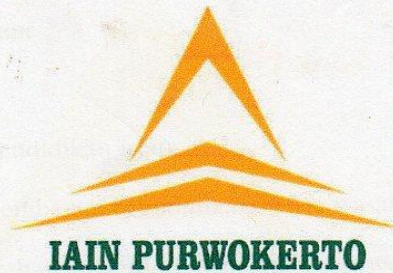


**STRATEGI PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
MADRASAH DINIYAH SALAFIYAH AL ITTIHAAD
KELURAHAN PASIR KIDUL
KECAMATAN PURWOKERTO BARAT
KABUPATEN BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Program Pascasarjana IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

**UNDRI MURSIYAM
NIM. : 1423402107**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PURWOKERTO
TAHUN 2018**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 095 /In.17/D.PPs/PP.009/I/2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa.

Nama : Undri Mursiyam

NIM : 1423402107

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : "Strategi Pengembangan Pendidikan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas".

yang telah disidangkan pada tanggal 23 Januari 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

IAIN PURWOKERTO



Purwokerto, 30 Januari 2018

Abdul Basit, M. Ag.
NIP. 19691219 199803 1 001

PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS

Nama : Undri Mursiyam

NIM. : 1423402107

Judul : Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Al Ittihaad

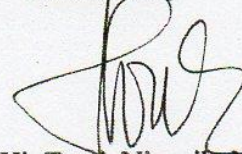
Kelurahan Pasir Kidul, Kecamatan Purwokerto Barat

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001
Tanggal :

Pembimbing



Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd
NIP. 19640916 199803 2 001
Tanggal :



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: www.iainpurwokerto.ac.id, Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

**BLANGKO PENGAJUAN UJIAN TESIS
PASCASARJANA IAIN PURWOKERTO**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto:

Nama : Undri Mursiyam

NIM. : 1423402107

Semester/Prodi : VI

Pembimbing : Dr.Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd

Tahun Akademik : 2014/2015

No. HP : 081327717101

Dengan ini mengajukan Ujian Tesis kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dengan judul:

Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Al Ittihaad, Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas.

Purwokerto, Januari 2018

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Dr.Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd

NIP. 19640916 199803 2 001.

Yang mengajukan

Undri Mursiyam

NIM. 1423402107



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend A. Yani No. 40A Purwokerto 53126, Telp. 0281-635624,628250, Fax 0281 636533
Website:www.iainpurwokerto.ac.id, Email:pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nama : Undri Mursiyam
NIM : 1423402107
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah
Al Ittihaad, Kelurahan Pasir Kidul, Kecamatan Purwokerto Barat,
Kabupaten Banyumas.

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag. NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		30/1/18
2	Dr. Akhmad Faozan, Lc, M.Ag 197412172003121006 Sekretaris Merangkap Penguji		30/1-18
3	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd NIP. 19640916 199803 2 001Dr. Pembimbing Merangkap Penguji		30/1-18
4	Dr. Fauzi, M.Ag NIP.197408051998031004 Penguji Utama 1		30/1-18
5	Dr. Rohmad, M.Pd NIP. 196612221991031002 Penguji Utama 2		30/1/18

Purwokerto, Januari 2018

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Undri Mursiyam

NIM : 1423402107

Program Studi : MPI

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul, Kecamatan Purwokerto Barat. Kabupaten Banyumas.

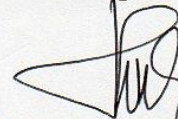
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, Januari 2018

Pembimbing



Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd

NIP. 19640916 199803 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: ***“Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas ”*** seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Januari 2018



Hormat saya,

Undri Mursiyam

STRATEGI PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
MADRASAH DINIYAH SALAFIYAH AL ITTIHAAD
KELURAHAN PASIR KIDUL KECAMATAN PURWOKERTO BARAT,
KABUPATEN BANYUMAS

Undri Mursiyam
1423402107

ABSTRAK

Pendidikan adalah suatu proses pembentukan kepribadian yang mandiri dalam suatu masyarakat sampai terbentuk suatu budaya yang beradab. Pendidikan diniyah yang diselenggarakan masyarakat sudah banyak berkembang di masyarakat di setiap desa dan kelurahan. Pendidikan diniyah sebagai pendidikan taffa'uh fi din, non formal mempunyai produk yang berbeda dengan pendidikan dasar formal seperti Madrasah Ibtidaiyah atau Sekolah Dasar. Madrasah Diniyah perlu melakukan terobosan pengembangan untuk memperbaiki kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya. Terlebih dengan semakin banyaknya Madrasah Diniyah yang juga berkembang dengan ciri khas dan semakin eksis di masyarakat. Madrasah Diniyah nonformal harus berusaha meningkatkan kemampuan adaptasi dan mengambil tindakan yang sesuai. Sehingga mempunyai kemampuan untuk mempertahankan identitas dan integritas sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik lingkungan internal maupun eksternalnya. Apa bila tidak diimbangi strategi pengembangan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal maka akan kehilangan eksistensinya dalam masyarakat.

Oleh karena itu penelitian ini tertarik mengetahui kondisi lingkungan internal sehingga dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan kondisi eksternal sehingga dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam pengembangan pendidikannya. Dan strategi pengembangan pendidikan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi dalam metode pengumpulan datanya. Teknik analisis data yang digunakan dalam menguji validasi dilakukan dengan teknik triangulasi.

Hasil penelitian, menunjukkan Dari kondisi intern dapat diidentifikasi potensi kekuatannya teletak ikatan erat yang diperkuat karismatik kepala Madrasah Diniyah, kepercayaan masyarakat sangat tinggi, kurikulum dengan ciri khas yang mementingkan kedalaman ilmu tafa'uh fi din, optimalisasi sarana prasarana. Sedang potensi yang perlu diberdayakan inovasi dalam pengembangan oleh pengelola, ketergantungan terhadap peran kepala Madrasah Diniyah, kondisi lingkungan eksternal. Potensi peluang antara lain Masyarakat tingkat ekonomi menengah keatas dan karakteristik desa budaya gotong royong, kebersamaan, kekerabatan dan religius masih tetap bertahan, Partisipasi masyarakat tinggi, nilai nilai aswaja berpengaruh pada pemilihan pendidikan dan kebijakan pemerintah sebagai payung hukum. Potensi ancaman pengembangan pendidikan, Pelaksanaan lima hari sekolah. PMA No. 13 tahun 2014 pasal 49 Ayat (2), madrasah diniyah mengalami dilematis. strategi dari pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad terbagai dalam tiga hal yaitu pemenuhan kebutuhan pendidikan masyarakat, peningkatan proses pembelajaran dalam membentuk sumber daya manusia yang berkarakter akhlakul karimah dan peningkatan pengelolaan madrasah.

Kata kunci : Strategi, Pengembangan, Pendidikan, Madrasah Diniyah

**THE STRATEGY OF EDUCATION DEVELOPMENT
OF MADRASAH DINIYAH SALAFIYAH AL ITTIHAAD,
PASIR KIDUL, WEST PURWOKERTO, BANYUMAS REGENCY**

Undri Mursiyam
1423402107

ABSTRAK

Education is a process of personality formation that is independent in society until a civilized culture is formed. Diniyah education herld by the government has been provided in almost every Village. Diniyah education that expectially Taffaquh Fi diin have different products from public elemtery school. Madrasah Diniyah needs to make a breakthrough development to improve its ability to adjust to the changes that occur in the environment. Moreover, the increasing number of Diniyah Madrasah which also developed with characteristic and increasingly exist in society. Non-formal Madrasah Diniyah should strive to improve adaptability and take appropriate action, thus having the ability to maintain identity and integrity as a strong system by adjusting to the changes that occur both internal and external environment. If it is not balanced by the development environment strategy which regard to the external and internal environment, it will lose its existence in the community.

Therefore, this research is interested to know the strategy of education development in Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Pasir Kidul urban village Purwokerto Barat Sub District. This madrasah grows with the development of the community itself, so the implementation can not be separated from the environment. Therefore it needs a development strategy that keeps adjusting to internal environmental conditions. So, it can identify strengths and weaknesses and external conditions so as to identify opportunities and threats in the development of education.

This research is a qualitative research, by using interview technique observation, and documentation in method of data collection. This study was conducted in four month, While of for data analisis the outhor using triangulasi analisis technique

The result of the research shows From the internal conditions can be identified that the potential strength is a tight bond which reinforced by the charismatic head of Madrasah Diniyah, The high of public confidence the curriculum with the characteristic that emphasizes the depth of science tafaqquh fidin and optimization of infrastructure facilities which it can cause the closeness of society. The potentials is empowered innovation in development by managers, dependence on the role of principal Diniyah Madrasah and external environmental conditions. The opportunities potential are upper middle and upper economic society and the characteristics of rural culture of mutual cooperation, togetherness of kinship and religion still persist, society participation is still high, applying of aswaja values have an effect on education development election, and government policy as a legal framework. The threat potential of educational development is implementation of five school days. PMA No. 13 year 2014 article 49 verse, makes Madrasah Diniyah experiencing dilemma in its implementation. The strategy of education development of Madrasah Diniyah Al Ittihaad is divided into three things, namely the fulfillment of the educational needs of the community, the improvement of the learning process in shaping the human resources with the character of aklakul karimah and the improvement of madrasah management.

Keyword: Strategy, Development, Education, Diniyah Education

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Pengesahan Direktur.....	ii
Nota Dinas Pembimbing.....	iii
Pernyataan Keaslian.....	iv
Abstraksi.....	v
Abstraksi.....	vi
Transliterasi.....	vii
Motto.....	viii
Persembahan.....	ix
Kata pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar bagan.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
DaftarLampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
F. Sistematika Penulisan.....	9

BAB II KAJIAN TEORI.....	10
A. Teori Strategi.....	10
1. Pengertian strategi.....	10
2. Manajemen Strategi.....	14
3. Tahapan Dalam Manajemen Strategi.....	17
4. Tahap-tahap Penyusunan Rencana Strategis.....	22
5. Konsep Lingkungan Organisasi.....	23
6. Lingkungan Eksternal dan Internal Dalam Pendidikan.....	26
B. Teori Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah.....	38
1. Pengertian Pengembangan	38
2. Aspek Aspek Pengembangan Pendidikan.....	48
3. Pengertian Madrasah Diniyah Salafiyah.....	67
C. Telaah Hasil Penelitian Yang Relevan.....	75
D. Kerangka Pemikiran.....	77
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
A. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	79
B. Jenis Penelitian.....	80
C. Pendekatan Penelitian.....	80
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	80
E. Teknik Pengumpulan data.....	82
F. Teknik Analisi Data.....	83
G. Keabsahan Data.....	85

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	87
A. Profil Madrasah Diniyah.....	87
1. Sejarah Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad.....	87
2. Profil Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad.....	91
3. Gambaran umum Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat	93
4. Visi Misi dan Tujuan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad..	97
5. Struktur organisasi Madrasah Diniyah Slafiyah Al Ittihaad.....	101
B. Temuan Penelitian.....	102
1. Kondisi Internal Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad.....	102
2. Kondisi Eksternal Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad.....	114
3. Strategi Madrasah Diniyah Mempertahankan eksistensi.....	122
C. Pembahasan Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Pasir Kidul.....	127
1. Pengembangan Aspek Peserta Didik.....	129
a. Kondisi Internal Aspek Peserta Didik.....	129
b. Kondisi Eksternal Aspek Peserta Didik.....	130
c. Strategi Pengembangan Aspek Peserta Didik.....	131
2. Pengembangan Aspek Pendidik.....	135
a. Kondisi Internal Pendidik dan Kependidikan.....	135
b. Kondisi Esternal Pendidik dan Kependidikan.....	138
c. Strategi Pengembangan Aspek Pendidik dan Kependidikan....	139
3. Pngembangan Aspek Sarana Prasarana.....	145
a. Kondisi Internal Sarana Prasarana.....	145

b. Kondisi eksternal Sarana Prasarana.....	146
c. Strategi Pengembangan Sarana Prasarana.....	147
4. Pengembangan Aspek Kurikulum.....	152
a. Kondisi Internal Kurikulum.....	152
b. Kondisi Eksternal Kurikulum.....	158
c. Strategi Pengembangan Pendidikan Aspek Kurikulum.....	160
5. Pengembangan Aspek Ideologi.....	168
a. Kondisi Internal Madrasah Diniyah.....	168
b. Kondisi Sosio Keagamaan Masyarakat Pasir Kidul.....	169
c. Strategi Pengembangan Pendidikan Aspek Ideologi.....	172
6. Pengembangan Aspek Pembiayaan Pendidikan Madrasah Diniyah..	174
a. Kondisi Internal Madrasah Diniyah.....	174
b. Partisipasi Masyarakat.....	174
c. Strategi Pengembangan Pendidikan Aspek Pembeayaan.....	176
7. BAB VI PENUTUP.....	184
Daftar Pustaka.....	187
Tabel.....	191
Lampiran	209

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran I Catatan Lapangan	207
2. Lampiran II Pedoman Wawancara.....	209
3. Lampiran III Wawancara.....	213

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Islam yang bermutu harus berorientasi pada masa depan, dan mampu mendeteksi dan menterjemahkan pergeseran gejala gesala sosial sekarang dan yang akan datang, selain itu pendidikan Islam juga harus mampu membuat langkah strategis, mampu mengambil manfaat perubahan sekarang dan masa depan, dan meminimalisir dampak negatif dari perubahan tersebut.¹

Sebagai institusi pendidikan Islam kerakyatan, Madrasah Diniyah mempunyai peran dalam proses internalisasi ajaran-ajaran islam dan tradisi-tradisi keagamaan dalam sebuah komunitas masyarakat. Madrasah diniyah melestarikan kontinuitas pendidikan islam dan nilai-nilai moral etis keislaman bagi masyarakat.² Sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam Madrasah Diniyah dalam rentang waktu cukup panjang telah memainkan peranan tersendiri dalam membentuk peradaban bangsa dan berkontribusi secara signifikan dalam membangun moral dan mental generasi bangsa, tetapi sampai dewasa ini belum mendapat perlakuan yang layak sebagai lembaga pendidikan. Kebijakan pemerintah terhadap Madrasah Diniyah masih dianggap kebijakan sepihak yang didominasi oleh keinginan pemerintah sehingga pelaksanaannya di masyarakat mengalami kesulitan. Pemerintah masih mendiskriminasikan Madrasah Diniyah dari segi anggaran, ketenagaan, sarana prasarana, dukungan sumber belajar, dan manajemen.³ Belum terlihat upaya serius menangani lembaga Madrasah Diniyah dalam konteks sistem pendidikan nasional.

¹ Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 145

² Husni Rohim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*

³ Badrudin, Jakarta, *Madrasah Diniyah dalam politik Pendidikan Di Indonesia*, (Disertaasi) (UIN Syarif Hidaytulloh, 2009), hlm. 241

Memang pemerintah telah memberi ruang dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan Madrasah Diniyah seiring dengan perkembangan dan tuntutan sistem perundang-undangan, yakni : UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, kemudian ditindak lanjuti dengan PP No. 55 Tahun 2007 tentang *Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*. Dalam PP 55 tahun 2007 disebutkan bahwa Madrasah Diniyah sebagai satu bentuk pendidikan keagamaan Islam dapat diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.⁴ Namun demikian kebijakan tersebut masih sulit dilaksanakan karena masih memerlukan adanya permen (Peraturan Menteri) lebih lanjut untuk menjabarkan PP tersebut. Dalam rentang kurun waktu 2007 sekarang PMA yang mengatur Madrasah Diniyah baru dikeluarkan tahun 2014, dengan dikeluarkannya PMA no 13 tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam. Jika diukur dari UUSPN no 20 tahun 2003, sampai 2014 baru muncul Peraturan Menteri Agama yang mengatur Madrasah Diniyah. Ini menunjukkan kebijakan terhadap lembaga pendidikan keagamaan sangat lambat.

Pemerintah masih bersifat diskriminatif terhadap Madrasah Diniyah. PP no 55 tahun 2007 belum mampu memberdayakan dan mengembangkan Madrasah Diniyah. Hal itu tercermin dari Madrasah belum masuk hitungan dalam substansi pelayanan, pembinaan yang tergambar dalam rendahnya anggaran dan bantuan kependidikan, sarana prasarana, proses pembelajaran, tenaga kependidikan dan pengelolaan.

Menurut Malik Fajar kebijakan yang dibuat pemerintah selama ini cenderung lebih banyak kebijakan terhadap madrasah jalur formal.⁵ Menurut Abuddin Nata belum ada kebijakan yang jelas dari pengambil kebijakan (kemenag atau kemendikbud dalam bidang pendidikan agama tentang perlakuan yang seharusnya diberikan oleh kedua kementerian itu terhadap

⁴ PP No. 55 tahun 2007, BAB I, Pasal 14 ayat (2)

⁵ Malik Fajar, *Reorientasi pendidikan Islam*, (Bandung, Mizan, 1999), hlm. 96

pendidikan agama.⁶ Hal senada juga disampaikan oleh Mastuhu yang berpendapat bahwa meskipun pendidikan Islam di Indonesia telah mendapat pengakuan dalam UUSPN No. 2 tahun 1989 dan UUSPN No. 20 tahun 2003 tetapi masih dirasakan adanya perlakuan diskriminatif dalam menyikapi pendidikan antara negeri, swasta baik dalam hal pendanaan, kewenangan maupun kekuasaan.⁷

Meskipun secara kebijakan masih diskriminatif, dengan pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional lebih memprioritaskan pendidikan formal daripada pendidikan nonformal, dewasa ini minat masyarakat terhadap Madrasah Diniyah cukup tinggi dan hal ini menjadi peluang bagi eksistensi Madrasah Diniyah. Pengembangan Madrasah Diniyah yang dilakukan didominasi oleh kepedulian masyarakat.⁸ Sehingga Madrasah Diniyah dengan sikap kemandirian itu berusaha dengan segenap pengelola pendidikan Madrasah Diniyah secara terus menerus dan kreatif menghidupkan dan mengembangkan kemampuan mencari dan memanfaatkan sumber dana dan sumber daya manusia (SDM) secara swadaya murni dari masyarakat dan pihak yang peduli dengan pendidikan Islam.

Namun secara kelembagaan penyelenggaraan dan pengembangan Madrasah Diniyah masih menghadapi problema yang pernah disampaikan oleh M, Isho El Saha, antara lain, *pertama*, dari aspek penyelenggaraan, Madrasah Diniyah berkembang dibawah naungan organisasi keagamaan seperti NU maupun Muhammadiyah, Madrasah Diniyah dikembangkan oleh perorangan, yayasan, disamping juga menjadi bagian dari Pesantren. Keragaman ini menimbulkan perbedaan orientasi dan kepentingan. *Kedua*, Kuantitas Madrasah lebih menonjol

⁶ Abuddin Nata, *Modernisasi Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta:UIN Jakarta Press, 2006), hlm. 28

⁷ Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional Dalam Abad 21*, (Yogyakarta: Safiria Insamia Press, 2003), hlm. 136

⁸ Sudjana S, *Pendidikan Nonformal Wawasan Sejarah Perkembangan Filsafat Teori Pendukung Azas*, (Bandung : Falah Production, 2004), hlm. 22

tanpa dibarengi dengan peningkatan kualitas pengelolaannya. *Ketiga*, hambatan psikologis, karena merasa sebagai pemilik atau pendiri yang membina madrasah sejak awal sebagai pengelola (tokoh agama, organisasi keagamaan, yayasan) tidak mudah menerima perubahan yang datang dari luar, termasuk dari pemerintah.⁹

Sementara itu, dengan berkembangnya zaman tidak dapat dipungkiri Madrasah Diniyah tidak bisa menghindari dari tantangan. Globalisasi telah merubah tuntutan kebutuhan masyarakat akan dunia pendidikan, Dan berkembangnya model pendidikan baru, menjadi pesaing yang cukup berat bagi Madrasah Diniyah. Bila Madrasah Diniyah masih stagnan dan belum memiliki strategi pengembangan dalam meningkatkan mutu pendidikannya, maka Madrasah Diniyah akan kehilangan peminat.

Tantangan terbesar bagi keberhasilan sebuah Madrasah Diniyah dalam mencapai tujuannya adalah berubahnya jaman yang menuntut profesionalisme dalam pengelolaan madrasah, kualitas sumber daya pengelola, kemampuan pengelola dalam menyikapi kemajuan teknologi, serta meningkatkan kualitas peserta didik.¹⁰ Dari berbagai persoalan yang melingkupinya maka idealnya Madrasah Diniyah perlu melakukan terobosan pengembangan untuk memperbaiki kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya. Madrasah Diniyah nonformal harus berusaha meningkatkan kemampuan adaptasi dan mengambil tindakan yang sesuai. Madrasah Diniyah idealnya mempunyai kemampuan untuk mempertahankan identitas dan integritas sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik lingkungan internal maupaun eksternalnya.

