang peserta didik tersebut. Sebagai bagian dari pesantren, kepala madrasah juga dihadapkan pada kemampuan dalam menyelaraskan antara kepentingan pesantren (nilai-nilai kepesantrenan) dan kepentingan pendidikan formal.

Fenomena ini menarik penulis untuk meneliti strategi kepala madrasah dalam menerapkan budaya religius di madrasah sehingga secara internal terjadi harmonisasi antara budaya kepesantrenan dengan budaya madrasah dan secara eksternal madrasah tersebut

¹² Observasi data pendahuluan di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri, 2020/2021.

¹³ Observasi data pendahuluan di MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung, 2020/2021.

menjadi lembaga dengan daya saing tinggi ditengah-tengah lembaga-lembaga pendidikan menengah di sekitarnya. Penelitian ini penulis beri judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Budaya religius (Studi Multikasus di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung)*”.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Sejauh penelusuran yang penulis lakukan, penulis mendapatkan bahwa fenomena pelaksanaan budaya religius di kedua lokus penelitian ditentukan oleh kebijakan kepala madrasah dalam menetapkan strategi. Berangkat dari fenomena tersebut, penulis tetapkan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini sebagai berikut.

1. Menganalisis temuan penelitian tentang formulasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung.
2. Menganalisis temuan penelitian tentang implementasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kemayan Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung.
3. Menganalisis temuan penelitian tentang evaluasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan budaya religius di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung.



D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membangun konsep dan praktik yang berkaitan dengan pelaksanaan budaya religius di madrasah sebagai salah satu upaya mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang berkualitas.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi kepala madrasah

Sebagai dokumentasi yang bisa menambah dan melengkapi referensi dan pertimbangan madrasah dalam mengembangkan budaya religius. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai studi informasi kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer tentang upaya pembudayaan nilai-nilai islami di sekolah yang berkontribusi terhadap kualitas pendidikan madrasah.

b. Komite dan Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi komite madrasah untuk mampu melakukan improvisasi dalam ketersediaan fasilitas pembudayaan nilai-nilai islami, khususnya terkait media dan teknologi pembelajaran keagamaan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian menjadi masukan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan tentang strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan budaya religius.

E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

- a. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang.¹⁴ Strategi juga diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari perumusan (*formulating*), penerapan (*implementating*), dan evaluasi (*evaluating*), keputusan-keputusan strategik antara fungsi-fungsi yang memungkinkan

¹⁴J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), h 4.

sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.¹⁵ Formulasi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis, Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi

- b. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen tenaga kependidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Ia adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan memimpin suatu sekolah/ madrasah dimana terjadi interaksi belajar mengajar antara guru dan peserta didik. Kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan, serta pemeliharaan sarana dan prasarana.¹⁶
- c. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang imaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni, dan sebagainya.¹⁷ Sedangkan Budaya religius adalah cara berpikir

¹⁵Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h 16.

¹⁶Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 25.

¹⁷Asri Budiningsih. *Pembelajaran Moral Berpijak Pada karakteristik Siswa dan*



dan cara bertindak yang berdasarkan pada nilai-nilai religius yang dianut oleh warga madrasah/ sekolah. Artinya, budaya religius terwujud dalam filosofi, ideology, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap, dan norma bersama yang bersumber pada ajaran agama sebagai landasan membentuk berbagai realitas terutama berkaitan dengan pembentukan karakter warga sekolah.

2. Secara operasional

Berdasarkan definisi konseptual tentang strategi, kepala madrasah dan budaya religius di atas, penulis menegaskan bahwa maksud dari "*Strategi Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Budaya religius (Studi Multikasus di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kediri dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung)*" adalah tindakan kepala madrasah dalam hal formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi terkait proses pembudayaan budaya religius yang ada di MTs Sunan Kalijogo Kranding Mojo Kedidi dan MTs PSM Jeli Karangrejo Tulungagung.

Secara operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meneliti tentang 1) formulasi (model pendidikan budaya religius yang diterapkan dan peran kepala madrasah dalam melaksanakan budaya religius). 2) Implementasi (penerapan tahapan kepala madrasah dalam melaksanakan budaya religius). 3) Evaluasi (hasil kepala madrasah dalam melaksanakan budaya religius).