⁹ M. Ishom El Saha, *Dinamika Madrasah Diniyah di Indonesia*, ((Jakarta : Transwacana 2008), hlm 137

¹⁰ . M Ishom El Saha, *Dinamika Madrasah...*

Terobosan yang dilakukan Madrasah Diniyah sebagai lembaga pendidikan keagamaan dalam jalur pendidikan nonformal tentunya adalah bagaimana mengembangkan pendidikan sebagai langkah strateginya. Dan dalam langkah strateginya pengembangan pendidikannya tentunya Madrasah Diniyah harus mengacu pada kebijakan kementerian keagamaan yang telah merancang berbagai strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam (madrasah). Penyelenggaraan pendidikan keagamaan Islam bertujuan untuk:

- a. Menanamkan kepada peserta didik untuk memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala;
- b. Mengembangkan kemampuan, pengetahuan, sikap dan keterampilan peserta didik untuk menjadiahli ilmu agama Islam (*mutafaqqih fiddin*) dan atau menjadi muslim yang dapat mengamalkan ajaran agama Isla dalam kehidupannya sehari-hari;
- c. Mengembangkan pribadi akhlakul karimah bagi peserta didik yang memiliki kesalehan individual dan sosial dengan menjunjung tinggi jiwa keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, persaudaran sesama muslim (ukhuwah Islamiyah), rendah hati (tawadhu), toleran (tasamuh), keseimbangan (tawazun), moderat (tawasuth), keteladanan (uswah), hidup sehat, dan cinta tanah air.¹¹

Menurut Malik Fadjar, kebijakan pengembangan madrasah yang dilakukan pemerintah mengakomodasi tiga kepentingan. *Pertama*, kebijakan itu memberikan ruang tumbuh yang wajar bagi aspirasi utama umat Islam, yakni menjadikan madrasah sebagai wahana untuk membina ruh dan praktik hidup Islami. *Kedua*, memperjelas dan memperkokoh keberadaan madrasah sebagai ajang membina warga negara yang cerdas, berpengetahuan, berkepribadian, serta

¹¹ PMA, no 13 tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam, BAB I, pasal 2

produktif dan seerajat dengan sistem sekolah. *Ketiga*, kebijakan harus bisa menjadikan madrasah mampu merespons tuntutan-tuntutan masa depan.¹²

Dari observasi, data dari Forum Pesantren dan Madrasah Diniyah Kabupaten Banyumas, Jumlah madin di Purwokerto sebanyak 267 Madrasah Diniyah. Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Pasir Kidul, Kecamatan Purwokerto Barat, berkembang bersama dengan perkembangan masyarakat itu sendiri ada hubungan timbal balik dan saling bersinergi antara Madrasah Diniyah dengan masyarakat. Kepala Madrasah Diniyah yang berperan sebagai tokoh karismatik menjadi penentu bagi dinamika kehidupan keagamaan masyarakat, sementara eksistensi Madrasah Diniyah ditentukan oleh besarnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan Madrasah Diniyah. Dari hubungan timbal balik ini maka madrasah membuat trobosan pengembangan dalam mempertahankan eksistensi. Ada tiga strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dalam mempertahankan eksistensinya *pertama* memenuhi kebutuhan masyarakat dalam memperdalam ilmu ilmu agama, *kedua* dengan taffaquh fi al din berusaha membentuk aklakul karimah para santri, *ketiga* madrasah ini menjadi semakin baik, lestari dan konsisten pada taffaquh fi Al din.

Strategi pengembangan Madrasah Diniyah Al Ittihaad menjadi hal yang menarik untuk diteliti, keberhasilan yang nampak dari strategi pengembangan ini terlihat dari kepercayaan masyarakat yang begitu besar, dan kuantitas santri yang besar sekitar 467 baik tingkat Awaliyah maupun Tsanawiyah. Di samping itu Madrasah Diniyah Al Ittihaad mempunyai 42 cabang Madrasah Diniyah. Hal ini berbeda dengan madrasah Diniyah lain di Purwokerto.

Strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah dalam mempertahankan eksistensinya berbeda dengan Madrasah Diniyah lainnya karena proses ini didukung dengan karakteristik yang menjadi ciri khas Madrasah Diniyah

¹² Hasbullah, *otonomi pendidikan: kebijakan otonomi daerah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2007), hlm. 164.

Salafiyah Al Ittihaad *pertama* dukungan masyarakat dan partisipasi masyarakat yang tinggi, *kedua* kurikulum mandiri yang diciptakan oleh muasis, *ketiga* karismatik KH Achmad Sa'dullah Majdi dan KH Mugni Labib menjadi ruh semangat. Ketiga karakteristik ini menjadi titik awal dari momentum dari berkembangnya lembaga pendidikan madrasah di Al Ittihaad dan sampai sekarang masih tetap bertahan bahkan menjadi ruh penyemangat dalam menghadapi tantangan globalisasi. Hal ini menandakan strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah memperhatikan kekuatan dan kelemahan kondisi internal dan memperhatikan peluang dan ancaman dari kondisi eksternal Madrasah Diniyah. Fenomena ini berbeda dengan Madrasah Diniyah lainnya yang kurang survive dalam proses pengembangannya. Oleh karena strategi pengembangan pendidikan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad menjadi hal yang menarik untuk diteliti

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah dapat dilihat dari berbagai aspek. Tesis ini memfokuskan untuk meneliti *Madrasah Diniyah di Salafiyah Al Ittihaad Di Pasir Kidul Kec Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas*, ditinjau dari kondisi internal dan eksternal dari aspek kekuatan dan kelemahan, dan kondisi masyarakat lingkungan dilihat dari aspek peluang dan ancaman, serta Strategi dalam pengembangan pendidikan madrasah untuk tetap bertahan dengan karakteristiknya ditengah arus perubahan.

Yang dimaksud kondisi internal adalah kondisi madrasah diniyah mutahir dilihat dari aspek sumber daya manusia, yang meliputi kepala madrasah, guru dan siswa, karena merupakan faktor yang penting dalam kegiatan belajar mengajar madrasah diniyah, dan aspek manajemen meliputi bagaimana para pengelola madrasah diniyah menjalankan, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dalam kegiatan pendidikannya, aspek kurikulum, sarana prasarana, keempat aspek ini akan di analisis kekuatan dan kelemahannya. Sedang yang dimaksud dengan kondisi masyarakat ini Madrasah Diniyah

diasumsikan dapat mempengaruhi maju mundurnya Madrasah Diniyah. Kondisi masyarakat dilihat dari aspek kebijakan pemerintah, sosio kultural, ekonomi, dan partisipasi masyarakat terhadap Madrasah Diniyah.

Melalui identifikasi kondisi internal dan eksternal ini, dapat membantu Madrasah Diniyah untuk menangani kondisi yang berubah, untuk membantu merumuskan dan menyelesaikan isu-isu penting yang dihadapi. Dengan mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal dapat membangun kekuatan dan menarik manfaat dari peluang-peluang penting, sementara di lain pihak Madrasah Diniyah dapat juga mengurangi apa yang merupakan kelemahan atau menghindari ancaman serius. Bahkan Madrasah Diniyah akan mampu membuat lebih efektif dalam kondisi lingkungan yang penuh ancaman.¹³

Alasan fokus masalah ini didasarkan kepada pemikiran bahwa penyelenggaraan pendidikan termasuk *Madrasah Diniyah* tidak lepas dari adanya kondisi perubahan, kondisi persaingan yang penuh dengan ancaman. Secara ilmiah proses hidup atau matinya suatu Madrasah Diniyah selalu tergantung kepada kemampuan Madrasah Diniyah dalam memenuhi harapan dan kebutuhan stakeholdernya, apalagi jika dikaitkan dengan iklim yang kompetitif sekarang ini sangatlah sulit bagi sebuah Madrasah Diniyah untuk dapat hidup dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan stakeholder.¹⁴

Dalam konteks inilah peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimanakah faktor internal dari aspek kekuatan dan kelemahan dan eksternal dari aspek peluang dan ancaman dan bagaimana upaya atau strategi pengembangan di Madrasah Diniyah dalam mempertahankan eksistensi dengan karakteristiknya

¹³ Misdah, M.Pd, *Manajemen strategik pengembangan Pesantren (antara Teori dan Aplikasi, Dalam Pesantren Management And Development Toward Globalisation,*(Malang: UIN Malang Press, 2016), hlm. 112

¹⁴ Abdul Kholik Syafaat.dkk. Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Dalam era Globalisasi di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal penelitian Sosial keagamaan*, Inferensi, vol.,8. No.1 Juli 2014, hlm. 245

dalam arus pusaran perubahan akibat globalisasi. Madrasah Diniyah dalam konteks penelitian ini yaitu Madrasah Diniyah yang berfungsi memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan keagamaan Islam¹⁵

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian dan latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi Internal di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dilihat dari aspek kekuatan dan kelemahannya?
2. Bagaimana kondisi eksternal di lingkungan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dilihat dari aspek peluang dan ancaman bagi pengembangan pendidikan ?
3. Bagaimanakah strategi pengembangan pendidikan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dalam mempertahankan eksistensinya ?

D. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk

1. Menganalisa Kondisi Internal di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dilihat dari aspek kekuatan dan kelemahannya
2. Menganalisa kondisi masyarakat di lingkungan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dilihat dari aspek peluang dan ancaman bagi pengembangan lembaga pendidikan berbasis masyarakat.
3. Menganalisa strategi yang dilakukan oleh Madrasah Diniyah Al Ittihaad dalam mempertahankan eksistensinya

E. Manfaat Penelitian

1. Teoritis

¹⁵ No.2 Tahun 1989 menempatkan Madrasah Diniyah pada jalur pendidikan luar sekolah, sedangkan pada UU No. 20 Tahun 2003 Madrasah Diniyah merupakan salah satu jenis pendidikan keagamaan sebagai bagian sistem pendidikan nasional yang dapat diselenggarakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.

- a. Menjadi alternatif acuan dalam strategi pengembangan Madrasah Diniyah
 - b. Menjadi bahan dalam menyusun kebijakan rencana pengembangan kedepan dari Madrasah Diniyah
 - c. Menjadi bahan evaluasi bagi Madrasah Diniyah untuk rencana pengembangan mutu pendidikan
2. Manfaat Praktis
- a. Menambah wawasan pengetahuan bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya tentang strategi pengembangan madrasah
 - b. Memperkaya informasi para pemerhati madrasah terutama Madrasah Diniyah yang didasarkan pada penemuan-penemuan internal dan eksternal di sekitar Madrasah Diniyah.
 - c. Penelitian ini juga diharapkan menjadi inspirasi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang Madrasah Diniyah dan manajemen pendidikan Islam.

F. Sistematika Penulisan

Dalam melakukan penelitian ini penulis merancang sistematika penulisan menjadi lima bab. Masing masing bab dibahas dalam beberapa sub bab yang saling berkesinambungan. Sistematika penulisan ini dibagi sebagai berikut ;Bab *kesatu*, berisi pendahuluan, gambaran umum yang memberi pola pemikiran bagi keseluruhan tesis ini yang meliputi latar belakang yang berisi alasan-alasan dan penting, kemudian rumusan masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaatnya masalah ini diangkat penelitian dan yang terakhir sistematika penulisan

Bab *kedua*, kajian teoritik yang berisi pengertian strategi, strategi pengembangan pendidikan, hasil penelitian yang Relevan, dan kerangka berpikir

Bab *ketiga*, metode penelitian yang terdiri dari tempat dan waktu penelitian, Jenis dan pendekatan, Data dan sumber subyek penelitian, teknik pengumpulan data dan analisa data.

Bab *keempat*, berisi hasil penelitian dan pembahasan. Bab kelima, berisi kesimpulan dan rekomendasi. Dalam menyimpulkan penulis merujuk pada rumusan masalah yang telah disebutkan dalam tesis ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

Dalam kajian teori ini akan diuraikan tentang konsep dan teori yang berkaitan dengan rumusan yang dikaji, dengan maksud sebagai upaya menilai masalah dan mempertajam masalah yang selanjutnya digunakan untuk mendiskusikan hasil penelitian di lapangan. Hasil analisis teori ini juga digunakan untuk menentukan model pendekatan sebagai pedoman dalam membuat kerangka analisis data lebih lanjut. Sehingga proses kajian penelitian lebih terarah dan lebih jelas dalam memahami. Hal hal yang akan diuraikan dalam analisis teori ini menjelaskan tentang *pertama*, Teori strategi dengan pembahasan, pengertian strategi, manajemen strategik, tahapan dalam manajemen strategik, tahap-tahap penyusunan rencana strategis, *Kedua* Tentang teori pengembangan madrasah diniyah salafiah meliputi, pengertian pengembangan, konsep lingkungan organisasi, lingkungan eksternal dan internal dalam pendidikan, lingkungan eksternal dan internal dalam pendidikan dan pengertian madrasah diniyah salafiyah, Setelah analisis teori pada sub bab berikut akan dilanjutkan dengan uraian penjelasan tentang kajian hasil hasil penelitian yang relevan dan model alur pikiran penelitian yang diterapkan.

A. Teori Strategi

1. Pengertian Strategi

Secara etimologi strategi berasal dari Bahasa Yunani yaitu *strategos* yang artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan pertempuran.. Penggunaan kata *strategi* sangat populer di lingkungan militer. *Strategi* dalam peperangan mempunyai arti pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Dalam *Oxford Advanced Learners Dictionary* “*the art of commander in chief, the art of projecting and directing the larger military movements and operation of*

*compaign*¹⁶. Artinya, seni seorang panglima tertinggi, seni memproyeksikan dan mengatur gerakan militer yang lebih besar serta operasi-operasi kampanye. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu. Sedang menurut Alfred Chandler strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu organisasi dan arah tindakan serta lokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Menurut Buzzel dan Gale strategi merupakan kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen yang memiliki dampak besar pada kinerja.¹⁷ Menurut Kennet Andrew, strategi merupakan pola sasaran, maksud atau tujuan kebijakan serta rencana penting untuk mencapai tujuan, yang dinyatakan dengan tepat seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan. Menurut Arifin, strategi merupakan segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil maksimal.¹⁸

Pengertian strategi dalam pendidikan merupakan segala upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai dalam bidang pendidikan untuk meningkatkan segala usaha pada pengembangan yang lebih baik. Menurut Newman dan Logan, strategi dasar dalam pendidikan mencakup empat hal. *Pertama*, mengidentifikasi dan menetapkan spesifikasi dan kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha dengan memperhatikan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. *Kedua*, pertimbangan dan pemilihan jalan pendekatan yang ampuh dalam mencapai sasaran. *Ketiga*, pertimbangan dan penetapan langkah langkah yang harus ditempuh dalam mencapai sasaran. *Keempat*,

¹⁶ Hornby. *Oxford Advanced Learners Dictionary*

¹⁷ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk organisasi publik dan organisasi Non Profit*, (Jakarta, Grasindo, 1996), hlm. 93

¹⁸. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam, Suatu pendekatan teoritik dan Praktis*,(Jakarta:Bumi Aksara, 1991), hlm. 58

pertimbangan dan penetapan tolok ukur yang baku dalam mengukur keberhasilan.¹⁹ Strategi pendidikan juga merupakan seni mendayagunakan faktor untuk mencapai sasaran dengan melihat situasi dan kondisi masyarakat yang ada menyangkut juga masalah mengenai hambatan hambatan fisik maupun non fisik.²⁰

Menurut ahli strategi bisnis mendefinisikan strategi sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan target, kebijakan, dan tindakan organisasi menjadi suatu keseluruhan. Batas antara strategi dan taktik terkadang samar. Perbedaannya terutama terletak pada skala, perspektif, atau kesegaran (*immediacy*). Taktik adalah tindakan jangka pendek yang bertujuan untuk membangun atau mencapai strategi luas (atau tingkat tinggi) yang kemudian memberikan stabilitas, kesinambungan, dan arah bagi perilaku taktis. Taktik berada di bawah strategi. Taktik bersifat terstruktur, terarah dan didorong oleh perhitungan strategis. Jadi dalam suatu strategi terdapat berbagai taktik.²¹

Menurut Dedi Mulyasana, strategi pada hakikatnya adalah tindakan (*action*) tentang apa yang seharusnya dilakukan, bukan tindakan mengenai apa yang dilakukan, apa yang seharusnya dicapai, dan bukan apa yang dicapai.²² Sedangkan menurut Child (1972), strategi adalah rencana jangka panjang organisasi untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal dalam mempertahankan keuntungan kompetitif. Strategi merupakan rencana jangka panjang organisasi mengenai bagaimana organisasi menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman yang dihadapi untuk menjaga keuntungan kompetitif. Selanjutnya Sedarmayanti mengatakan bahwa strategi sebagai teknik dan taktik dapat juga diartikan kiat.

¹⁹ Tabrani Rusyah, *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung, PT. Remaja Rosada Karya, 1992), hlm.213

²⁰ Mukhtar Bukhori, *Pendidikan Dalam Pembangunan*, (Yogyakarta, Tiara Wacana, 1994), hlm.12

²¹ Roy J. Lewicki, Bruce Barry, dan David M. Saunders, *Negosiasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2015), hlm. 135.

²² Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Rosda, 2015), hlm. 217.

Dalam manajemen diartikan kiat, cara dan taktik utama yang dirancang sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen, terarah pada tujuan strategi organisasi.²³

Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu.²⁴

Dalam merumuskan dan menetapkan suatu strategi, berbagai tahap harus dilalui. Tahapan dalam merumuskan dan menetapkan strategi dari para ahli mempunyai perbedaan. Menurut Sondaang P. Siagian ada dua belas tahapan yang harus dilalui, yaitu; perumusan misi organisasi, penentuan profil organisasi, analisis dan pilihan strategi, penetapan sasaran jangka pendek, penentuan strategi induk, penentuan strategi operasional, penentuan sasaran jangka pendek, perumusan kebijaksanaan, pelembagaan strategi, penciptaan sistem penilaian, dan penciptaan sistem umpan balik.²⁵ Sedangkan Menurut Hari Lubis²⁶ perencanaan strategi dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut Menetapkan misi organisasi, Memformulasikan falsafah organisasi, Menetapkan kebijakan, Menetapkan tujuan, Mengembangkan strategi, Merancang struktur organisasi, Menyediakan sumber daya manusia, Menetapkan prosedur kerja, Menyediakan fasilitas, Menyediakan modal kerja, Menetapkan standar, Menentukan rencana dan program operasional, Menyediakan informasi untuk keperluan pengendalian, Mengaktifkan sumber daya manusia.

Dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif untuk

²³ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (Jakarta: rafika Aitama. 2009). hlm. 20

²⁴ <http://www.google.co.id/perencanaan> strategis. (tanggal 8 Juli 2016)

²⁵ Sondang. P Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2012), hlm.31

²⁶ Yosai Iriantara. *Manajemen Strategis Public relations*. (Jakarta. Gramedia, 2004). hlm.11

mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi menjadi rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan berbagai langkah yang terukur. Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu.

Jika dielaborasi atau diadaptasi dalam manajemen Madrasah, menurut Syaiful Sagala menjadi (1) madrasah menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki yaitu mengoptimalkan seluruh sumber daya madrasah diniyah yang tersedia untuk mencapai tujuan (2) mampu merespon isu-isu strategis seperti manajemen berbasis masyarakat, kurikulum, pengajaran kontekstual dan sebagainya dalam pengelolaan Madrasah untuk peningkatan mutu dan (3) menekankan obyektifitas, ilmiah dan sistematis selama implementasi strategis, strategi sekolah disusun berdasarkan prinsip-prinsip obyektifitas, ilmiah dan sistematis, bukan atas dasar kehendak pribadi kepala madrasah, tetapi merupakan kehendak bersama mengakomodasi kebutuhan publik. Tujuannya terciptanya suatu sistem dan strategi manajemen madrasah yang mampu meningkatkan mutu yang kompetitif dan menguntungkan.²⁷

2. Manajemen Strategi

Hunger Wheelen mengartikan manajemen strategi yang dikutip oleh Akdon “ *Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementations and evaluation*”. “Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang

²⁷ Syaiful Sagala. *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. (Bandung: Alfabeta. 2007). hlm. 30

menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategic, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi”.²⁸

Menurut Blocher dan Lin manajemen strategis adalah *the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continues succes*. Yuwono dan Ikhsan menyatakan bahwa manajemen strategi dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara keseluruhan elemen seperti *planning, implementing, dan controlling*

Menurut Wheelen dan Hunger manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan, perencanaan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal senada disampaikan oleh Saiful Sugala yang mengatakan manajemen strategi sebagai proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan.²⁹ Perencanaan strategi sekolah berkaitan dengan operasi sekolah dalam menyelenggarakan programnya, sedangkan untuk memperkuat kemampuan sekolah menghindari masalah dan dapat mencapai tujuan sesuai mutu yang dipersyaratkan, maka akan diuji kemampuan kepala sekolah menentukan kebijakan. Manajemen strategi khususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik.³⁰

²⁸Akhdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung, Alfabeta, 2007).hlm.

66

²⁹ Syaiful Sagala. *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. (Bandung: Alfabeta. 2007). hlm. 30

³⁰, Syaiful Sagala. *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan ...*hlm.260

Pearce dan Robinson mengatakan kebijakan strategi sebagai keputusan partisipatif, karena memiliki keuntungan sebagai berikut; (1) kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan menghindari masalah; (2) keputusan strategi berdasarkan kelompok niscaya merupakan keputusan terbaik; (3) keterlibatan pegawai dalam memformulasikan keputusan akan meningkatkan pemahaman mereka dan meningkatkan motivasi dalam bekerja; (4) gap dan tumpang tindih kegiatan akan berkurang karena partisipasi dalam memformulasikan strategi turut mengklarifikasi berbagai perbedaan; dan (5) resistansi terhadap perubahan akan berkurang.³¹ Manajemen strategi merupakan upaya organisasi untuk bisa menyelaraskan dirinya dengan lingkungan..³²

Strategi diartikan sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan pokok, kebijakan, dan rangkaian tindakan sebuah organisasi ke dalam satu kesatuan yang kohesif. Brian Quinn, menyatakan, bahwa strategi yaitu formulasi misi, tujuan dan objektif dasar organisasi: strategi-strategi program dan kebijakan untuk mencapainya; dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa strategi diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Porter dalam Robson menjelaskan bahwa strategi diartikan sebagai formula berbasis luas mengenai cara bisnis bersaing, tujuan apa yang ingin dicapai, dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Hakikat perumusan strategi yang kompetitif adalah mengaitkan organisasi dengan lingkungannya.³³ Rowe dalam Robson menyatakan bahwa manajemen strategi adalah proses untuk menyelaraskan kemampuan internal organisasi dengan peluang dan ancaman yang dihadapinya dalam lingkungannya.

³¹ Syaiful Sagala. *Manajemen Stratejik*..hlm. 130

³² Yosol Iriantara. *Manajemen Strategis Public relations*. (Jakarta: Gramedia, 2004). hlm.11

³³ Wendy Robson. *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*, 2nd ed. USA: Pearson Education Ltd.

Dari beberapa pengertian tentang manajemen strategi di atas, pada dasarnya manajemen strategi mengandung dua hal penting yaitu :

- a. Manajemen strategi terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi dan pengawasan atau evaluasi terhadap strategi.
- b. Manajemen strategi memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi dan produksi atau operasional.

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu lembaga dalam jangka panjang yang melibatkan seluruh komponen lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah maupun dalam melakukan pengamatan atau analisis lingkungan, perumusan strategi serta evaluasi dan pengendaliannya. Dari pengertian yang cukup luas ini menurut peneliti menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya, sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi control dan evaluasi serta umpan balik.

Dalam bidang pendidikan, Sondang P Siagian mengemukakan manajemen strategi sebagai suatu proses dinamik yang dilakukan oleh organisasi pendidikan yang berlangsung secara terus menerus yang melahirkan strategik dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi, sesuai dengan

sasaran organisasi yaitu tercapainya visi dan misi.³⁴ Oleh karenanya, manajemen strategi perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal

3. Tahapan Dalam Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri atas empat tahap yaitu "pengamatan lingkungan, perumusan strategi, penerapan atau implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian strategi".³⁵ Pengamatan lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi "variable kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi". lingkungan eksternal ada dua bagian yaitu: Lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penetapan tujuan strategi

³⁴ Sondang. P. Siagian . *Manajemen Stratejik*. (Jakarta: Bumi Aksara,(2012). hlm. 27

³⁵ Murniati & Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pembedayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. (Bandung: Citapustaka, Media Perintis, 2012), hlm. 50.

dan keuangan perusahaan, serta merancang strategik untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Implementasi strategi sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategi yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategi. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses implementasi pendidikan yaitu program, anggaran dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diurutkan secara sistematis. Anggaran merupakan biaya program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang.

Evaluasi dan pengendalian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu: "(1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini, (2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana"³⁶

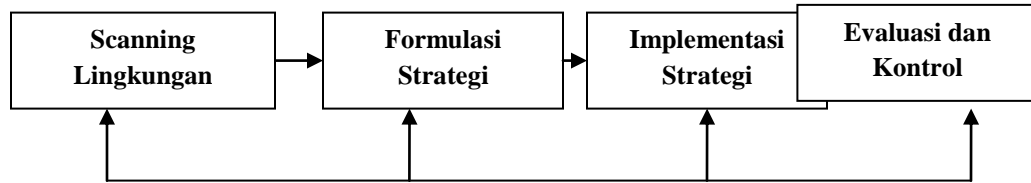
Konsep proses manajemen diatas didukung oleh pendapat Wheel dan Hunger yang menjelaskan langkah-langkah strategi yang terintegrasi dimana *scanning* lingkungan tidak artinya tanpa rumusan strategi, begitu juga rumusan strategi tidak ada arti tanpa ada implementasi dan implementasi tidak akan berhasil tanpa kendali dan evaluasi.³⁷

Gambar 3

³⁶ David, Fred R. *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009). hlm. 506

³⁷ J. David Hunger dan Tomas L. Wheelen, *Management Strategis*, Diterjemahkan oleh: Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 4.

Langkah Manajemen Strategi



Scanning Lingkungan merupakan proses pemantauan lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi ancaman maupun kesempatan saat ini maupun masa depan yang mungkin berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Perumusan Strategi merupakan keputusan mengenai jalan yang akan ditempuh untuk mencapai apa yang sudah ditetapkan dalam objektif. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor lingkungan sosial, operasional, dan internal, kemudian dengan pertimbangan objektif maka ditetapkan strategi objektif. Implementasi Strategi merupakan keseluruhan kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk menjalankan sebuah rencana strategis. Ini merupakan proses untuk menjalankan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Evaluasi dan Kontrol dilakukan untuk memastikan organisasi mencapai apa yang sudah ditetapkan harus tercapai. Kontrol, evaluasi, dan perbaikan kegiatan dalam organisasi.

Manajemen strategi menawarkan banyak model, Model Hunger dan Wheelen adalah sebuah model manajemen strategisyang sering dipakai. Model Hunger dan Wheelen membagi empat proses manajemen strategi menjadi empat langkah awal atau empat elemen dasar, yaitu: Pemindaian lingkungan, Formulasi strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi dan pengawasan.³⁸ Masing-masing elemen mengandung beberapa sub elemen sebagai berikut:

1. Pemindaian lingkungan: (Analisis eksternal, Analisis internal)

³⁸ Indrajit, R.Eko dan R. Djokopranoto, R. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. (Jakarta:Andi Offset. 2006). hlm 64

2. Formulasi strategi: (Penentuan misi, Penentuan obyektif, Pembuatan strategi, Penentuan kebijakan).
3. Implementasi strategi: (Pembuatan program, Penyusunan anggaran, Pembuatan prosedur).
4. Evaluasi dan pengawasan: (Pengukuran kinerja).³⁹

Menurut Manap Soemantri ada tiga langkah utama pendekatan strategi dalam konteks manajemen meliputi (1) *strategic planning*, yang dimaknai sebagai upaya mewujudkan adanya dokumen formal; (2) *strategic management*, yang dimaknai sebagai upaya untuk mengelola proses perubahan; dan (3) *strategic thinking*, yang dimaknai sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan, dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan. Perencanaan strategis merujuk pada adanya keterkaitan antara *internal strengths* dan *external needs*. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci.⁴⁰ Rowe dalam buku Perencanaan Pendidikan menyatakan bahwa suatu strategi harus ditangani dengan baik sebab “... *it is not only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organizations, and implementing plans, but it also involves controlling the management process*” Kerangka kerja *strategic management* yang dikemukakan Rowe terdiri atas empat komponen utama, yaitu *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements* .

Rowe menyatakan bahwa *strategic management* merupakan suatu proses dalam mengelola perencanaan strategis, kultur organisasi, strategi pengawasan, dan keempat gugus komponen.⁴¹ Dari keempat gugus komponen yang harus dikelola tersebut, aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning* sebab pada

³⁹ Indrajit, R.Eko dan R. Djokopranoto, R. *Manajemen Perguruan...*, hlm 67

⁴⁰ Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung, IPB Press, Kampus IPB Taman Kencana, 2014), hlm. 34

⁴¹. Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, hlm. 36

fase ini dilakukan analisis tantangan dan peluang eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Strategi Sumber *Strategi management* berfungsi untuk mengarahkan operasi internal organisasi berupa alokasi sumber daya manusia, fisik, dan keuangan untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya. Lima komponen tugas yang saling berkaitan dalam proses *strategic management* adalah (1) *developing a vision and a mission*; (2) *setting objectives*; (3) *crafting a strategy*; (4) *strategy implementation and execution*; serta (5) *evaluating performance, reviewing the situation, and initiating corrective adjustment*.

Model *strategi planning process* yang dikembangkan Rowe dalam bidang pendidikan, *situation audit* harus ditindaklanjuti aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar sistem pendidikan. *Situastion audit* didasarkan pada nilai-nilai, dukungan, dan kemampuan yang ada. Dengan demikian dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan (1) harapan-harapan masyarakat yang berada di luar sistem; (2) harapan manajer dan staf organisasi; (3) basis data yang berisi informasi tentang keadaan terdahulu, keadaan kini, dan keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang; serta (4) melakukan analisis

Tahap selanjutnya adalah memformulasikan *masterstrategis* dan *program strategis*. Langkah-langkah *master strategi* meliputi kegiatan pengembangan *basic missions, purposes, objectives, dan policies*. Sementara program strategi menyangkut pengadaan, penggunaan, dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu proyek. Menurut Steint, bidang kajiannya meliputi semua aktivitas organisasi, berupa *profits, capital expenditures, market share, organization, pricing, production, marketing, finance, public relations, personnel, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matters, management selection and training, serta political activities*. Program

strategi tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi rencana. Lebih lanjut, Steiner mengembangkan model *strategic planning* yang didasarkan pada *gap analysis*, Pola *gap analysis* tersebut memerlukan ketajaman dalam analisis lingkungan strategi sebab amat menentukan keberhasilan dalam merumuskan perencanaan strategis, sehingga rencana yang dibuat cukup rasional dan aplikatif bagi pencapaian sasaran-sasaran strategis dalam bidang pendidikan

4. Tahap-tahap Penyusunan Rencana Strategi

Proses penyusunan rencana strategis pendidikan dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu (1) diagnosis, (2) perencanaan, dan (3) penyusunan dokumen rencana.⁴² Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahankelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Sementara kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara visual tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis.

Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi (*mission*) ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dan keinginan dari dalam berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Tahap pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun sesuai dengan isu-isu utama. Dalam rumusan strategi, pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (seperti strategi utama, substrategi, dan rincian strategi).

⁴² Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 78.

Tahap penyusunan dokumen rencana strategi dirumuskan secara singkat, tidak terlalu tebal supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusannya dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan. Untuk penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disepakati oleh semua pihak yang terkait. Rumusan visi yang disepakati bersama akan dijadikan sebagai panduan dalam merumuskan misi dan tujuan organisasi pendidikan. Hasil kajian tentang kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan serta peluang dan tantangan eksternalnya di suatu sisi serta rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan dapat menghasilkan isu-isu utama dalam pembangunan pendidikan dalam konteks masing-masing. Di antara isu-isu utama yang dikaji, pemilihan terhadap strategi pengembangan kegiatan dan pembangunan pendidikan. Alternatif rencana yang terbaik adalah alternatif perencanaan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan, yang paling banyak kontribusinya bagi pergerakan perkembangan dalam aspek-aspek terkait danyang memungkinkan adanya perubahan manakala dalam proses implementasinya memerlukan adanya penyesuaian keadaan.

5. Konsep Lingkungan Organisasi

Organsiasi tidak akan lepas dari lingkungan yang melingkupinya. Lingkungan ini dapat lembaga lembaga atau kekuatan dari luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan lingkungan dalam organisasi di ada dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.⁴³

- a. Lingkungan External, Menurut Anton, merupakan semua *stakeholder* yang berada diluar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara

⁴³ Anton, *Manajer dan Lingkungan Organisasi, Tanggungjawab Sosial, dan Etika* (Malang : Unbraw, 2011), Hlm. 22

langsung maupun tidak langsung. Lingkungan ini tidak dapat dikendalikan manajer dan berpengaruh terhadap keputusan manajer. Tetapi mempunyai peran besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga lingkungan eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis. Lingkungan external ini dibagi menjadi dua yaitu

- 1) Lingkungan eksternal mikro atau khusus, merupakan lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen seperti pesaing, penyedia, pelanggan, lembaga perbankan atau non perbankan,
 - 2) Lingkungan eksternal makro merupakan lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial, budaya, demografi dan kondisi global.
- b. Lingkungan Internal, merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi yang mempunyai sifat yang dapat diawasi oleh manajemen, meliputi pekerja, dewan komisaris, dan pemegang saham.

Senada dengan Anton, Musa Hubeis berpendapat secara umum lingkungan organisasi dapat dikategorikan dalam dua bagian besar, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Hanya saja Musa Hubeis membagi lingkungan eksternal menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan Industri. Menurut Musa Hubeis, Struktur Lingkungan dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Lingkungan Eksternal, merupakan lingkungan yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan Industri.
 1. Lingkungan umum, merupakan lingkungan eksternal yang menyusun faktor-faktor yang mempunyai ruang lingkup luas yang pada dasarnya berada diluar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini mempunyai sedikit implikasi langsung bagi pengaturan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi dan demografi.
 2. Lingkungan industri, merupakan lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal mempunyai

implikasi yang relatif spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Menurut Michael E Porter analisis industri jauh lebih penting dan lebih menentukan. Kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi perusahaan bersifat relatif. Ketika terjadi perubahan lingkungan umum maka kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan dari masing masing perusahaan untuk menanggulangi implikasi perubahan tersebut.⁴⁴ Selanjutnya menurut Michael E Porter, Dalam lingkungan industri intensitas persaingan suatu industri bukan merupakan kebetulan, tetapi justru persaingan industri akan berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku-perilaku pesaing lainnya. Dalam keadaan persaingan lingkungan industri bergantung pada lima kekuatan persaingan, berupa masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar, pemasok dan persaingan konvensional yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru potensial merupakan peaing bagi perusahaan perusahaan dalam industri.

- b. Lingkungan internal, merupakan lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal mempunyai implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Akibat dari dinamisnya perubahan, perhatian terhadap lingkungan internal semakin dominan. Yaitu manajemen perusahaan yang mampu mencitakan kapabilitas dan kompetensi inti yang sulit ditiru pesaing demi tercapainya keunggulan bersaing yang diinginkan. Komponen komponen dari lingkungan internal antara lain adalah:
 1. Sumber daya, input yang dibutuhkan perusahaan untuk proses industri dan operasi antara lain, *Tangible resource*, yaitu sumber daya yang terlihat dalam data akuntansi mudah diidentifikasi dan dievaluasi contoh, sumber daya keuangan, sumber daya fisik, dan organisasi. *Intangible resource*

⁴⁴ Musa Hubeis, dkk., *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta, Gramedia, 2014), hlm.35

merupakan sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan misal teknologi, inovasi, dan reputasi. *Human resource*, ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan mengambil keputusan yang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman, dan kualifikasi yang dimiliki oleh anggota perusahaan.

2. Kapabilitas, kumpulan sumber daya yang menampilkan tugas atau aktifitas tertentu secara integrative⁴⁵

6. Lingkungan Eksternal dan Internal Dalam Pendidikan

Menurut Manap Somantri pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan system kehidupan, minimal ada dua hal penting sehubungan dengan pendidikan sebagai bagian integral dari sistem kehidupan, yaitu pendidikan sebagai suatu sistem terbuka dan pendidikan mempunyai hubungan saling terkait dan bergantung dengan sistem-sistem lainnya. Sebagai suatu sistem terbuka, mengandung indikasi bahwa sistem pendidikan menerima masukan dari lingkungan atau sistem sistem lainnya dan keluarannya akan menjadi masukan bagi sistem sistem lain. Lingkungan yang dimaksud lingkungan eksternal system pendidikan yang terdiri dari, geografik, demografik, kultural, serta unsur unsur ideologi dan politik, sosial, ekonomi dan industri, iptek, hankam, dan agama.

Lingkungan ini sangat potensial dalam memberi corak dan kontribusi terhadap isi dan kinerja sistem pendidikan, meskipun intensitasnya bervariasi. Sebaliknya, tingkat keterdidikan manusia yang dihasilkan sistem pendidikan akan berpengaruh terhadap perilaku dalam berinteraksi dengan semua unsur lingkungan tersebut. Dinamika sistem pendidikan tidak terlepas dari dinamika perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Sebaliknya sistem pendidikan dapat memberikan pengaruh, penggerak dan agen perubahan sistem kehidupan.

⁴⁵ Ahdon, *Strategic Management for Education Management*hlm. 111

Para analis dan perencana pendidikan biasanya memfokuskan telaahnya terhadap faktor lingkungan eksternalnya yang dapat dipandang paling sentral dan strategis. Dengan memerhatikan fungsi utama sistem pendidikan, sekurang-kurangnya terdapat dua atau tiga sistem lingkungan eksternal yang seyogianya menjadi fokus telaahan dalam analisis posisi sistem pendidikan. Di antaranya system kependudukan atau lingkungan demografik dan system perekonomian, termasuk perindustrian dan ketenagakerjaan serta sistem kebudayaan, dan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sistem kependudukan itu memberi pasokan sumber daya dasar (peserta didik) pada sistem pendidikan yang sekaligus juga menerima keluaran (lulusan, SDM aktual) dari sistem tersebut. Sistem pendidikan memberi pasokan tenaga kerja terdidik terhadap sistem kekaryaan. Sebaliknya juga menerima masukan dari sistem perekonomian (beserta sistem lainnya, terutama ilmu pengetahuan dan teknologi, kebudayaan, serta keagamaan) berupa muatan substansial bagi pengembangan kurikulumnya. Pada gilirannya, system perekonomian khususnya sistem kekaryaan menerima pasokan tenaga kerja dari sistem pendidikan serta mempersembahkan (jasa dan karyanya) kepada masyarakat (sistem kependudukan).⁴⁶

Jasa dan karya itu pada hakikatnya merupakan dampak dari sistem pendidikan, meskipun perlu disadari bahwa tidak semua lulusan (keluaran) sistem pendidikan menjadi tenaga kerja yang secara ekonomis dipandang produktif. Analisis kependudukan (demografis) penting dalam kerangka perencanaan pendidikan karena fungsi utama pendidikan ialah mencerdaskan seluruh rakyat.

Dengan dicanangkannya wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun, berarti seluruh rakyat harus dibelajarkan minimum selama 9 tahun lamanya. Demikian juga dengan digariskannya prinsip belajar sepanjang hayat, berarti pelayanan pendidikan harus disediakan bagi semua umur. Populasi penduduk pada setiap

⁴⁶ Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung, IPB Press, 2014), hlm. 67

jenjang umur sangat perlu diketahui agar pelayanan pendidikan dapat direncanakan secara memadai. Hanya dengan data kependudukan yang akurat, para perencana dapat menghitung angka partisipasi kasar dan angka partisipasi murni secara tepat.

Faktor ketenagakerjaan merupakan unsur lingkungan yang determinan pengaruhnya terhadap citra system pendidikan sebab salah satu fungsi pendidikan adalah menyediakan tenaga kerja terdidik atau sebagai salah satu sarana utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan cenderung diposisikan sebagai salah satu pihak yang bertanggung jawab terhadap adanya pengangguran. Oleh karena itu pemahaman tentang sistem kekayaan amat penting bagi para penyelenggara dan pengelola sistem pendidikan agar lebih mampu menyelenggarakan perbaikan atau posisi sistemnya menyongsong masyarakat industri mendatang.⁴⁷

Faktor Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Masalah ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan faktor yang dapat menentukan nasib bangsa, terutama menghadapi era globalisasi dan industrialisasi. Perkembangan dan dinamika perlakuannya sangat tidak mudah diramalkan, melainkan selalu berada dalam kondisi yang relatif dan keniscayaan. Dampaknya dapat positif dan menguntungkan, tetapi dapat juga sebaliknya. Industrialisasi dapat memberi peluang pekerjaan, kemudahan, dan kenikmatan. Namun dapat membawa bencana, seperti pencemaran nilai nilai budaya, agama dan kemanusiaan, serta pencemaran lingkungan. Akan tetapi karena sifatnya yang demikian itu, maka kedudukan iptek menjadi sangat penting dalam system pendidikan. Nilai dan substansi iptek dikemas dalam kurikulum serta fasilitasnya dimanfaatkan, sehingga dapat menunjang kecanggihan proses penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pada gilirannya, peserta didik sebagai calon warga masyarakat masa

⁴⁷ Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan*, hlm. 86

depan akan mampu menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan daya manfaat yang optimal dan menghindarkan diri dari dampak negatifnya.

Faktor sosial-politik. Masalah sosial politik merupakan masalah nasional nasional. Dan mengandung valensi dan dampak positif yang menguntungkan. Atas dasar kontribusi dan peranannya bagi pengembangan dan pembangunan sistem pendidikan nasional amat penting.

Faktor Pertahanan dan Keamanan. Pertahanan dan keamanan itu merupakan pra-kondisi bagi pengembangan posisi pendidikan masa depan yang penuh persaingan. Sikap mental, kesadaran berbangsa dan bernegara juga sangat strategis untuk dikembangkan melalui proses pendidikan.

Faktor Sosio-Kultural dan Agama. Masalah sosio-kultural merupakan faktor determinan eksternal pendidikan. Bangsa Indonesia memiliki kebhinekaan budaya yang sangat kaya. Dalam hal tertentu dapat amat bermanfaat dan menunjang, bahkan menentukan ciri-ciri khas pendidikan. Atas dasar itu, UUSPN No. 2 Tahun 1989 ataupun dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003 memberi peluang bagi pembinaan dan pelestarian khazanah budaya, khususnya di sentra sentra budaya daerah. Bahkan diberi tempat secara khusus dalam format kurikulum “muatan lokal”. Namun demikian, unsur budaya yang bermuatan kurang menguntungkan, baik lokal maupun global memerlukan adanya pembenahan sebagaimana mestinya. Dalam hal ini, pendidikan berperan sebagai sarana filterisasi atas kandungan nilai-nilai substantif budaya tersebut. Demikian juga faktor agama, kontribusinya sangat besar dan determinan dalam pengembangan sistem pendidikan nasional.

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada didalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut.⁴⁸ Komunikasi yang baik dari para pimpinan dan karyawan maka akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan internal lembaga pendidikan meliputi:

⁴⁸ Siagian P, Sondang. Manajemen Stratejik. (Jakarta : Bumi Aksara. 2012) hlm. 64

- a. Struktur lembaga pendidikan. Struktur lembaga pendidikan meliputi: struktur organisasi yang ada di lembaga tersebut, penempatan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di dalamnya,
- b. Sistem Lembaga Pendidikan,
- c. Sistem komunikasi internal yang terjalin dengan baik antara kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa maka akan tercipta sistem lembaga pendidikan yang bagus di dalamnya,
- d. Sumber Daya Manusia. Motivasi kerja masing-masing individu dalam lembaga atau organisasi berbeda-beda. Motivasi kerja yang tinggi akan membentuk profesionalisme kerja yang tinggi pula dalam diri orang tersebut. Dengan adanya motivasi kerja dan profesionalisme yang tinggi maka akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas,
- e. Biaya operasional atau keuangan,
- f. Dukungan kinerja terhadap misi yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tersebut.⁴⁹

Menurut Irfan Fahmi, faktor internal dalam lembaga pendidikan juga mencakup keseluruhan kehidupan lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota lembaga yang bersangkutan.⁵⁰ Secara terinci faktor faktor tersebut meliputi:

- a. visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi,
- b. strategi pencapaian tujuan,
- c. sifat dan jenis kegiatan, dan
- d. jenis teknologi yang digunakan.

Analisis faktor internal, meliputi:

⁴⁹ Hasibuan, Malayu S.P *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm. 94

⁵⁰ Fahmi Irfan, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 64

- a. Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan Organisasi. Organisasi bagaimanapun bentuknya dituntut memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapainya, tanpa adanya visi, misi, sasaran dan tujuan yang jelas organisasi akan sulit untuk diarahkan. Untuk mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi ini diperlukan perangkat sumber daya manusia yang baik, baik dalam artian kualitas. Apabila perangkat ini tidak memenuhi syarat maka diperlukan perbaikan, berupa pengembangan sumber daya manusia. Dalam lembaga pendidikan elemen sumber daya manusia meliputi bagian manajemen organisasi dan tenaga pengajar,
- b. Strategi Pencapaian Tujuan. Visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi bisa sajasa antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, akan tetapi strategi yang digunakan untuk mencapainya bisa bermacam-macam.⁵¹ Dengan semakin berkembangnya lembaga pendidikan di masyarakat, baik itu yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta, maka lembaga dengan strategi yang paling jitu yang dapat dengan mudah mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan tersebut.

Kemampuan untuk merencanakan suatu strategi harus didukung oleh kemampuan perangkat organisasi khususnya sumber daya manusia dalam melakukan analisis baik itu eksternal maupun internal organisasi, Sifat dan Jenis Kegiatan. Jenis dan sifat kegiatan organisasi sangatlah penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang

⁵¹ Ruslan, Rosady, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi Konsepsi dan Aplikasi*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 66

kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas.

Lembaga pendidikan biasa merupakan organisasi yang memerlukan inovasi dan kreativitas, akan tetapi bisa pula hanya rutin saja. Untuk beberapa kegiatan misalnya yang terjadi dalam madrasah diniyah sekian banyak organisasi penyelenggara pendidikan yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreativitas yang tinggi. Karena apabila sedikit saja mereka lengah untuk melakukan inovasi maka lembaga mereka akan semakin ditinggalkan oleh konsumen atau pengguna jasa. lembaga ini menuntut daya inovasi dan kreativitas yang tinggi dari para stafnya, baik itu dalam bidang ilmu pengetahuan yang mereka tawarkan pada pelanggan, ataupun metode pembelajaran yang selalu mengalami perkembangan disesuaikan dengan perkembangan jaman. Kondisi seperti ini menuntut organisasi tersebut untuk lebih banyak mengembangkan sumber daya manusianya melalui berbagai cara, misalnya melalui pelatihan,

- c. Jenis teknologi yang digunakan. Perkembangan jaman menuntut setiap organisasi untuk menggunakan teknologi baik yang sudah sangat canggih ataupun sederhana. Kondisi seperti ini menuntut organisasi untuk dapat mempersiapkan sumber daya manusia agar dapat menangani dan mengoperasikan teknologi tersebut. Pihak manajemen harus memperhitungkan beberapa program pengembangan sumber daya manusia sebelum mereka menggunakan atau menerapkan suatu teknologi di dalam organisasinya.

Di era persaingan yang semakin ketat seperti sekarang ini, di mana informasi merupakan bagian yang paling penting menuntut organisasi untuk selalu dapat meng-up date setiap informasi terkini yang sedang berkembang. Peran informasi dalam organisasi penyelenggara pendidikan sangat penting sekali, sehingga diperlukan tenaga-tenaga dalam bidang teknologi informasi yang cakap. Sumber daya manusia yang cakap tidak begitu saja dimiliki oleh

organisasi, melainkan perlu dikembangkan program-program pengembangan bagi mereka yang disesuaikan dengan kebutuhannya⁵²

7. Analisis Strategik Dalam Pengembangan Madrasah

1. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi internal organisasi, menyangkut organisasi, biaya operasional, efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia. Pencermatan dilakukan dengan mengelompokkan atas hal-hal yang merupakan kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran. Lingkungan internal merupakan roh dalam sebuah lembaga untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan yang sedang berlangsung oleh karena itu dibutuhkan manajemen pengelolaan yang baik.

a. Analisis siswa atau peserta didik

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Oemar Hamalik mendefinisikan peserta didik sebagai suatu komponen masukan dalam sistem masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia berkualitas.⁵³ Pengelolaan peserta didik merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari masuk sampai keluar dari madrasah. Pengelolaan ini bertujuan mengatur berbagai kegiatan pembelajaran di madrasah dapat berjalan lancar, tertib dan mencapai tujuan pendidikan madrasah. Pengelolaan peserta didik berfungsi sebagai wadah dan wahana mengembangkan bakat potensi, minat yang dimiliki peserta

⁵² Yosai Iriantara, *Manajemen Humas Sekolah*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013), hlm. 64

⁵³ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 145

didik sehingga mereka mampu berkembang sesuai kebutuhan dan tuntutan di masyarakat dalam aspek kepribadian sosial maupun kapasitas intelektualnya. Ruang lingkungannya meliputi, analisis kebutuhan peserta didik, rekrutmen peserta didik, Seleksi peserta didik, orientasi, penempatan peserta didik, pembinaan dan pengembangan peserta didik, pencatatan dan pelaporan dan kelulusan dan alumni.

b. Analisis tenaga pendidik dan kependidikan

USPN No. 20 Tahun 2003 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, Tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

c. Analisis sarana prasarana sekolah

Sarana pendidikan adalah segala sesuatu yang meliputi peralatan dan perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah seperti gedung, ruangan, meja, kursi, alat peraga, buku pelajaran dan lain-lain. Sedangkan prasarana semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut seperti jalan menuju sekolah, halaman sekolah, tata tertib sekolah dan lain-lain.

d. Analisis kurikulum, materi pendidikan dan proses belajar mengajar

Selama ini kurikulum di anggap sebagai penentu keberhasilan pendidikan, termasuk pendidikan Islam. Menurut Sukmadinata, Kurikulum merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pendidikan dan pengajaran.⁵⁴ Karena itu, guru sebagai pendidik harus punya potensi untuk memilih model pembelajaran yang dapat digunakan sesuai dengan

⁵⁴ Diding Nurdin, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Jakarta: J asagrafindo, 2015), hlm.129

karakteristik siswa dan tuntutan kurikulum. Kurikulum dibuat untuk memperngaruhi siswa dari guru yang mempunyai potensi keilmuan dari strategi mengajar yang diberikan guru. Konsep kurikulum merupakan program belajar buat siswa yang harus dilakukan atau ditindaklanjuti oleh guru melalui pengajarannya. Kurikulum merupakan substansi utama dalam maeteri yang diajarkan , diaman dalam kurikulum tergambar secara jelas dan terencana yang dilakukan oleh guru guna mencapai tujuan pendidikan. Menurut Mujamil Qomar yang dikutip dari Al-Syaibani mengutarakan beberapa ciri-ciri kurikulum pendidikan Islam,

- 1) Menonjolkan ilmu agama dan akhlak yang tercermin dalam tujuan, kandungan, metode alat dan tekniknya.
- 2) Memiliki perhatian yang luas dan kandungan yang menyeluruh.
- 3) Memiliki keseimbangan antara kandungan kurikulum dari segi ilmu dan seni, kemestian, pengalaman dan kegiatan pengajaran yang beragam.
- 4) Berkecenderungan pada seni halus, aktivitas pendidikan, jasmani, latihan militer, pengetahuan teknik, latihan kejuruan dan bahasa asing untuk perorangan maupun mereka yang memiliki kesediaan, bakat dan keinginan
- 5) Keterkaitan kurikulum dengan kesediaan, minat, kemampuan, kebutuhan, dan perbedaan perorangan di antara mereka. Ciri-ciri ini menggambarkan adanya berbagai tuntutan yang harus ada dalam kurikulum pendidikan Islam.⁵⁵

e. Analisis administrasi dan keuangan sekolah

Keberhasilan sebuah Negara tergantung dengan keberhasilan pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan sangat berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan untuk proses pendidikan di madrasah. Menurut John, Eger

⁵⁵ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Stategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Surabaya, PT. Gelora Aksara Pratama, 2007), hlm. 87

dan Kern biaya dengan kuantitas dan kualitas pendidikan mempunyai keterkaitan. Artinya biaya mempengaruhi kualitas pendidikan.⁵⁶

Nanang Fatah mengemukakan bahwa pembiayaan pendidikan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. biaya yang berkorelasi dengan signifikan dengan proses belajar mengajar adalah, gaji, pembiayaan pembinaan guru, pengasaan bahan ajar, pembinaan keisiwaan, dan biaya pengelolaan madrasah. Pembiayaan berperan penting dalam memajukan suatu lembaga pendidikan. Tanpa dukungan finansial yang cukup, manajer lembaga pendidikan seakan tidak bisa berbuat banyak dalam upaya memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Upaya memajukan komponen-komponen pendidikan tanpa disertai dukungan biaya akan mengalami stagnan di tengah jalan. Sumber keuangan atau pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber. *Pertama*, Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya, bersifat umum dan khusus serta di peruntukkan bagi pendidikan. *Kedua* Orangtua atau peserta didik. *Ketiga*, Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.⁵⁷

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi lingkungan di luar organisasi yang dapat terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan pencermatan ini akan menghasilkan indikasi mengenai peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi.

⁵⁶ Diding Nurdin, *Pengelolaan Pendidikan.....* hlm. 193

⁵⁷ Diding Nurdin, dkk. *Pengelolaan Pendidikan.....* hlm. 129

Lembaga pendidikan Islam perlu menangani masyarakat atau hubungan lembaga pendidikan Islam dengan masyarakat. Masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadaan, keberlangsungan bahkan kemajuan lembaga pendidikan Islam. Dan merupakan parameter keberhasilan lembaga pendidikan Islam. Salah satu faktor keberhasilan lembaga pendidikan Islam adalah keterlibatan masyarakat yang maksimal.

Masyarakat memiliki posisi ganda dalam lembaga, yaitu sebagai objek dan sebagai subjek yang keduanya memiliki makna fungsional bagi pengadaan lembaga.⁵⁸ Interaksi madrasah dengan masyarakat bertujuan antara lain sebagai berikut

- a. Memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak.
- b. Memperkukuh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
- c. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.
- d. Analisis peranan pemerintah dan yayasan

Dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang dinilai kurang berpihak pada pengembangan lembaga pendidikan, pengelola harus mampu memiliki jiwa besar dan menanggung apa yang terjadi terhadap terhadap kebijakan tersebut.

8. Analisa SWOT

Manajemen sebagai suatu proses menggambarkan Dinas Pendidikan sebagai wadah berisi jumlah jabatan struktural, jabatan pada proyek-proyek, jabatan fungsional pengawas, dan pegawai pelaksana mengandung beberapa implikasi penting, yaitu: (1) Suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lain; (2) Organisasi seringkali sudah puas dengan keadaan mereka dan hanya menggunakan sedikit waktu untuk

⁵⁸ David, Fred R, *Manajemen Strtegis Konsep*, terj. Ichan Setiyo Budi, (Jakarta: Salemba Empat, . 2006.) hlm. 68

membahas soal-soal antisipasi terhadap perubahan; (3) Tidak semua komponen proses manajemen menerima perhatian yang sama pada setiap kali kegiatan perencanaan dilakukan; dan (4) Organisasi pendidikan yang berada dalam lingkungan yang stabil atau unggul mungkin tidak perlu mengkaji situasi yang lebih mendalam karena semua sistem melakukan kajian dan antisipasi.³³

Tujuan analisis SWOT Untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan objectif dan strategi perusahaan dalam *corporate planning*. Ruang lingkup analisis SWOT: Lingkungan, Keadaan intern perusahaan, Peramalan. Jenis dan sumber informasi berasal dari Intern: data perusahaan dan data dan informasi yang dikumpulkan perusahaan, dan Ekstern: data sekunder, data dan informasi yang diperoleh dari hasil survei atau pengamatan.⁵⁹ Proses dan peralatan analisis, yaitu:

1. Analisis Lingkungan:

- a. Ekonomi (*business cycle*, inflasi dan deflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran).
- b. Pemerintah/perundang-undangan (pusat dan daerah, pemerintah pembeli terbesar, subsidi, perlindungan industri, kebijakan pemerintah).
- c. Pasar/saingan (perubahan struktur kependudukan, distribusi pendapatan, alur hidup produk/layanan, kemudahan akses masuk, rintangan masuk).
- d. Teknologi (bahan baku, *cost of labor*, sub-assemblies, dan perubahan teknologi).
- e. Geografis (lokasi, nusantara)

³³ Syaiful Sagala. *Desain Organisasi Pendidikan dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah: Studi Kasus Desain Organisasi yang Efektif pada Lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi dan Kabupaten Kota*. Bandung: Uhamka Press. 2007. h. 238

⁵⁹ Ahdon, Ahdon, *Strategic Management for Education Management*hlm. 234

- f. Sosial budaya (cita rasa, nilai yang beruang).
2. Analisis Keadaan Intern Perusahaan:
 - a. Organisasi (misi, maksud, dan tujuan; Sarana/fasilitas dan teknologi yang dimiliki; Sistem dan prosedur kerja).
 - b. Fungsi perusahaan (produksi, pemasaran, keuangan, personalia – SDM).
 3. Peralatan Analisis: Peramalan
 - a. Arti dan peranan peramalan (REPO: rasional, estimate, preparasi, dan operasional).
 - b. Ruang lingkup peramalan.
 - c. Langkah peramalan.
 - d. Teknik dan metode peramalan.
 - e. Contoh peramalan.³⁴

B. Teori Pengembangan Madrasah Salafiyah

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evolution) dan perubahan secara bertahap. Menurut Winardi, pengembangan organisasi tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku menuju kondisi yang akan datang menurut yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas. Anne Maria menyebutkan tentang perubahan organisasi meruakan tindakan menyusun kembali komponen organisasi untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi organisasi. Menurut Iskandar Wiryokusumo, pengembangan merupakan upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta

³⁴ <http://www.google.coi.id=perencanaan> diakses 24 Januari 2017

kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri.⁶⁰ Menurut Miftah dalam bukunya Fathul Aminudin Azis, pengembangan organisasi bertujuan untuk melakukan perubahan. Dan penyempurnaan dalam organisasi merupakan sarana suatu sarana perubahan yang harus terjadi, maka secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan sebagai perubahan organisasi.⁶¹

Berbagai kekuatan dapat menekan organisasi untuk mengubah model, visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi merupakan alat untuk merealisasi apa yang menjadi keputusan strategik mengharuskan untuk diikuti dengan mengatasmakan perubahan organisasi yang digerakkan oleh berbagai tuntutan untuk dapat hidup dan bertahan dewasa ini.

Menurut Maryadi Syarif pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.⁶² Pendapat ini senada dengan pendapat Arifin, mengatakan bahwa pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan.

⁶⁰ Iskandar Wiryokusumo, *Dasar Dasar Pengembangan Kurikulum* . (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 36

⁶¹ Fathul Aminudin Azis, *Manajemen Pesantren*, (Purwokerto: STAIN Pres, 2014), hlm. 36

⁶² Maryadi Syarif, 'Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan', Online Jurnal,Media Akademika, Vol. 28, No.3, Juli 2013, hlm.337, http://download.portalgaruda.org/article.php/article_Teori_dan_Model_Pengembangan_Kelembagaan_Pendidikan_Tinggi_Islam, diakses, 5 November 2016

Sedangkan yang di maksud pengembangan pendidikan usaha untuk memajukan pendidikan baik dari segi sarana dan prasarana dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.⁶³

Bila dikaitkan dengan organisasi pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Dan merujuk kepada psikolog Kurt Lewin, pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.⁶⁴

Dari berbagai pendapat di atas maka pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, rencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik, atau dengan kata lain merupakan tindakan yang dilakukan terhadap unsur unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik. Pengembangan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan. Namun ada juga perubahan yang terjadi tanpa perencanaan, mendadak karena ketidakpuasan dari para anggota organisasi terhadap situasi.

Tujuan umum pengembangan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ada dua tujuan *pertama*, meningkatkan kemampuan adaptasi yaitu kemampuan

⁶³ M. Arifin. Ilmu pendidikan Islam, *Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 208

⁶⁴ Jesika Markenzie, *Studi Pengembangan Organisasi*, (Jakarta : Kementerian PPN, 2016), hlm. 1

organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternal dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. *Kedua*, kopabilitas kemampuan suatu sistem social untuk mempertahankan identitas dan integritas sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik lingkungan internal maupaun eksternalnya.⁶⁵ Pengembangan organisasi diorientasikan untuk meningkatkan keefektifan organisasional. Yang mencakup dua hal. *Pertama*, suatu organisasi yang efektif dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya sendiri. Pengembangan organisasi membantu para anggota untuk mencapai keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pemecahan masalah. *Kedua*, sebuah organisasi yang efektif memiliki sekaligus baik kualitas hidup kerja yang tinggi maupun produktivitas yang tinggi. sehingga memberikan motivasi efektif terhadap para pekerja yang pada gilirannya dapat mencapai pada level yang tinggi. Kinerja organisasi menjadi responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan kelompok di luar, seperti para pemegang saham, para pelanggan, para pemasok, agen-agen pemerintah, yang menyediakan kepada organisasi sumber-sumber dan legitimasi.

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi sebagai respons tekanan dari luar, seperti pergeseran pasar, tekanan persaingan, dan inovasi-inovasi teknologi. Selain itu perubahan organisasi dapat terjadi karena motivasi secara internal, seperti percobaan yang dilakukan oleh para manajer untuk mengembangkan metode-metode dan praktek-praktek yang ada. Tanpa perhatian terhadap asalmulanya, perubahan akan mempengaruhi masyarakat dan hubungan mereka di dalam organisasi-organisasi sehingga mempunyai akibat-akibat sosial yang signifikan. Pengembangan organisasi dapat diterapkan terhadap pengelolaan perubahan organisasional, yang titik perhatian utamanya adalah dengan perubahan yang diorientasikan untuk meningkatkan kemampuan organisasi memecahkan

⁶⁵ Mukhamad Fathurrohman, dkk. *Manajemen pesantren.....* hlm.302

persoalan organisasi yang bertujuan merubah organisasi ke dalam suatu arah tertentu, menuju ke peningkatan pemecahan masalah, lebih responsif, kualitas kehidupan kerja, dan keefektifan.

Dalam mempertahankan diri dari tuntutan globalisasi setiap organisasi idealnya mempunyai kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan. Ricard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi ; 1) memaksimalkan seluruh elemen organisasi, 2) membangun kapasitas individu atau organisasi dan menata budaya organisasi. 3) Menata budaya organisasi. Di samping itu perlu adanya organisasi dengan sistem terbuka yang menurut Robbin mempunyai ciri

- a. Kepekaan terhadap lingkungan, perubahan yang terjadi dilingkungan mempengaruhi satu atau lebih dari sistem itu dan sebaliknya perubahan di dalam sistem mempengaruhi lingkungannya.
- b. Umpan balik, secara terus menerus menerima informasi dari lingkungannya. Hal ini membantu sistem tersebut untuk menyesuaikan dan memberi kesempatan kepada sistem untuk melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan dari arah yang ditentukan
- c. Negatif Entripy, artinya dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan untuk memasukkan lebih banyak energi dari yang telah dikeluarkan.
- d. Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi, pada saat sistem menjadi lebih kompleks dan bergerak untuk melawan entropy, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi.
- e. Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas.

Sistem terbuka berusaha untuk mengakurkan dua macam aktivitas yang saling bertentangan. Aktivitas pemeliharaan memastikan bahwa berbagai sub sistem sesuai lingkungan. Hal ini mencegah terjadinya

perubahan yang cepat yang dapat menyebabkan keseimbangan sistem tersebut. Sebaliknya aktifitas penyesuaian dibutuhkan agar sistem dapat menyesuaikan diri dari waktu ke waktu dengan variasi dari permintaan intern dan ekstern.

- f. *Equifinality*, menyatakan bahwa sebuah sistem dapat mencapai tujuan yang sama dari kondisi awal yang berbeda beda dan melalui berbagai macam cara. Ini berarti bahwa sistem organisasi dapat mencapai tujuannya dengan berbagai macam masukan dan proses transformasi.⁶⁶

Setiap organisasi mempunyai strategi berbeda dalam melakukan perubahan atau pengembangan untuk mencapai tujuan bersama. Tergantung dari kondisi dan daur organisasi tersebut. Oleh karena itu perlu diperlukan pemahaman mengenai daur hidup organisasi. Terdapat empat tahapan prinsip dalam daur hidup organisasi yaitu kelahiran, pertumbuhan, penurunan dan kematian organisasi.⁶⁷

Tahapan kelahiran di tandai dengan adanya individu individu yang bergabung dengan menggunakan kemampuan dan keahliannya masing masing untuk menciptakan suatu nilai tertentu, tahapan ini merupakan tahapan yang berbahaya dari keseluruhan daur hidup organisasi kaena merupakan kesempatan terbesar dalam pembentukan suatu organisasi baru. Tahapan ini bersifat labil dan masih dalam proses pencarian nilai, belum stabil dalam pelaksanaannya dan serba tidak menentu. Semuanya disebabkan organisasi masih bersifat trial and error.

Tahapan setelah tahapan kelahiran organisasi adalah tahapan peningkatan pengawasan terhadap sumber daya organisasi yang akan dapat menjadikan organisasi tumbuh dan berkembang. Tahap ini merupakan tahap

⁶⁶ Akdon, *Strategic Managemen for Educatiaon Management*, (Bandung: Alfabet, 2009), hlm.60

⁶⁷ Ahdon, *Strategic Managemen for Educatiaon Management.....*hlm .63

penegmbangan nilai untuk dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sumber daya organsasi. Menurut teori Greiner organisasi tahap pertumbuhan akan memiliki permasalahan yang berbeda. Organisasi akan mengalami masa penurunan apa bila permasalahan tidak dapat dimanaj dengan baik. Tahap penurunan dalam daur hidup organisasi terjadi ketika organisasi mengalami kegagalan dalam mengatasi tekanan dari dalam maupun luar sehingga organisasi tidak dapat bertahan.⁶⁸

Dalam mempertahankan organisasi dari tantangan maka perlu adanya organisasi yang efektif. Keefektifan organisasi ini merupakan kondisi yang menunjukkan sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan tujuan-tujuan yang dicapai. Menuurut Daft ada dua pendekatan yang dapat mengukur kaefektifitan organisasi, yaitu *Pertama, Contingency Effectiveness Approaches* merupakan pendekatan yang memfokuskan pengukurannya pada bagian bagian organisasi yang berbeda. Organisasi menerima sumber sumber dari lingkungan yang kemudahan ditransformasikan ke dalam organisasi dan selanjutnya dikirim ke lingkungan dalam bentuk barang dan jasa. Pendekatan ini dijabarkan dalam tiga pendekatan yaitu

- a. *Goal Approach* terdiri dari identifikasi keluaran, tujuan dan mengukur sejauhmana tujuan-tujuan tersebut dicapai. Organisasi berusaha melakukan kegiatan mencapai tujuan berupa keuntungan atau kepuasan pelanggan. Tujuan organisasi yang diukur adalah tujuan-tujuan operasional, konkrit dan terukur bukan tujuan umum yang abstrak.
- b. Pendekatan berbasis sumber. Pendekatan ini melihat isi masukan yang akan dimasukkan ke dalam proses transformasi. Organaisasi sukses dalam mencari, mendapatkan dan mengolah sumber sumber yang bernilai agar efektif. Keefektifan organisasi merupakan kemampuan organisasi yang

⁶⁸ Akdon, *Strategic Managemen for Educatiaon Management*hlm.69

relatif dan mutlak mendapatkan sumber-sumber yang memadai bernilai dan secara terintegrasi dapat dikelola dengan sukses.

- c. Pendekatan proses internal, keefektifan organisasi dilihat dari kesehatan dan efisiensinya. Organisasi efektif mengalami kelancaran dan sehat dalam proses internalnya. Kegiatan tiap bagian terhubung dengan baik dalam rangka mencapai produktifitas tinggi.

Pendekatan kedua dalam mengelompokan keefektifan organisasi adalah *Balanced Effectiveness Approaches*, Pendekatan ini mengukur berbagai kegiatan organisasi secara menyeluruh dan seimbang. Organisasi melakukan banyak kegiatan dan menghasilkan banyak keluaran. Pendekatan ini meliputi *stakeholder Approach*, setiap *stakeholder* mensurvei dan mempelajari apakah organisasi menampilkan kinerja yang baik berdasarkan sudut pandangnya. Penilaian dilakukan sejauhmana organisasi menampilkan kegiatan organisasi yang bernilai bagi seluruh kelompok *stakeholder*. Pendekatan lain adalah pendekatan nilai-nilai Analisis produk merupakan kriteria keefektifan organisasi yang melambungkan nilai-nilai bersaing manajemen organisasi.⁶⁹

Pengembangan organisasi berarti mengubah sistem, struktur, dan kultur organisasi yang sudah berlaku ke arah standar serta tingkat kinerja yang berbeda dan biasanya mengejawantah dalam bentuk peningkatan efektifitas organisasi yang bersangkutan. Baik dalam bentuk kebermanfaatan secara internal seperti kemampuan dalam menjamin eksistensi. Maupun beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang bergerak secara dinamik.

Dalam menghadapi dinamisasi perubahan seorang manager harus mampu mewujudkan pengembangan sehingga mewujudkan perubahan yang positif dan efektif. Menurut Sondang P, Siagaan ada lima kekuatan yang perlu dipertimbangkan adalah, *Pertama*, Pendorong perubahan yaitu seorang yang

⁶⁹Akdon, *Strategic Management for Education Management...* hlm. 245

yang berperan dalam mendorong perubahan. Antara lain manajer puncak, atau manajer suatu bidang tertentu ataupun seorang konsultan. *Kedua*, Tingkat cakupan perubahan, Manajer harus mampu memutuskan tingkat dan cakupan perubahan yang ingin diwujudkan. Karena semakin besar tingkat cakupan perubahan yang direncanakan untuk dilaksanakan maka makin sulit untuk mewujudkannya secara berhasil. Sehingga memerlukan makin banyak fihak dan komitmen yang makin besar dari manajer puncak. *Ketiga*, Kerangka waktu. Merupakan perencanaan waktu dalam melaksanakan program pengembangan, dan perencanaan waktu ini tergantung dari kondisi dan kebutuhan organisasi. Dapat berupa gradual dengan waktu yang relatif panjang untuk memberi kesempatan melihat hasil pengembangan terlebih dahulu sehingga menghindari sikap konfrontasi. Akan tetapi juga bersifat transformasional apabila terjadi desakan dan tuntutan eksternal seperti peningkatan kemampuan penerapan teknologi baru dalam peningkatan efektifitas organisasi dan mempertinggi kepekaan pada pemenuhan tuntutan lingkungan. *Keempat*, Dampak budaya. Dalam menjalankan pengembangannya perlu memperhitungkan dampak karena semakin kuat dampak yang timbul pada sistem dan kultur yang berlaku, kecenderungan penolakan akan besar pula. Konsekuensinya program pengembangan akan makin sulit dilaksanakan. *Kelima*, evaluasi pengembangan. Dengan cara mengembangkan standar dan tingkat kinerja untuk mengukur tingkat perubahan yang terjadi dan dampak terhadap efektifitas organisasi yang melaksanakan pengembangan tersebut.⁷⁰

Proses pengembangan organisasi ditandai dengan terjadinya suatu perubahan yang berbeda dari sebelumnya. Pengembangan organisasi ini dapat dengan melakukan adanya perubahan hal hal yang baru, antara lain mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, menggabungkan sistem baru, melakukan

⁷⁰ Siagian P, Sondang. *Manajemen Stratejik*.hlm. 146

reorganisasi atau berupa fisik baru, ide dan gagasan baru dalam rangka efisiensi dan efektifnya organisasi.⁷¹ Dan dalam proses pengembangan organisasi terutama madrasah maka kerangka kerja yang diperlukan untuk pengembangan madrasah meliputi :

a. Kondisi yang memungkinkan kemajuan pendidikan

- 1) Kepemimpinan dan pembaruan yang efektif, langkah yang seharusnya diterapkan ialah mengubah perilaku terhadap pengembangan organisasi, menciptakan visi , dan mengembangkan pembelajaran
- 2) Kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Dengan mengembangkan madrasah dengan merubah perilaku dalam pengembangan madrasah juga perlu pemberdayaan guru. Dan guru perlu meningkatkan sumber belajar siswa.
- 3) Kepemimpinan staf yang efektif mencerminkan dan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh siswa maupun kepada para staf pengajar. Keputusan dalam sebuah permasalahan juga perlu di ambil dengan kesepakatan bersama dan mempunyai tanggung jawab bersama.⁷²

b. Menciptakan budaya madrasah yang baik

- 1) Mengenali budaya adalah nilai, kebiasaan, aturan, simbol, dan kepercayaan yang berkembang di lembaga yang dijabarkan dalam pembelajaran, kinerja warga lembaga, dan menghiasi lingkungan adalah bagian dari budaya lembaga
- 2) Mengkaji budaya adalah mengembangkan rasa kebanggaan dari sebuah madrasah dapat menciptakan budaya yang baik.

c. Proses belajar mengajar

⁷¹ Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: sinar baru, 1989), hlm. 243

⁷² Syaiful Sagala. *Konsep Dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 57

- 1) Lingkungan belajar, apa yang harus dipelajari oleh siswa harus dirumuskan terlebih dahulu demi terlaksananya pendidikan yang efektif dan mempunyai hasil yang bagus. Dan yang perlu diperhatikan adalah tempat, siswa tidak akan focus jika tempat belajarnya tidak pasti. Jadi, siswa harus ditempatkan disebuah tempat yang dapat memberikan ilmu-ilmu kepada para siswa.
 - 2) Mengidentifikasi efektifitas guru dalam menunjang pembelajaran juga diperlukan dalam pengembangan madrasah contohnya saja dalam mengidentifikasi dalam peningkatan pembelajaran aktif, pengembangan kreatifitas dalam pembelajaran, peningkatan sumber belajar guru. Meningkatkan sumber pembelajaran, pengembangan sarana dan prasarana untuk menunjang pembelajaran
- d. Mengintegrasikan masyarakat dalam pengembangan madrasah diniyah
- 1) Pemanfaatan fasilitas madrasah alat-alat pegawai untuk memajukan masyarakat secara utuh
 - 2) Koordinasi dan kerjasama antara semua instansi
 - 3) Memperkaya kurikulum madrasah melalui studi masyarakat dan tempat masyarakat
 - 4) Mempelajari dan menentukan bantuan kepada masyarakat dalam mewujudkan potensinya
 - 5) Penggunaan tokoh-tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan pendidikan
 - 6) Pengembangan rasa bermasyarakat upaya memperkuat ikatan kekeluargaan
2. Aspek Aspek Pengembangan Pendidikan
- a. Peserta Didik
Peserta didik menurut ketentuan umum undang undang Sistem Pendidikan Nasional no.20 tahun 2003 merupakan anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan diri melalui proses pembelajaran. Sdang

menurut Umar Hamalik peserta didik merupakan komponen masukan dari system pendidikan diproses dalam proses pendidikan sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai tujuan nasional. Menurut Abu Ahmadi peserta didik adalah sosok manusia sebagai individu/pribadi (manusia seutuhnya). Individu di artikan orang seorang tidak tergantung dari orang lain, dalam arti benar-benar seorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri.⁷³

- a) Analisis Kebutuhan, Pengembangan dari aspek peserta didik ini dimulai dari analisis kebutuhan terhadap peserta didik, yang disesuaikan dengan daya tampung yang tersedia dalam lembaga pendidikan, sesuai dengan rasio peserta didik dan tenaga pendidik, yang orientasinya pada situasi kondusif dalam mengembangkan potensinya. Dari analisis kebutuhan ini lembaga dapat merencanakan mengembangkan berdasarkan *supply and demand*.
- b) Rekrutmen, proses penerimaan peserta didik baru dengan membuat panitia kecil yang fungsinya melakukan promosi, dan proses seleksi.
- c) Seleksi dan penerimaan, merupakan bahan pertimbangan bagi Madrasah dalam menentukan diterima tidaknya serta memetakan peserta didik dalam lembaga pendidikan.
- d) Orientasi, Merupakan lingkungan belajar terhadap lingkungan dan budaya lembaga dan penyesuaian diri dengan lingkungan baru. Merupakan penyatuan pandang antara lembaga pendidikan dan peserta didik meliputi visi, misi, dan tata tertib yang ada di sekolah
- e) Penempatan, sesuai kapasitas dan daya tampung yang didasarkan pada pemetaan dan karakteristik peserta didik.

⁷³ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rajawali Pers, 2010), hlm. 121

f) Pembinaan dan pengajaran, orientasinya adalah mengembangkan minat bakat dengan desain kurikulum yang disusun pada satuan lembaga pendidikan.⁷⁴

b. Aspek Tenaga Pendidik Dan Kependidikan

Menurut PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), pengertian Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah/sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Kompetensi adalah tingkat kemampuan minimal yang harus dipenuhi seorang pendidik untuk dapat berperan sebagai agen pembelajaran yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang dibuktikan dengan sertifikat profesi pendidik yang diperoleh melalui pendidikan profesi guru sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. (Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan menengah Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2006).

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

⁷⁴ Jaja Jahari, *Manajemen Madrasah* (Jakarta: Alfabeta, 2013), hlm. 30

Kompetensi kepribadian mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sedangkan kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam SNP. Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Tenaga kependidikan terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, tenaga kebersihan, dan tenaga keamanan sekolah. Tenaga kependidikan pada pendidikan akademik, pendidikan vokasi, dan pendidikan profesi harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi sesuai bidang tugasnya. Dan persyaratan untuk menjadi kepala sekolah : berstatus guru, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional harus memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang jelas dari kegiatan profesinya di sekolah.

Tenaga pendidik dan kependidikan merupakan faktor penentu keberhasilan pendidikan. Karena penilaian kesuksesan pendidikan harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Mulai dari pengaturan jadwal pembelajaran yang teratur, kelengkapan sarana dan prasarana sekolah yang memadai dan memenuhi standar, kebersihan dan kenyamanan lingkungan sekolah yang harus terjaga, manajemen sekolah yang tegas serta supervisi yang ketat, dan tentunya proses pembelajaran yang berkualitas. Semua faktor tersebut adalah peran strategis tenaga pendidik dan kependidikan, apakah itu guru,

staf TU, pustakawan, laboran, pesuruh/penjaga sekolah, kepala sekolah, dan pengawas sekolah.

Mutu tenaga pendidik dan kependidikan harus selalu ditingkatkan agar tujuan pendidikan nasional dapat terwujud. Secara umum ada beberapa langkah strategi yang dapat diimplementasikan dalam upaya mengembangkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan. Strategi tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

a) Self Assessment (Evaluasi diri) :

Melakukan evaluasi diri melalui acara rapat dengan melakukan brain storming (curah pendapat) yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, seluruh staf, anggota komite, atau juga pihak yayasan, misalnya kepala sekolah sebagai pimpinan rapat memulai dengan pertanyaan : perlukah kita meningkatkan mutu. Kegiatan evaluasi diri ini merupakan refleksi membangkitkan kesadaran akan pentingnya pendidikan yang bermutu, sehingga menimbulkan komitmen bersama untuk meningkatkan mutu (sense of quality), serta merumuskan titik tolak (point of departure) bagi sekolah untuk mengembangkan diri, terutama mutu

b) Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan :

Perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/penyelenggara pendidikan. Kepala sekolah bersama guru harus duduk bersama orang tua peserta didik, komite sekolah, dan wakil masyarakat setempat untuk merumuskan kemana sekolah akan dibawa ke masa depan yang harus sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam UU Nomor 23 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

c) Perencanaan :

Sekolah harus membuat perencanaan yang teliti (mulai dari seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan,

waktu pelaksanaannya, sampai kepada perkiraan biayanya) secara tertulis untuk menetapkan hal yang harus dilakukan, prosedurnya, serta metode pelaksanaannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

- d) Pelaksanaan, Pada tahap pelaksanaan akan terjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan.
- e) Evaluasi, merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah di dalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah. Evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi menyeluruh menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan, yaitu bidang teknis edukatif, bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah.

6. Pelaporan :

Pelaporan merupakan pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan (stake holders), mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut.

c. Aspek Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum oleh madrasah Diniyah harus menyesuaikan dengan visi-misi, lingkungan, kebutuhan, sasaran dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang tiada henti. Sedangkan untuk menyamakan tingkat kemampuan dari beberapa madrasah yang setingkat, misalnya sesama tingkat awaliyah, perlu dibuat standarisasi

kompetensi, mulai dari Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Standar Kompetensi (SK) suatu mata pelajaran dan Kompetensi Dasar (KD). Selanjutnya isi sebagai bahan ajar dikembangkan sendiri oleh masing-masing madrasah dengan memperhatikan lingkungannya.⁷⁵

Kurikulum memiliki komponen yang satu sama lain saling berkaitan yang tak dapat dipisahkan. Artinya, ketiadaan salah satu komponen akan mengakibatkan rusaknya sebuah kurikulum. Komponen-komponen itu adalah: tujuan, isi, organisasi dan strategi⁷⁶. Penetapan tujuan di mulai dengan membuat rumusan Visi dan Misi, SKL, SK dan KD tiap mata pelajaran yang akan diajarkan. Isi kurikulum berbentuk sejumlah bahan pelajaran yang diajarkan dan pengalaman yang diberikan kepada santri. Pemilihan isi disesuaikan dengan visi misi dan tujuan (kompetensi) yang telah direncanakan. Penetapan isi kurikulum itu dimulai dengan pembuatan struktur program, yang kemudian dilanjutkan dengan pembuatan silabus untuk masing-masing mata pelajaran berdasarkan SK dan KD yang telah dirumuskan dan alokasi waktu yang sudah ditetapkan.⁷⁷

Organisasi kurikulum adalah pengaturan mata pelajaran dan bahan ajar. Mata pelajaran disajikan berdiri sendiri sebagai sebuah disiplin ilmu atau digabungkan dengan disiplin ilmu lain yang sejenis, ataukah digabungkan dengan berbagai disiplin ilmu lain dengan menonjolkan tematika tertentu (tematik). Jika sebuah disiplin ilmu berdiri sendiri

⁷⁵ Burhan Nurgiantoro, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah*, (Yogyakarta: BPF, 1988), hlm. 27

⁷⁶ Nasution, *Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Alumni, 1987), hl. 110.

⁷⁷ Winarno Surahmad, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Proyek Pengadaan Buku Sekolah Pendidikan Guru, 1977), hlm. 9

sebagai sebuah mata pelajaran disebut *Separate Subject Curriculu*.⁷⁸ Mata pelajaran dari pengorganisasian kurikulum bentuk ini menyajikan pengetahuan yang telah tersusun secara logis dan sistematis, berpusat pada minat dan kebutuhan anak, menekankan pembentukan intelektual dan kurang memperhatikan pembentukan kepribadian secara menyeluruh.

Kurikulum idealnya memberi kesempatan yang lebih besar kepada para santri untuk mengadakan kelompok belajar, memanfaatkan masyarakat dan lingkungan sebagai sumber belajar, memperhatikan perbedaan individual sehingga dapat memungkinkan proses pembelajaran lebih aktif dan kreatif. Dewasa ini kurikulum jenis ini sering disebut dengan kurikulum "tematik". Strategi kurikulum lebih cenderung pada proses aplikasinya di lapangan. Misalnya cara yang ditempuh dalam melaksanakan pembelajaran, seperti pembelajaran klasikal, kelompok atau individual. Pengaturan kegiatan pembelajaran, seperti intra kurikuler dan extra kurikuler. Pelaksanaan bimbingan dan konseling, dengan cara generalis, spesialis atau campuran. Sistem evaluasi, misalnya dengan sistem tes atau non tes dan cara melaksanakan evaluasi seperti ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester dan ujian akhir. Termasuk juga kriteria penentuan kenaikan kelas, kelulusan ujian dan seterusnya. Keempat komponen tersebut satu sama lain saling berhubungan dan selalu ada keterkaitannya. Diawali dengan komponen tujuan sebagai acuan pengelolaan pendidikan.

Isi kurikulum yang berupa bahan pelajaran, disiapkan agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Keberagaman isi kurikulum tergantung pada keluasan dan kedalaman tujuan yang direncanakan. Agar bahan itu efektif dan efisien ketika diajarkan kepada para santri, maka bahan itu

⁷⁸ Burhan Nurgiantoro, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah*, ...hlm.

diorganisir yang tepat. Sedangkan cara pengajarannya kepada santri membutuhkan strategi sesuai dengan karakteristik santri, kompetensi para asatidz dan sarana-prasarana sehingga tujuan yang direncanakan tercapai.

Para pengembang kurikulum, baik dari unsur guru (ustadz), kepala madrasah, pengurus yayasan atau lainnya perlu memegang teguh prinsip prinsip dasar yang berasal dari berbagai sumber pandangan para ahli, antara lain ahli filsafat, psikologi, sosiologi, manajemen, ekonomi, agama, sains dan sebagainya. Prinsip dasar yang biasa dipakai adalah prinsip relevansi, efektifitas, efisiensi, fleksibilitas, kontinuitas, berorientasi pada tujuan, obyektif dan demokratis.⁷⁹ Dalam pengembangan kurikulum madrasah dininiyah disesuaikan dengan kepentingan madrasah dininiyah, disesuaikan dengan landasan filosofis pendiriannya dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama dalam bidang teknologi pendidikan.

Kegiatan pengembangan merupakan suatu proses yang di sengaja tentang suatu pemikiran, perencanaan, penyeleksian bagian-bagian, teknik dan prosedur yang mengatur perubahan sebuah kurikulum. Untuk itu diperlukan arah yang akan memberikan kejelasan bagi para pengembang, sehingga mereka dapat menentukan cara kerja yang harus ditempuh. Hal itulah yang kemudian disebut orientasi pengembangan. Sejalan dengan perkembangan sejarah pendidikan di Indonesia, telah terjadi beberapa perubahan orientasi pengembangan kurikulum, yaitu orientasi pada bahan pelajaran, orientasi pada tujuan, orientasi pada ketrampilan proses dan orientasi pada kompetensi. Masing-masing orientasi itu memiliki kelebihan dan kekurangan. Pengembangan kurikulum yang berorientasi pada bahan pelajaran memulai kegiatannya dengan menentukan buku yang di dalamnya membahas permasalahan sesuai dengan mata pelajaran yang

⁷⁹ Burhan Nurgiantoro, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum Sekolah*, hlm. 150

dipilih. Misalnya untuk mata pelajaran al-Qur'an dipilih buku "an-Nahdhiyah", "Iqro" atau lainnya sesuai dengan keinginannya.⁸⁰ Pemilihan buku ajar di dasarkan pertimbangan pentingnya bahan itu untuk jenis madrasah tertentu, disamping mempertimbangkan manfaat dan relevansinya kebutuhan anak. Pengembangan kurikulum ini mengabaikan tujuan, karena memilih bahan itu sudah ada tujuannya, walaupun belum dirumuskan spesifikasinya. Kelebihan orientasi ini adalah adanya kebebasan dan keluwesan memilih dan menentukan materi pelajaran, tidak terikat oleh tujuan tertentu. Kelemahannya terletak pada kurang jelasnya arah yang dituju dan bagaimana metode penyajiannya serta kurang jelas standar penilaiannya.

Pengembangan kurikulum yang berorientasi pada tujuan memulai kegiatannya dengan merumuskan tujuan pendidikan secara jelas, dimulai dari tujuan kelembagaan, tujuan masing-masing mata pelajaran dan pokok bahasannya. Tujuan-tujuan itu di rumuskan secara menyeluruh yang mencakup tiga aspek, yaitu kognitif, afektif dan psychomotor. Tujuan aspek kognitif mengharapkan santri memiliki pengetahuan agama yang memadai sesuai dengan perkembangan jiwanya, kemudian nilai pengetahuan itu dapat dijadikan dasar bersikap dalam kehidupan sehari-hari. Dari pengetahuan itu pula para santri dapat trampil mengamalkan ajaran Islam sesuai dengan kaidah yang berlaku. Kelebihan orientasi ini terletak pada jelasnya tujuan, sehingga arah kegiatan pembelajaran lebih jelas dan tegas. Demikian pula penggunaan media dan metode pembelajaran serta sistem penilaian yang dilakukan. Kelemahannya

⁸⁰ Departemen Agama RI, *Pedoman Penyelenggaraan Diniyah Takmiliah*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Dirjen Pendidikan Islam, 2009) hlm.

terletak pada kesulitan guru (ustadz) untuk merumuskan tujuan yang direncanakan, karena dianggap membebani tugas guru.

Dalam melakukan pengembangan kurikulum yang berorientasi pada ketrampilan proses menitik beratkan pada proses kegiatan pembelajaran antara ustadz dengan santri. Titik berat orientasi pengembangan kurikulum ini adalah, memikirkan dan merencanakan bagaimana santri melakukan kegiatan dan langkah-langkah apa yang perlu dilakukan, sehingga mereka trampil memproses sendiri untuk menguasai ilmu pengetahuan yang dibutuhkannya. Orientasi pengembangan ini menuntut adanya proses pembelajaran yang menunjukkan adanya komunikasi timbal balik, dua arah atau lebih dengan menekankan pengalaman nyata. Kelebihan orientasi ini pada pemberian pengalaman belajar yang dapat diterapkan setelah para santri lulus, bahkan dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat kelak. Kelemahannya terletak pada minimnya pengetahuan hasil belajar yang diperoleh santri dan panjangnya masa belajar untuk mencapai suatu tujuan. Orientasi pengembangan pada kompetensi, memberikan arah pengembangan kurikulum itu kepada kemampuan santri sesuai dengan karakter dan perkembangan jiwa masing-masing dengan menekankan pada keseluruhan aspek, baik kognitif, afektif maupun psikomotor.⁸¹ Dengan orientasi ini kurikulum dikembangkan berdasarkan kondisi lingkungan santri dan madrasah diniyah itu berada.

Tahapan Pengembangan Kurikulum.

- a) Ada tiga tahapan yang harus dilalui untuk pengembangan kurikulum madrasah diniyah, yaitu pengembangan pada tingkat lembaga, pengembangan pada program setiap pelajaran dan pengembangan pada program pembelajaran di kelas.

⁸¹ Nasution, S, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung:: Alumni, 1987), hlm. 64

(a) Pengembangan pada Tingkat Lembaga. Pengembangan kurikulum pada tingkat lembaga ini maksudnya adalah pengembangan pada sebuah satuan pendidikan. Untuk madrasah diniyah misalnya: ”Madrasah Diniyah Awaliyah”, ”Madrasah Diniyah Wustho” dan ”Madrasah Diniyah Ulya”. Langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk pengembangan kurikulum pada tingkat ini ialah:

- Merumuskan tujuan lembaga, di mulai dengan membuat atau meninjau kembali visi-misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Visi misi sebuah madrasah dirumuskan dengan memperhatikan potensi dan kelemahan masing-masing.⁸²16 Dari visi-misi itu pula dirumuskan standar kompetensi lulusan yang diharapkan tercapai setelah santri lulus dari madrasah diniyah. Bahan pertimbangan untuk merumuskan standar kompetensi lulusan madrasah diniyah antara lain tujuan pendidikan menurut ajaran Islam baik yang tercantum dalam al-Qur’an, Sunah Rasul maupun Sejarah Peradaban Islam, harapan masyarakat muslim, khususnya orangtua dan harapan madrasah diniyah jenjang berikutnya yang lebih tinggi.
- Menetapkan isi dan struktur program, yakni menetapkan mata pelajaran yang akan diajarkan untuk mencapai visi misi dan standar kompetensi lulusan. Perbedaan jenis dan jumlah mata pelajaran yang akan diajarkan berdasarkan pertimbangan kebutuhan santri, tuntutan masyarakat, terutama kalangan orangtua dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global ini. Sedangkan pembuatan struktur program berdasarkan pola organisasi bahan yang dipilih, misalnya pola

⁸² E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hlm. 178.

separate subject centered, berarti tiap disiplin ilmu berdiri sendiri menjadi sebuah mata pelajaran, umpamanya pelajaran al-Qur'an, Fiqh, Ilmu Tauhid dan sebagainya. Sedangkan jika memilih pola corelated, maka dua disiplin ilmu atau lebih, karena sejenis digabungkan menjadi satu pelajaran, al- Qur'an Hadits dan Aqidah Akhlak. Apabila menganut pola integrated, melebur semua kegiatan menjadi tema-tema (tematik).

- Menyusun strategi pelaksanaan kurikulum, misalnya pembelajaran dilaksanakan dengan sistem tatap muka secara klasikal, sistem sorogan, sistem modul, sistem kredit.⁸³

(b) Pengembangan Program Setiap Mata Pelajaran. Setelah mata pelajaran ditetapkan dan struktur program tersusun, langkah berikutnya adalah mengembangkan program setiap mata pelajaran dan dirumuskan dengan kata-kata yang singkat, padat dan filosofis.

(c) Pengembangan Program Pembelajaran di Kelas Pengembangan kurikulum pada tahap ini dilakukan oleh masing-masing guru/ustadz sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Bahan yang harus disiapkan untuk menyusun ini adalah : Silabus, Kalender Pendidikan, Buku/ Bahan Ajar, Program Tahunan dan Program Semester. Kegiatan pengembangan ini dikenal dengan istilah menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Adapun langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

- Menetapkan Standar Kompetensi, Kompetensi Dasar dan Indikator sebagaimana yang tertuang di dalam Silabus.

⁸³ Nurhayati, Anin, Kurikulum Inovasi, *Telaah Terhadap Pengembangan Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hlm. 34

- Mengidentifikasi dan mengembangkan materi/bahan ajar sesuai dengan kompetensi dasar dan indikator dengan memperhatikan karakteristik santri dan lingkungannya.
- Menentukan pendekatan dan metode pembelajaran yang akan digunakan.
- Merumuskan langkah-langkah pembelajaran yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup.
- Menentukan alat/bahan dan sumber belajar yang digunakan.
- Menyusun rencana dan alat penilaian, berupa lembar pengamatan dan soal tes, yang dilengkapi dengan kunci jawaban dan teknik skoring.⁸⁴

d. Aspek pengembangan Sarana Prasarana

Prasarana pendidikan di madrasah bias diklasifikasikan menjadi dua macam. Pertama, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik, ketrampilan dan laboratorium. Kedua, prasarana madrasah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Beberapa contoh tentang prasarana madrasah tersebut diantaranya adalah ruang kantor, kantin madrasah, tanah dan jalan menuju madrasah, kamar kecil, ruang kelas, ruang guru, ruang kepala madrasah dan tempat parkir kendaraan.⁸⁵

Madrasah idealnya mempunyai sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar, bahan

⁸⁴ Syarif A Hamid, *Pengenalan Kurikulum Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Citra Umbara, 1995 58

⁸⁵ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah, Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 2.

habis pakai, serta pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan, memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan madrasah, ruang pendidikan, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kantin, tempat olahraga, tempat ibadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun peserta didik untuk berada di lingkungan sekolah. Bentuk manajemen pengembangan sarana dan prasarana, pada dasarnya dapat dilakukan melalui perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan⁸⁶

e. Aspek Ideologi

Sebagian Besar madrasah baik formal maupun non formal dikelola oleh lembaga atau organisasi keagamaan tertentu, misalnya NU, Muhammadiyah, Mathla'ul Anwar, Nahdlatul Wathon. Masing-masing madrasah yang dikelola oleh organisasi yang berbeda akan memberikan pengaruh pada keagamaan yang berbeda karena perbedaan paham keagamaan tertentu. Menurut Harun Nasution madrasah yang berkembang mempunyai empat varian, yaitu varian ideologi tradisional, reformis, salafi, dan nasionalis agama.⁸⁷

Pertama, ideologi tradisional. Pengikut ideologi tradisional adalah orang-orang yang sangat menghormati tradisi, khususnya tradisi ulama-ulama terdahulu. Tradisionalis di sini bukan bermakna anti modern, tidak

⁸⁶ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah, Teori dan Aplikasinya...*, hlm. 35

⁸⁷ Subhan, Arief. *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20; Pergumulan antara Modernitas dan Identitas*. (Jakarta: Kencana, 2012). hlm. 68

profesional, Ideologi tradisional merupakan paham keagamaan yang mensemaikan paham *ahl sunnah wal jamaah*. Bentuk madrasah ini memberikan atribut secara eksplisit menggunakan NU ataupun Ma'arif. Beberapa madrasah (MI/MTs/MA) secara langsung menyebutkan Madrasah Ma'arif ataupun Madrasah NU. Madrasah ini juga bisa menyebut dengan atribut-atribut lain misalnya Sultan Fatah, Arrosyidin, dan lain sebagainya. Esensinya di madrasah ini diajarkan paham *ahl sunnah wal jamaah* dalam kurikulum formalnya. Pelajaran *aswaja* menjadi penting dan sentral dalam aktivitas pembelajaran. Selain itu, bentuk partisipasi masyarakat dalam bentuk madrasah tradisional ini lebih pada bentuk kesadaran masyarakat. Biasanya dalam madrasah ini dikembangkan bentuk-bentuk infak harian, bulanan, dan sebagainya. Selain itu dalam madrasah ini dikembangkan tradisi istighosah dan mujahadah. Kegiatan mujahadah banyak dilakukan pada madrasah ini minimal satu bulan sekali yang melibatkan orang tua wali dan masyarakat di lingkungan madrasah. Idealisme madrasah model ini adalah fungsi madrasah dalam reproduksi ulama.

Kedua, ideologi reformis. Madrasah dengan ideologi reformis adalah madrasah-madrasah yang mengumandangkan pembaharuan dalam bidang pendidikan. Modernisme pendidikan kencang disuarakan dengan memberikan penekananan pada ilmu-ilmu umum. Selain itu, manajemen modern menjadi ciri utama pengelolaan madrasah model ini. Pemanfaatan *information technology* menjadi sesuatu yang diunggulkan. Pada ideologi ini dikembangkan pentingnya tajdid dan pembaharuan pemikiran Islam. Budaya-budaya yang dikembangkan dalam madrasah ini adalah penguasaan bahasa Inggris dan bahasa Arab. Penguasaan kedua bahasa tersebut menjadi sentral kegiatan dalam proses pembelajaran. Secara materi akademik ada tambahan mata pelajaran keislaman yang khas dengan ideologi reformis. Biasanya madrasah model ini berafiliasi ke

Muhammadiyah dan yayasan lain yang sejalan dengan model ini. Madrasah Assalam Surakarta maupun Madrasah yang dikembangkan pada pesantren Gontor lebih dekat dengan ideologi reformis. Selain bahasa, aspek hafalan al-Qur'an juga menjadi sentral dan penting pada madrasah ini.

Ketiga, ideologi salafi. Madrasah yang mengembangkan ideologi ini adalah madrasah yang umumnya berafiliasi ke salah satu partai politik tertentu (baca PKS). Model madrasah ini sejatinya menekankan pada pelajaran umum dan pelajaran agama sebagai komplementer. Artinya, prestasi-prestasi umum menjadi perhatian utama. Nilai-nilai agama lebih ditekankan pada aplikasi/praktek daripada pengetahuan agama. Model salafi menekankan perilaku taat beribadah.

Madrasah yang menekankan ideologi salafi murni biasanya sulit ditemukan. Model ini biasanya tidak menyebutkan nama identitas tertentu, namun kerap kali menggunakan istilah 'terpadu'. Ideologi ini sejatinya lebih banyak muncul pada SD IT maupun SMP IT karena pada dasarnya kurikulum SD IT itu sama persis dengan madrasah. Bedanya SD IT dibawah Kemendikbud sementara madrasah berada di bawah Kementerian Agama. Namun, dari sisi isi kurikulum sama persis. Keunggulan madrasah terpadu biasanya pada percepatan pembangunan gedung atau sarana dan prasarana yang umumnya sangat menonjol (megah).

Keempat, ideologi nasionalis-agama. Madrasah yang berstatus negeri pada umumnya bersifat netral terhadap beragam ideologi yang berkembang di masyarakat. Madrasah negeri tidak punya beban ideologis untuk menyemaikan salah satu paham keagamaan tertentu. Madrasah negeri biasanya tergantung di lingkungan mana madrasah tersebut berdiri. Lokasi madrasah menjadi penentu warna keagamaan suatu madrasah. Selain itu, pribadi guru-guru lah yang sangat dominan mengajarkan keislaman pada madrasah negeri.

f. Aspek Pembaiyaan

Pengembangan pembiayaan untuk pendidikan merupakan salah satu elemen penting untuk menunjang jalannya seluruh pelaksanaan pendidikan. Pembiayaan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kriteria Keberhasilan pembiayaan pendidikan. menurut Nanang Fatah.

- a) Nilai baik ekonomis langsung dari suatu investasi yaitu perimbangan antara biaya kesempatan (opportunity cost) dan keuntungan masa depan yang diharapkan melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja.
- b) Nilai baik ekonomis tidak langsung yakni keuntungan eksternal yang mempengaruhi pendapatan masyarakat-masyarakat lain.
- c) Keuntungan fiskal yakni peningkatan penerimaan Negara dari sector pajak yang diakibatkan oleh meningkatnya penghasilan tenaga kerja terdidik.
- d) Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja terampil dan terlatih.
- e) Permintaan masyarakat akan pendidikan
- f) Efisiensi internal dari lembaga itu sendiri yaitu hubungan antara input dan output yang diukur dengan indikator-indikator pemborosan, pengulangan, putus sekolah, dan efektivitas biaya.
- g) Terciptanya distribusi kesempatan pendidikan yang semakin merata untuk semua penduduk usia sekolah.⁸⁸

Pendidikan, diperlukan pembiayaan yang bersumber dari pemerintah, orang tua, murid, masyarakat, maupun institusi-institusi lainnya seperti organisasi regional maupun internasional. Pemerintah merupakan penanggung dana terbesar diantara yang lain (sekitar 70%), selanjutnya orangtua murid (sekitar 10-24%) masyarakat (sekitar 5%) dan yang terakhir pihak lain baik yang berbentuk hibah maupun pinjaman. Upaya-upaya yang dilakukan untuk menggali dana ke semua pihak sumber pembiayaan pendidikan antara lain:

⁸⁸. Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2000) , hlm. 2

- a) Pemerintah pusat dan daerah : mengusahakan agar alokasi untuk sektor pendidikan diperbesar, pemanfaatan dana secara efektif dan efisien, dan mengusahakan adanya alokasi bagi sektor pendidikan yang diambil dari pajak umum.
- b) Orang tua peserta didik : menyadarkan orang tua agar mau dan tertib membayar SPP dan pendanaan lainnya yang diijinkan pemerintah, pemanfaatan dana dari orang tua peserta didik seefektif dan seefisien mungkin
- c) Masyarakat, mengajak dunia usaha untuk bersedia sebagai fasilitator praktik peserta didik, menghimbau dunia usaha agar bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan.
- d) Pihak lain (institusi) : mengusahakan bentuk kerja sama yang tidak saling mengikat namun menguntungkan serta mempertimbangkan bentuk-bentuk pinjaman agar tidak memberatkan di kemudian hari
- e) Dana hasil usaha sendiri koperasi, kopma.

Dalam perencanaan pembiayaan disebut dengan rencana anggaran, hal-hal yang harus diperhatikan :

- a) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran.
- b) Mengidentifikasikan sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang.
- c) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab uang pada dasarnya merupakan pernyataan financial.
- d) Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu
- e) Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan berwenang.
- f) Melakukan revisi usulan anggaran, persetujuan revisi anggaran
- g) Pengesahan anggaran

Di tingkat sekolah kita mengenal adanya Rencana Anggaran Pendapatan Sekolah (RAPBS). Penyusunan RAPBS sebaiknya menggunakan analisa SWOT, baik dari segi hukum, tuntutan zaman, keberadaan sekolah (visi dan misi), stakeholder, dan output yang diharapkan. Tujuan penyusunan anggaran ini selain sebagai pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya, juga sebagai pembatasan dan pertanggungjawaban sekolah terhadap uang-uang yang diterima. Dengan adanya RAPBS ini, maka sekolah tidak dapat semauanya memungut sumbangan dari orangtua siswa (BP3) dan sebaliknya BP3 menjadi puas mengetahui arah dan penggunaan dana yang mereka berikan. Sekolah swasta tidak terikat oleh dana pemerintah terlalu banyak. Karena mereka lebih leluasa menyusun RAPBS-nya. PAPBS disusun dengan melalui proses tertentu, yang besar kecilnya didasarkan atas kebutuhan minimum setiap tahun, dan perkiraan pendapatannya berpedoman pada penerimaan tahun yang lalu.⁸⁹

Hal-hal yang berpengaruh terhadap pembiayaan pendidikan, antara lain : pertama, Faktor eksternal, terdiri atas berkembangnya demokrasi pendidikan, kebijakan dan kebijaksanaan pemerintah, tuntutan akan pendidikan, dan adanya inflasi. Kedua, faktor internal, terdiri atas tujuan pendidikan, pendekatan yang digunakan, meteri yang disajikan, serta tingkat dan jenis pendidikan.

Dalam melaksanakan anggaran pendidikan, hal yang perlu dilakukan adalah kegiatan membukukan atau accounting. Pembukuan mencakup dua hal yaitu : pengurusan yang menyangkut kewenangan menentukan kebijakan menerima atau mengeluarkan uang, serta tindak lanjutnya, yakni menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang. Jenis pengurusan ke dua disebut juga dengan pengurusan bendaharawan.

⁸⁹ Nanang Fatah,. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan....* hlm 78

Ada beberapa komponen yang perlu dibiayai dengan menggunakan uang dari dana belajar. Komponen-komponen tersebut meliputi :

- a) Honorium untuk pemimpin/penanggung jawab edukatif.
- b) Honorium untuk sumber belajar
- c) Honorium untuk pemimpin umum lembaga
- d) Honorium untuk tata usaha dan pembantu-pembantunya.
- e) Biaya perlengkapan dan peralatan.
- f) Biaya pemeliharaan prasarana dan sarana.
- g) Biaya sewa/kontrak.
- h) Dana untuk pengembangan usaha lembaga.⁹⁰

Selain itu terdapat usaha-usaha yang bersifat pengabdian terhadap masyarakat yang membutuhkan dana, kegiatan itu antara lain :

- a) Pemberian keringanan uang kursus bagi warga belajar yang kurang mampu.
- b) Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan mengajar tenaga sumber belajar
- c) Kegiatan-kegiatan yang bersifat pengabdian bagi kepentingan masyarakat sekitar.⁹¹

Kegiatan pengawasan pembiayaan dikenal dengan istilah auditing yaitu kegiatan yang berkenaan dengan kegiatan pertanggungjawaban penerimaan, penyimpanan, dan pembayaran atau penyerahan uang yang dilakukan Bendaharawan kepada pihak-pihak yang berwenang. Menurut Nanang Fatah pengawasan pembayaan pendidikan bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Pada pola

⁹⁰ E. Mulyana, *Managemen Berbasis Sekolah.*(Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 46

⁹¹ Suryo, Subroto., *Manajemen Pendidikan di Sekolah.* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 23

pemerintahan, setiap unit yang ada dalam departemen mempertanggung jawabkan pengurusan uang ini kepada BPK (Badan Pengawasan Keuangan) melalui departemen masing-masing. Sasaran auditing antara lain yaitu kas, yang dimasukkan untuk menguji kebenaran jumlah uang yang ada dengan membandingkan jumlah uang yang seharusnya ada melalui catatannya. Sasaran lain yaitu pengirisan barang, yang bukan saja membandingkan antara jumlah barang yang ada dengan barang yang seharusnya ada, namun juga memeriksa cara-cara penyimpanannya, pemeliharaannya dan penggunaannya.⁹² Sasaran dari diadakan auditing antara lain menindak lanjuti jika terjadi penyimpangan, dalam hal ini guna menentukan ganti rugi. Pemeriksaan sebenarnya tidak hanya dilakukan setelah anggaran direalisasikan namun juga sebelumnya (pemeriksaan anggaran pre audit). Pemeriksaan ini meliputi pada kematangan rencana atau anggaran yang menyangkut pada kebijakan semua metode yang digunakan dalam merealisasikan dana.⁹³

C. Pengertian Madrasah Diniyah Salafiyah

Madrasah merupakan “isim makan” kata “*darasa*” dalam bahasa Arab, yang berarti “tempat duduk untuk belajar” atau populer dengan sekolah. Lembaga pendidikan Islam ini mulai tumbuh di Indonesia pada awal abad ke 20.⁹⁴ Madrasah adalah tempat pendidikan yang memberikan pendidikan dan pengajaran yang berada di bawah naungan kementerian agama. Yang termasuk ke dalam kategori madrasah ini adalah lembaga pendidikan,

⁹² Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*.hlm. 56

⁹³ Hartati, Sukirman, dkk.. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta : UNY Press, 2004). Hlm. 34

⁹⁴ Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 61

Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, Mu'allimin, Mu'allimat serta Diniyah.⁹⁵ Kata madrasah dalam bahasa Arab berarti tempat atau wahana untuk mengenyam proses pembelajaran.⁹⁶ Dalam Bahasa Indonesia madrasah disebut dengan sekolah yang berarti bangunan atau lembaga untuk belajar dan memberi pengajaran.⁹⁷ Sementara Karel A. Steenbrik justru membedakan antara madrasah dan sekolah, alasannya adalah antara madrasah dan sekolah mempunyai ciri yang berbeda. George Makdisi berpendapat bahwa terjemahan kata "*madrasah*" dapat disimpulkan dengan tiga perbedaan mendasar yaitu: *Pertama*, kata universitas, dalam pengertiannya yang paling awal, merujuk pada komunitas atau sekelompok sarjana dan mahasiswa, *Kedua*; merujuk pada sebuah bangunan tempat kegiatan pendidikan setelah pendidikan dasar (pendidikan tinggi) berlangsung. *Ketiga*; izin mengajar (*ijazah al-tadris, licentia docendi*) pada *madrasah* diberikan oleh *syaiikh* secara personal tanpa kaitan apa-apa dengan pemerintahan.⁹⁸

Menurut Azyumardi Azra, istilah "*madrasah*" mempunyai beberapa pengertian di antaranya: aliran, mazhab, kelompok atau golongan filosof dan ahli fikir atau penyelidik tertentu pada metode dan pemikiranyang sama. Munculnya pengertian ini seiring dengan perkembangan *madrasah* sebagai lembaga pendidikan yang di antaranya menjadi lembaga yang menganut dan

⁹⁵ Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm 13

⁹⁶ Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik dan ertengahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 50

⁹⁷ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1984), hlm. 889

⁹⁸ Tim Pendis Depag, *Sejarah Madrasah*, dikutip dari : George Makdisi, *The Rise of collages:Institutions of learning in Islam and the west*, Edinburh University Press, 1981, http://pendis.depag.go.id/madrasah/ebook/00003/Bab_2/pdf

mengembangkan pandangan atau aliran dan mazdhab pemikiran (school of thought) tertentu.⁹⁹

Dalam prakteknya memang ada *madrasah* yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kata "*madrasah*" berasal dari Bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, sehingga menyebabkan masyarakat lebih memahami "*madrasah*" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan".

Madrasah diniyah dilihat dari stuktur Bahasa Arab berasal dari dua kata *Madrasah* dan *al-din*. Kata *Madrasah* dijadikan nama tempat dari asal kata *darosa* yang berarti belajar. Jadi *Madrasah* mempunyai makna arti belajar, sedangkan *al-din* dimaknai dengan makna keagamaan. Dari dua stuktur kata yang dijadikan satu tersebut, *Madrasah diniyah* berarti tempat belajar masalah keagamaan, dalam hal ini agama Islam.¹⁰⁰

Sesuai makna namanya *Madrasah Diniyah* adalah suatu bentuk *madrasah* yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama (*diniyah*). *Madrasah* ini dimaksudkan sebagai lembaga pendidikan agama yang disediakan bagi siswa yang belajar di sekolah umum. Pada tahun 1910 didirikan *Madrasah School* (sekolah agama) yang dalam perkembangannya berubah menjadi *Diniyah School* (*madrasah*

⁹⁹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta : Logos, tt) hlm. 11.

¹⁰⁰ Headri Amin, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 14

diniyah). Dan nama madrasah diniyah inilah yang kemudian berkembang dan terkenal.¹⁰¹

Madrasah Diniyah lahir dari ketidakpuasan sebagian tokoh terhadap sistem pendidikan pesantren, sehingga mereka mencoba untuk membuat lembaga pendidikan yang sedikit lain dengan pesantren. Melalui organisasi-organisasi sosial kemasyarakatan mereka mulai mendirikan lembaga pendidikan misalnya organisasi Muhammadiyah, Persatuan Muslim Indonesia (Permi), Diniyah, Thawalib, Pendidikan Islam Indonesia (PII), dan sejumlah sekolah-sekolah yang tidak berafiliasi kepada organisasi apapun.¹⁰²

Pendirian Madrasah Diniyah di Indonesia mempunyai latar belakang tersendiri dan kebanyakan didirikan atas perorangan yang semata-mata untuk ibadah, maka system yang digunakan, tergantung kepada latar belakang pendiri dan pengasuhnya, sehingga pertumbuhan Madrasah Diniyah di Indonesia mengalami demikian banyak ragam dan coraknya. Namun Madrasah Diniyah di Indonesia dapat diidentifikasi menjadi dua yang kecenderungan yang dapat diidentifikasi. *Pertama*, Madrasah Diniyah Salafiyah yang terus tumbuh dan berkembang dengan penambahan jumlah maupun penguatan kualitas sebagai lembaga *tafaqquh fiddin*, yakni lembaga untuk semata-mata mendalami agama. Maksum,¹⁰³ *Kedua*, madrasah-madrasah yang selain mengajarkan dan mendidik ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam, juga memasukkan pelajaran pelajaran yang diajarkan di sekolah-sekolah yang diselenggarakan pemerintah Hindia Belanda, seperti Madrasah Adabiyah di Sumatera Barat, dan madrasah yang didirikan Muhammadiyah,¹⁰⁴ Persatuan Islam, NU, dan PUI di Majalengka.

¹⁰¹ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 161

¹⁰² Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hlm. xi

¹⁰³ Maksum, *Madrasah, Sejarah & Perkembangannya*, hlm.110.

¹⁰⁴ Deliar Noer, *Gerakan Modern Islam di Indonesia 1900-1942*, (Jakarta: LP3ES, 1991), hlm.84.

Madrasah-madrasah yang mengajarkan pengetahuan umum inilah yang mendapat pengaruh sekolah Gubernur.

Madrasah Diniyah Salafiyah sebagai lembaga mengajarkan keagamaan Islam di Indonesia tidak lepas dari pengaruh *Haramain*. Madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan tradisional dengan menerapkan pola pendidikan klasikal (bukan *halaqah*) dan kurikulum standar, mengikuti standar pendidikan Islam secara umum.¹⁰⁵

Secara kuantitas Madrasah Diniyah Salafiyah semakin menjamur di lingkungan masyarakat modern dan telah lama ada dalam rentang sejarah yang cukup panjang, sejak masa kesultanan, masa penjajahan, dan setelah Indonesia merdeka. *Secara edukatif*, terlihat pesan edukasi keagamaan (iman, takwa, akhlak, dan spiritualitas) menjadi bagian penting dalam tujuan pendidikan nasional. Secara factual Madrasah Diniyah memiliki kontribusi mendidik aspek mental-spiritual peserta didik yang signifikan dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional, walaupun sampai saat ini pemerintah masih melakukan pembaharuan kebijakan yang memberdayakan Madrasah Diniyah. *Secara yuridis*, telah ada payung hukum bagi pelaksanaan Madrasah Diniyah, dengan dimuatnya madrasah diniyah dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003 pasal 30 dan PP 55/2007.¹⁰⁶ PMA No, 13 Tahun 2014 Mendefinisikan bahwasanya pendidikan Diniyah adalah ”pendidikan keagamaan Islam yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Islam dan atau menjadi Ahli ilmu agama Islam dan mengamalkan ajaran Agama Islam.”

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Madrasah Diniyah adalah salah satu lembaga pendidikan keagamaan pada jalur non formal,

¹⁰⁵ Badrudin, *Madrasah Diniyah Dalam Politik Pendidikan Di Indonesia*, (Disertasi), (Jakarta: UIN Sayarif Hidayatullah, 2009), hlm. 45

¹⁰⁶ Badrudin, *Madrasah Diniyah Dalam Politik Pendidikan Di Indonesia...hlm 98*

dan merupakan jalur formal di pendidikan pesantren yang menggunakan metode klasikal dengan seluruh mata pelajaran yang bermaterikan agama yang sedemikian padat dan lengkap sehingga memungkinkan para santri yang belajar didalamnya lebih baik penguasaannya terhadap ilmu-ilmu agama.

Pendidikan diniyah terdiri atas 2 sistem, yakni jalur sekolah dan jalur luar sekolah, pendidikan diniyah jalur sekolah akan menggunakan system kelas yang sama dengan sekolah dan madrasah, yaitu kelas I sampai dengan kelas VI (diniyah Ula), kelas VII, VIII, IX (diniyah Wustho) dan kelas X, XI, XII (diniyah Ulya). Pendidikan diniyah secara khusus hanya mempelajari Agama Islam dan Bahasa Arab, namun penyelenggaraanya menggunakan system terbuka, yaitu siswa diniyah dapat mengambil mata pelajaran pada satu pendidikan lain sebagai bagian dari kurikulumnya. Sementara untuk pendidikan diniyah jalur sekolah penyelenggaraanya akan diserahkan kepada penyelenggara masing-masing.

Madrasah Diniyah adalah lembaga pendidikan agama yang memberikan pendidikan dan pengajaran secara klasikal dalam pengetahuan agama Islam kepada pelajar secara bersama-sama, sedikitnya berjumlah sepuluh atau lebih di antara anak-anak usia 7 sampai 20 tahun.¹⁰⁷

Madrasah diniyah mempunyai dua model yaitu : *Pertama*, madrasah diniyah model A, yaitu madrasah diniyah yang diselenggarakan di dalam pondok pesantren yaitu madrasah diniyah yang naunganya pondok pesantren. *Kedua*, madrasah diniyah model B, madrasah diniyah yang diselenggarakan di luar pondok pesantren yaitu madrasah diniyah yang berada diluar pondok pesantren. Madrasah diniyah menurut tingkatannya dibagi menjadi 3 tingkatan yaitu :

¹⁰⁷ Direktorat Pendidikan Keagamaan & Pondok Pesantren Dirjen kelembagaan Agama, *Pedoman Penyelenggaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), hlm. 3

- a. Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) adalah satuan pendidikan keagamaan jalur luar sekolah yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam tingkat dasar.
- b. Madrasah Diniyah Wustho (MDW) adalah satuan pendidikan keagamaan jalur luar sekolah yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam tingkat menengah pertama sebagai pengembangan pengetahuan yang diperoleh pada madrasah diniyah awaliyah.
- c. Madrasah Diniyah Ulya (MDU) adalah satuan pendidikan keagamaan jalur luar sekolah yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam tingkat menengah atas dan melanjutkan dan mengembangkan pendidikan madrasah diniyah wustho.

Menurut tipologinya Madrasah Diniyah, dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu:

- a. Madrasah Diniyah wajib, yaitu Madrasah Diniyah yang menjadi bagian tak terpisahkan dari sekolah umum atau madrasah yang bersangkutan wajib menjadi siswa madrasah diniyah. Kelulusan sekolah umum atau madrasah yang bersangkutan tergantung juga pada kelulusan madrasah diniyah. Madrasah ini disebut juga Madrasah Diniyah komplemen, karena sifatnya komplementatif terhadap sekolah umum atau madrasah.
- b. Madrasah Diniyah pelengkap yaitu Madrasah Diniyah yang diikuti oleh siswa sekolah umum atau madrasah sebagai upaya untuk menambah atau melengkapi pengetahuan agama dan bahasa Arab yang sudah mereka peroleh di sekolah umum atau madrasah. Berbeda dengan Madrasah Diniyah wajib, Madrasah Diniyah ini tidak menjadi bagian dari sekolah umum atau madrasah, tetapi berdiri sendiri. Hanya saja siswanya berasal dari siswa umum atau madrasah.
- c. Madrasah Diniyah murni, yaitu Madrasah Diniyah yang siswanya hanya menempuh pendidikan di Madrasah Diniyah tersebut, tidak merangkap di sekolah umum maupun madrasah. Madrasah Diniyah ini disebut juga

Madrasah Diniyah independent, karena bebas dari siswa yang merangkap disekolah umum atau madrasah.

Pembagian berdasarkan kategori di atas tidak berlaku secara mutlak, realitasnya Madrasah Diniyah yang siswanya campuran, sebagian berasal dari sekolah umum atau madrasah dan sebagian lainya siswa murni yang tidak menempuh pendidikan disekolah atau madrasah. Dalam lembaga pendidikan Islam yang disebut pesantren yang di dalamnya termasuk Madrasah Diniyah sekurang-kurangnya ada unsur-unsur kyai yang mengajar dan mendidik serta menjadi panutan, santri yang belajar kepada kyai, masjid sebagai tempat penyelenggaraan pendidikan dan shalat jamaah, dan asrama tempat tinggal santri.¹⁰⁸

Ciri khas yang dimiliki Madrasah Diniyah Salafiyah adalah pengajaran kitab kuning atau kitab-kitab Islam klasik. Menurut Hasbullah Madrasah Diniyah memiliki model-model pengajaran yang bersifat nonklasikal, yaitu model sistem pendidikan dengan menggunakan metode pengajaran sorogan, wetonan dan bandongan.¹⁰⁹

a. Sorogan, yaitu cara mengajar perkepala yaitu setiap santri mendapat kesempatan tersendiri untuk memperoleh pelajaran secara langsung dari kyai. Dengan cara ini sorogan diberikan oleh pembantu kyai yang disebut “badal”. Mula-mula badal tersebut membacakan kitab yang tertulis dalam bahasa Arab, kemudian menerjemahkan kata demi kata kedalam bahasa daerah, dan menerangkan maksudnya, setelah itu santri disuruh membaca dan mengulangi pelajaran tersebut satu persatu, sehingga setiap santri menguasainya. Cara sorogan ini memerlukan banyak badal dan mereka

¹⁰⁸ Haedar Amin, El-saha Isham, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva pustaka, 2004), 39.

¹⁰⁹ Hasbullah, *Dasar-Dasar Ilmu pendidikan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001). hlm. 67.

adalah santri-santri yang sudah menguasai pelajaran tingkat lanjut dipesantren tersebut.

- b. Bandongan dengan cara Kyai mengajarkan kitab tertentu kepada sekelompok santri. Karena metode ini digunakan dalam proses belajar mengaji santri secara kolektif, dimana baik kyai atau santri dalam halaqoh tersebut memegang kitab masing-masing dan mendengarkan dengan seksama terjemahan dan penjelasan kyai. Kemudian santri mengulangi dan mempelajari kembali secara sendiri-sendiri.
- c. Wetonan, merupakan suatu bentuk rutin harian, akan tetap dilaksanakan pada waktu tertentu. Misalnya dilaksanakan pada setiap hari Jum'at, shalat shubuh dan sebagainya. Kyai membaca kitab dalam waktu tertentu dan santri dengan membawa kitab yang sama mendengar dan menyimak bacaan kyai. Tidak ada ketentuan absensi, sehingga santri bisa datang dan tidak.

Proses pembelajaran Madrasah Diniyah dituangkan dalam kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Kedua macam kegiatan ini dikelola dalam seluruh proses belajar mengajar di Madrasah Diniyah, kedua macam kegiatan tersebut adalah:

- a. Kegiatan Intrakurikuler, merupakan kegiatan tatap muka antara siswa dan guru. Termasuk didalamnya kegiatan perbaikan dan pengayaan. Kegiatan intrakurikuler ini dilaksanakan dengan waktu yang terjadwal dalam struktur program, RPP bidang mata pelajaran atau bidang studi dari masing-masing jenjang dan jenis madrasah sehingga tujuan yang ingin dicapai pada akhir pelajaran dapat tercapai, Berbagai sumber dan saran yang terdapat di madrasah dan lingkungan sekitarnya. Pelaksanaan intrakurikuler dapat berbentuk belajar secara klasikal, kelompok maupun perorangan.
- b. Kegiatan Ekstrakurikuler, kegiatan ini diluar jam pelajaran biasa, yang dilakukan didalam atau diluar madrasah dengan tujuan memperluas pengetahuan siswa, mengenai hubungan antara berbagai bidang pengembangan atau mata pelajaran, menyalurkan bakat dan minat,

menunjang pencapaian tujuan institusional, serta melengkapi upaya pembinaan manusia seutuhnya. Kegiatan ini dilakukan secara berkala dalam waktu-waktu tertentu. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam ekstrakurikuler adalah materi kegiatan yang dapat memberi pengayaan bagi siswa., tidak terlalu membebani siswa. memanfaatkan potensi dan lingkungan dan kegiatan keagamaan.

D. Telaah Hasil Penelitian Yang Relevan

Untuk menghindari plagiasi dan membedakan dengan penelitian sebelumnya dan untuk lebih memfokuskan apa yang dikaji dalam penelitian ini, maka dikemukakan beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain,

Pertama, Disertasi, dari Badrudin, UIN Sayarif Hidayatullah, Tahun 2009, yang berjudul *Madrasah Diniyah Dalam Politik Pendidikan Di Indonesia*, Hasil penelitian ini Kesimpulan besar disertasi ini adalah bahwa Madrasah Diniyah dalam politik Indonesia menjadi bagian sistem pendidikan nasional sejak dimasukkannya dalam UU No. 20 Tahun 2003 yang selalu berada dalam tarik menarik kepentingan antara masyarakat dengan pemerintah sehingga pemerintah mendominasi kebijakan pendidikan terhadap Madrasah Diniyah.¹¹⁰

Kedua Tesis dari Abdulah Zen, dari, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati, tahun 2011, yang berjudul : *Dampak Manajemen Pendidikan Terhadap Minat Belajar Dan Pendidikan Keberagamaansiswa Di MDA Al Muttaqien Kedungdawa Kedawung Cirebon*, hasil penelitian ini adalah manajemen kepala MDA al-muttaqien menerapkan perencanaan pendidikan, penyusunan jadwal sesuai dengan latar belakang kemampuan guru, pemberian tugas guru sesuai ketetapan, melakukan kontrol dengan supervisi dan evaluasi. Faktor penyebab kurangnya minat belajar siswa mengikuti belajar di mda al-muttaqien adalah dikarenakan oleh sarana dan

¹¹⁰ Badrudin, *Madrasah Diniyah Dalam Politik Pendidikan Di Indonesia...*

prasarana yang tersedia kurang memadai, bukan karena faktor sdm yang ada, bukan pula karena metodologi proses belajar mengajar kurang menarik.¹¹¹

Ketiga, Tesis dari Sunhaji tahun 2006, IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, yang berjudul Aplikasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Madrasah Diniyah Al-Ittihad Pasir Kidul, Purwokerto Barat, Jateng. Hasil penelitiannya adalah adanya partisipasi masyarakat Pasir Kidul mendukung pendanaan untuk pembangunan dan sarana prasarana dan ada berpartisipasi di bidang kurikulum.¹¹²

Keempat, Disertasi, dari Ali Anwar, tahun 2008, Pascasarjana, UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, berjudul, Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri, berkesimpulan bahwa bertahannya lembaga pendidikan tradisional di Pesantren Lirboyo yaitu Madrasah Diniyah Hidayatul Mubtadi'in ketika dihadapkan dengan lembaga yang lebih modern yaitu Mts, dan MA Tribakti, dan SMP, SMA Ar risalah dikarenakan ada tiga yaitu, *pertama* lembaga pendidikan tradisional masih sesuai dengan kecenderungan sosio kultural komunitas lingkungannya, *kedua*, Lembaga tersebut telah berhasil mengantarkan santrinya menguasai kitab kuning yang dianggap sebagai ilmunya ulama salaf yang dipercayai kebenarannya, *ketiga* karena tradisi dan norma yang dikembangkan lembaga tradisional tersebut memungkinkan lestarynya karisma kyai maka lembaga tersebut dapat dipertahankan.¹¹³

Kelima, Tesis dari Nurlaini, tahun 2015, Pascasarjana, UIN Kalijaga, Yogyakarta, berjudul, Madrasah Diniyah dan Tantangan Modernitas, Studi

¹¹¹ Abdulah Zen, *Dampak Manajemen Pendidikan Terhadap Minat Belajar Dan Pendidikan Keberagamaansiswa Di MDA Al Muttaqien Kedungdawa Kedawung* (Tesis), (Cirebon: IAIN Syekh Nurjati, 2011),

¹¹² Sunhaji, Yogyakarta, *Aplikasi Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat di Madrasah Diniyah Al-ittihad Pasir Kidul, Purwokerto Barat, Jateng*, (Tesis). (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2006)

¹¹³ Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Disertasi) (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2008)

tentang Dinamika Pengelolaan Madrasah Diniyah Taksmilliyah di Banguntapan, berkesimpulan bahwa: *Pertama*, Pengelolaan perencanaan pembelajaran pengemangan kurikulum belum profesional. *Kedua*, Sistem tenaga guru rata rata belum melalui tes kualifikasi akademik dan kompetensi. *Ketiga*, dukungan pendanaan dari wali murid belum sebesar kesadaran mereka dalam dukungan pendanaan di sekolah formal, keempat, kehadiran santri lemah dibanding sekolah formal¹¹⁴

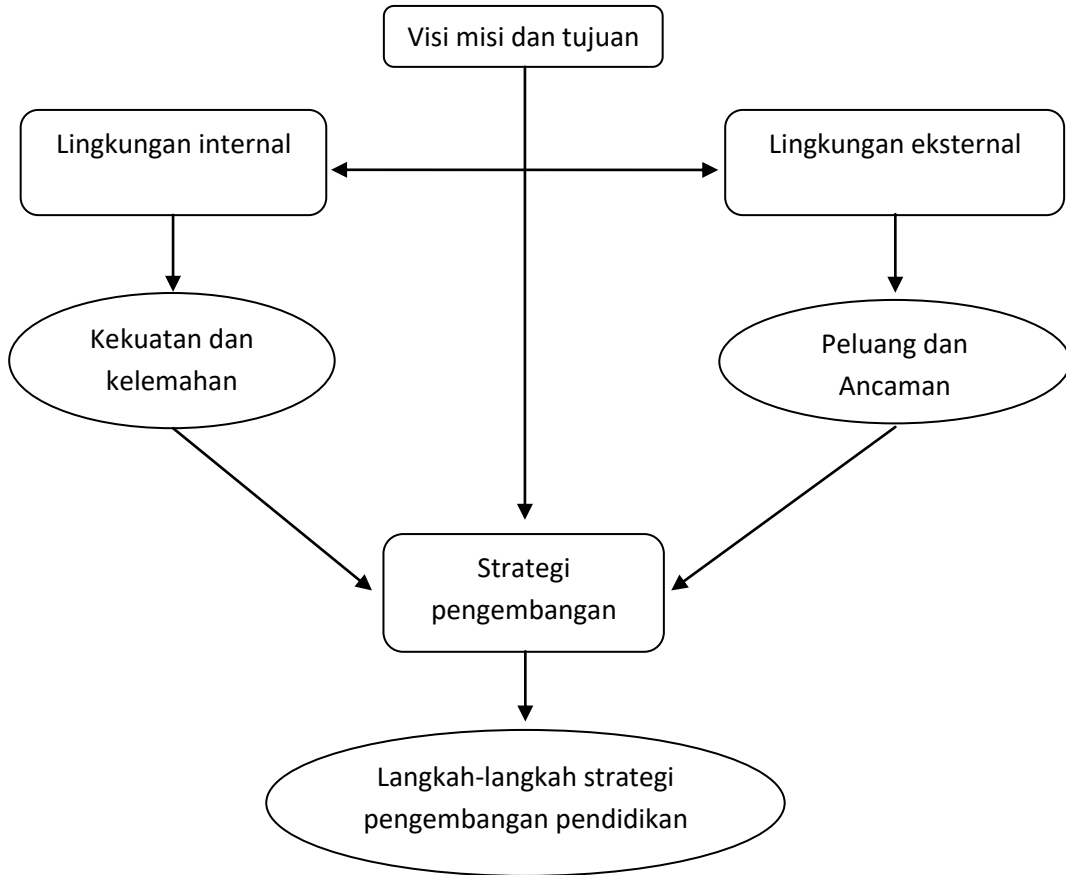
Dari Latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian yang dikaji dalam penelitian diatas dapat diberi kesimpulan bahwa penelitian tersebut jelas berbeda, meskipun paradigmanya mempunyai kesamaan, yaitu dengan menggunakan paradigm penelitian kualitatif. Namun demikian dalam katannya dengan yang peneliti lakukan memberi pandangan tentang kajian pengembangan madrasah diniyah diperlukan analisis yang lebih mendalam dari aspek manajemen strategik.

E. Kerangka Pemikiran

Penentuan srategi pengembangan Madrasah Diniyah dalam manajemen strategi meliputi: a. Pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang, b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi,. c. formulasi strategi pengembangan , d. Penentuan langkah langkah strategi pengembangan. Penentuan strategi ini mengacu hasil pengembangan yang pernah dilakukan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas.

¹¹⁴ Nurlaini, *Madrasah Diniyah dan Tantangan Modernitas, Studi tentang Dinamika Pengelolaan Madrasah Diniyah Taksmilliyah di Banguntapan* (Tesis), (Yogyakarta, UIN Kalijaga, 2015)

Skema Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah Al Ittihaad ini difokuskan untuk mendiskripsikan tentang, Pengembangan Madrasah Diniyah di Salafiyah Al Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas, ditinjau dari kondisi internal dan eksternal dari aspek kekuatan dan kelemahan dan kondisi masyarakat lingkungan dilihat dari aspek peluang dan ancaman, serta upayanya dalam pengembangan madrasah untuk tetap bertahan dengan karakteristiknya ditengah arus perubahan. Oleh karena itu pendekatan yang dipandang tepat untuk penelitian jenis ini adalah kualitatif dengan alasan

1. Penelitian tentang strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah ini berhubungan langsung dengan aktifitas manusia atau sosial kemasyarakatan
2. Masalah yang dikaji adalah masalah diskriptif
3. Penelitian tentang strategi pengembangan pendidikan ini mementingkan proses maupun produk serta mencari makna secara diskriptif
4. Data primer dari penelitian ini adalah para pengurus, kepala madrasah dan guru siswa dan wali murid dari Madrasah Diniyah Salafiyah
5. Dalam menentukan responden sebagai informan digunakan purposive
6. Dalam proses menemukan kesimpulan penelitian menggunakan cek dan recek dari berbagai sudut pandang yang diperoleh dari beberapa informan

A. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian merupakan lokasi sebagai obyek pokok kegiatan penelitian dilaksanakan. Dan penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al It Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat. Kabupaten Banyumas, Waktu penelitian menunjukkan tentang waktu pelaksanaan kegiatan penelitian baik pada saat pra survei maupun kegiatan

penelitian secara efektif dilaksanakan. Waktu penelitian dinyatakan dengan bulan. penelitian ini dilakukan selama 4 bulan.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini kualitatif diskriptif yaitu yang menekankan pada proses penyimpulan deduktif, serta pada analisis terhadap dinamika antar fenomena yang dicermati dengan menggunakan logika ilmiah.¹¹⁵ Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti sebagai instrumen kunci (*the key instrument*), sehingga manusia menjadi instrumen penelitian paling utama dan pengumpulan data dilakukan saat proses maupun setelah penelitian. Adapun obyek dalam penelitian ini adalah manajemen strategi di Madrasah Diniyah Al Ittihaad Pasir Kidul Purwokerto Barat

C. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini teori Manajemen Strategik. Pendekatan teori strategik dari Ahdon. dilakukan dengan tujuan mengetahui rencana yang beroreintasi pada jangka panjang seta untuk melihat bagaimana lembaga ini berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya baik ekstenal maupun Internal dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata, tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik.¹¹⁶ Selain itu sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah ucapan-ucapan, ungkapan-ungkapan,

¹¹⁵ Syarifuddin Azhar, *Metode Penelitia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hlm. 8

¹¹⁶ Meleong Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*,(Remaja Rosdakarya, Bandung. 2000) hlm. 159.

kesaksian-kesaksian, dan tindakan-tindakan dari subyek yang diteliti. Sumber data utama adalah hasil wawancara mendalam dan observasi yang dicatat atau direkam dengan baik. Sedangkan data-data sekunder hanya menjadi penunjang, saja misalnya dokumentasi dan lain-lain.¹¹⁷

Mencermati kedua definisi di atas, maka sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai dengan cara mencatat atau merekam serta mengambil gambar. Data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah data yang dikaitkan dengan fokus penelitian manajemen strategi Madrasah Diniyah Al Ittihaad .

Adapun informan atau subyek dalam penelitian ini harus berdasarkan kriteria-kriteria: 1) subyek yang cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 2) subyek yang masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 3) subyek yang masih banyak memiliki waktu untuk dimintai informasi tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, 4) subyek yang tidak mengemas informasi tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, 5) subyek yang tergolong asing bagi peneliti.¹¹⁸ Berdasarkan kriteria tersebut beberapa informan yang diambil dalam penelitian ini adalah: Kepala Madrasah Diniyah, pengurus, guru, dan santri Madrasah Diniyah Al Ittihaad, selain itu juga dari pemerintah kelurahan Pasir Kidul.

Alasan ditetapkannya informan tersebut adalah: 1) mereka sebagai pelaku yang terlibat langsung kegiatan promosi sekolah, 2) mereka mengetahui secara langsung kajian penelitian. Dalam pemilihan informan akan digunakan teknik *purposive sampling*, yakni penunjukkan atas beberapa orang sebagai informan. *Purposive sampling* (sampling bertujuan) yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini adalah

¹¹⁷ Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang: Yayasan Asah Asih Asuh, 1999), hlm. 17.

¹¹⁸ Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Keagamaan* (Malang: Kalimasahadah Press, 1996), hlm. 27.

misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan peneliti atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.¹¹⁹

E. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu data kepustakaan dan data lapangan. Teknik pengumpulan data kepustakaan dilakukan dengan menelaah dari berbagai bahan pustaka yang terkait dengan fokus penelitian. Telaah pustaka ini peneliti gunakan untuk memberi kajian teoritik tentang konsep kata kunci yang tertera dalam judul, kerangka teori, Madrasah Diniyah dalam perkembangan politik pendidikan di Indonesia. Teknik penelitian lapangan adalah wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi.

Teknik wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data tentang hal hal yang terkait dengan strategi pengembangan lembaga pendidikan masa lalu dan masa sekarang, atau dengan istilah lain kontruksi, yaitu yang terjadi sekarang tentang hal-hal terkait dengan pengembangan lembaga madrasah oleh yayasan dan rekontruksi yaitu keadaan berdasarkan pengalaman masa lalu.¹²⁰ Yang diwawancarai yang terlibat langsung dengan strategi pengembangan Madrasah Diniyah antara lain , Drs. H. Mugni Labib M.Ag sebagai Kepala Madrasah Diniyah, Nasihikhin, S.Pd sebagai kepala TU, para waka Faidurohman, M. Fatih. Lc, M Mahbub, dewan Assatidz, santri dan wali murid di Madin Al Ittihaad

Observasi yang dilakukan adalah observasi terus terang dan tersamar, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada

¹¹⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Penerbit Alfabeta 2007) hlm. 300

¹²⁰ Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1996), hlm. 91

sumber data.¹²¹ Kepala Madrasah Diniyah, Bapak KH. Drs. Mugni Labib mengetahui sejak awal aktifitas penelitian. Akan tetapi dalam situasi tertentu peneliti tidak terus terang atau tersamar dalam observasi untuk mendapatkan data valid dan menghindari subyektifitas dari informan.

Teknik ketiga adalah dokumentasi, peneliti berusaha mendapatkan catatan peristiwa masa lalu baik berupa bentuk tulisan, gambar, foto, karya muassis, buku, catatan harian, perturan, kebijakan. Dari data lapangan yang menggunakan ketiga teknik diatas maka untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang ditemukan dan meningkatkan kekuatan data dilakukan pemeriksaan kredibilitaas data dengan teknik triangulasi yaitu dengan teknik mengumpulkan data yang berbeda beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.¹²² Peneliti melakukan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan sumber data yang sama mengenai strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad. Disamping itu penulis juga menggunakan triangulasi sumber, mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Peneliti melakukan wawancara pada pengurus untuk mendapatkan berbagai sumber data. Peneliti juga melakukan observasi dan mencari dokumentasi untuk mendapatkan sumber data sebanyak-banyaknya terutama mengenai strategi pengembangan lembaga pendidikan madrasah.

F. Teknik Analisi Data

Penelitian ini menggunakan tehnik analisa data *interaktive model* seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Haberman. Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen yaitu reduksi data (*data reduction*),

¹²¹ Sugiono, *Metode penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hlm. 312.

¹²² Sugiono, *Metode penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif dan Kualitatif...*, hlm. 330.

penyajian data (*data display*), dan penarikan serta serta pengujian kesimpulan/verifikasi (*drawing and verifying conclusions*).¹²³

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung. Langkah reduksi data melibatkan beberapa langkah yang tak terpisahkan dari analisa data. Tahap pertama, melibatkan langkah-langkah editing, pengelompokan dan meringkas data. Tahap kedua, peneliti menyusun kode-kode dan catatan-catatan (memo) mengenai berbagai hal, termasuk yang berkenaan dengan aktifitas serta proses-proses sehingga peneliti dapat menemukan tema-tema, kelompok-kelompok dan pola data.

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.¹²⁴ Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan pemusatan perhatian pada data yang telah terkumpul berupa: menyeleksi data yakni memilih dan memilah data-data yang sejalan dengan relevansi fokus penelitian ini. Tahap selanjutnya adalah menyimpelkan data, artinya dalam data terpilih disederhanakan sejalan dengan tema yang dikaji.

2. Penyajian Data (*data display*)

Tahap penyajian data dimaksudkan untuk menyajikan data, matriks, grafik, jaringan dan bagan.¹²⁵ Melibatkan langkah-langkah mengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan (kelompok) data yang lain

¹²³ Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode baru*), (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 16

¹²⁴ Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, *Qualitative hlm.16*

¹²⁵ Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, *Qualitative*, hlm. 18

sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan. Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Data yang tersaji berupa kelompok-kelompok atau gugusan yang kemudian saling dikait-kaitkan sesuai dengan kerangka teori yang digunakan.¹²⁶ Pada tahap ini adalah berupa kegiatan peneliti dalam menyajikan data, melakukan pengorganisasian data dalam bentuk penyajian informasi berupa teks naratif tentang kajian penelitian

3. Menarik Kesimpulan (*drawing conclusions*)

Pada tahap ini peneliti mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada dan atau kecenderungan dari display data yang telah dibuat.¹²⁷ Penarikan kesimpulan sebagai satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi merupakan tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan dengan peninjauan kembali sebagai upaya untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.¹²⁸ Untuk membantu dan memudahkan peneliti dalam penelitian, ada empat langkah praktis dalam teknik analisis data, yakni:¹²⁹ Membuat catatan lapangan (*field recording*), Membuat catatan penelitian (*research recording*), Mengelompokkan data sejenis (*grouping*), Menginterpretasikan data (*interpretation*). Pada langkah ini peneliti membuat catatan lapangan, catatan penelitian, mengelompokkan data sejenis dan menginterprestaikan data tentang menejemen strategik.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah untuk memenuhi kriteria keilmiahan sebuah penelitian. Teknik ini dilakukan dengan menyesuaikan kriteria dan teknik pemeriksaan. Dan dalam memperoleh

¹²⁶ Pawito, *Penelitian Komunikasi Kualitatif*, Cet II, (Yogyakarta: LKis, 2008), hlm. 104

¹²⁷ Pawito, *Penelitian Komunikasi* hlm. 106

¹²⁸ Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, hlm. 19

¹²⁹ Hamidi, *Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penelitian Proposal dan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2008), hlm. 85.

keabsahan data ini peneliti menggunakan proses validasi data melalui teknik triangulasi. Teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh derajat kepercayaan yang tinggi. Triangulasi merupakan proses menemukan kesimpulan dengan mengadakan check and recheck dari berbagai sudut pandang atau strategi. Menurut Cahidal Alwasilah bahwa teknik triangulasi dapat digunakan untuk mengurangi bias yang melekat pada satu metode dan memudahkan melihat keluasan penjelasan yang dikemukakan.¹³⁰

Validasi data ini dimaksudkan untuk mendapatkan jawaban dari hasil pengamatan yang diperoleh tentang strategi pengembangan pendidikan di Madrasah Diniyah. Apakah penjelasan dari informan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya atau tidak sama. Untuk membuktikan ini akan menggunakan cek silang data, baik antara informan yang ada di lingkungan Madrasah Diniyah Al Ittihaad maupun pihak masyarakat yang berdomisili di sekitar Madrasah Diniyah. Disamping itu akan dilakukan kembali tentang instrumen yang digunakan apakah pertanyaan yang terkait langsung dengan penelusuran data strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah telah dijawab informan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad.

¹³⁰ Chaedal Alwasilah, *Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Pustaka jaya. 2003), hlm. 176

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pelaksanaan strategi pengembangan pendidikan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad seiring dengan teori manajemen strategi yang diungkapkan oleh Ahdon yaitu dalam konsep manajemen strategi ada elemen penting dalam manajemen strateginya yaitu menentukan visi dan tujuan organisasi pendidikan analisis internal, analisis eksternal, pilihan strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis. Dalam mengoptimalkan strategi pengembangan Pendidikan

Dari kondisi lingkungan intern Madrasah Diniyah Salafiyah AlIttihaad mempunyai potensi kekuatan dan potensi kelemahan. Potensi kekuatannya terletak ikatan diperkuat dengan karismatik kepala Madrasah Diniyah, Kepercayaan masyarakat masih sangat tinggi, mementingkan kedalaman ilmu *tafaqquh fi al-dîn* dengan kurikulum karya muasis, konsentrasi kurikulum pada aspek fiqih karya ulama salaf, menjadi ciri khas, adanya optimalisasi pemanfaatan sarana prasarana menimbulkan rasa kedekatan dan kepemilikan menjadi modal dasar. Sedang kelemahan terletak pada mayoritas guru adalah homogen hamper semua lulusan dari Madrasah Diniyah Al Ittihaad, sehingga kecenderungan mempunyai kedisiplinan keilmuan yang sama sehingga pengembangan pendidikan kurang dinamis dan inovatif. Dalam proses pembelajaran semua konsep sudah ditentukan oleh pengelola madrasah sehingga guru tidak membuat rencana pembelajaran sehingga berpengaruh pada proses pembelajaran. Dari kondisi eksternal lingkungan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad, potensi yang menjadi

peluang dan yang mengancam bagi pengembangan pendidikan. Potensi yang menjadi peluang antara lain, masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke atas dan karakteristik desa seperti budaya gotong royong, kebersamaan, kekerabatan dan religius masih tetap bertahan, merupakan peluang bagi Madrasah Diniyah Salafiyah untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan. Partisipasi masyarakat masih sangat tinggi, Penyerapan nilai-nilai Aswaja berpengaruh pada pemilihan pendidikan bagi masyarakat. UUSPN No.20 Tahun 2003 menjadi payung hukum bagi Madrasah Diniyah, Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan merupakan dasar dari pengembangan pendidikan. Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2014, Tentang Pendidikan Keagamaan Islam. Dalam PMA pasal 48, ayat (1), dijelaskan tentang ketentuan kurikulum Pendidikan Keagamaan Islam

Kondisi eksternal Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad, potensi yang menjadi ancaman bagi pengembangan pendidikan antara lain; Perkembangan zaman berpengaruh pada pemilihan pendidikan. Nilai-nilai Aswaja diartikan, berpengaruh pada pemilihan tempat pendidikan. Penggunaan teknologi media social, kegiatan pendidikan formal kurikulum terbaru. PMA No. 13 tahun 2014 pasal 49 Ayat (2), Dalam pelaksanaannya mengancam ciri khas Madrasah Diniyah Salafiyah yang memprioritaskan *Tafaqquh fi Al din*.

Dari analisa kondisi lingkungan internal dan eksternal, Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad formulasi strategi pengembangan pendidikan diprioritaskan pada peningkatan akses pendidikan Madrasah Diniyah, peningkatan kualitas pembelajaran yang berorientasi pada pembentukan karakter ahlakul karimah santri dan peningkatan mutu kelembagaan Madrasah Diniyah.

Strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad dapat dijabarkan dalam tiga hal yaitu *pertama*, pemenuhan kebutuhan pendidikan masyarakat, *kedua*, peningkatan proses pembelajaran dalam membentuk sumber daya manusia yang berkarakter ahlakul karimah dan *ketiga* peningkatan mutu

kelembagaan madrasah. Implementasi strategi di Madrasah Diniyah dapat terlaksana dengan capaian peningkatan layanan akses, kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap madrasah Diniyah, peningkatan sumber daya manusia termasuk guru dan peningkatan pengelolaan madrasah Diniyah secara resmi diakui sebagai bagian dari Madrasah Diniyah Takmiliah di lingkungan kemenag. Strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah sangat membantu eksistensi dari Madrasah Diniyah di Masyarakat.

B. Saran Saran

Eksistensi Madrasah Diniyah Salafiyah dengan masih berpegang pada *taffaquh fi Al din* masih dapat dipertahankan ditengah perkembangan lembaga pendidikan yang lebih modern, maka pengelola dapat menggunakan manajemen strategik sebagai model minimal perbandingan.

Pengelola, pengasuh dan pengajar Madrasah Diniyah Salafiyah Al Ittihaad diharapkan lebih menggali potensi yang dimiliki untuk mendapat merumuskan strategi pengembangan pendidikan Madrasah Diniyah. Demikian juga visi dan misi perlu dirumuskan oleh pengelola untuk menjadi dasar bagi rencana strategi pengembangan pendidikan.

