

**MANAJEMEN STRATEGIS
PROGRAM *FULL DAY SCHOOL* (FDS)
DI MI MUHAMMADIYAH TAMBAKAN
KECAMATAN AJIBARANG KABUPATEN BANYUMAS**



TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

Oleh:

**SAMSURI
NIM : 1423402081**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
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: 170 /In.17/D.PPs/PP.009/12/2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Samsuri

NIM : 1423402081

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : "Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) di MI

Muhammadiyah Tambakan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas".

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



Purwokerto, 21 Desember 2018

Direktur,

Prof. Dr. H. Abdul Basit, M. Ag.
19691219 199803 1 001

IAIN PURWOKERTO



**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: ops.iainpurwokerto@umf.com

PENGESAHAN HASIL UJIAN TESIS

Nama : Samsuri
NIM : 1423402081
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : **Manajemen Strategis Program *Full Day School* (FDS)
Di MI Muhammadiyah Tambakan Kecamatan
Ajibarang Kabupaten Banyumas**

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	<u>Prof. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag</u> Ketua /Penguji		19/12/18
2	<u>Dr. Hj. Sumiarti, M.Ag</u> Sekretaris/Penguji		17/12 - 2018
3	<u>Dr. H.M. Najib, M.Hum</u> Pembimbing/Penguji		17/12 - 2018
4	<u>Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag</u> Penguji Utama		4/12 - 2018
5	<u>Dr. Fauzi, M.Ag</u> Penguji Utama		6/12 - 2018

Purwokerto, 23 Nopember 2018

Ketua Program Studi MPI

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

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pangajuan 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 dengan ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Samsuri
NIM : 1423402081
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : **Manajemen Strategis Program *Full Day School*
(FDS) Di MI Muhammadiyah Tambakan
Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas**

Demikian ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut diatas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Purwokerto, 10 September 2018
Dosen Pembimbing Tesis



Dr. H.M. Najib, M.Hum
NIP. 1957013119860310002

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :
**“Manajemen Strategis Program *Full Day School* (FDS) di MI Muhammadiyah
Tambahkan Kecamatan Ajibarang 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, 10 September 2018

Hormat Saya,



Samsuri

NIM. 1423402081

**MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM *FULL DAY SCHOOL*
DI MI MUHAMMADIYAH TAMBAKAN AJIBARANG
KABUPATEN BANYUMAS**

**Samsuri
NIM : 1423402081**

ABSTRAK

Tesis ini membahas tentang Manajemen Strategis Program *Full Day School* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini dilaksanakan di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yakni menyajikan data dengan kalimat atau Bahasa untuk memperoleh keterangan yang jelas dan terperinci. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi . Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif dengan model interaktif. Proses analisis dilakukan sejak diperolehnya data sampai selesainya penulisan laporan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: 1) Manajemen strategis Program *Full Day School* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang meliputi pengorganisasian program, perumusan visi, misi dan nilai-nilai, rencana strategis yang meliputi Rencana Kerja Madrasah (RKM), sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan serta pengukuran dan evaluasi kinerja. 2) Hasil yang diperoleh dari penerapan manajemen strategis program *full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang memuat dua hal yang membanggakan yakni prestasi akademik dan non akademik beserta perinciannya. Selain itu dirinci berbagai prestasi akademik dan non akademik yang pernah diraih madrasah selama tiga tahun terakhir, prestasi USBN yang meningkat tajam, serta banyak peserta didik lulusan yang melanjutkan ke SMP favorit. 3) Faktor pendukung program *full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dapat terdeteksi menjadi 23 poin antara lain adanya perlakuan khusus dari pihak manajemen terhadap kelas *full day school*, dan fasilitas yang baik dan terjaga, adanya Guru Pendamping yang selalu siap membantu dan lain-lain. Adapun faktor penghambat Program *Full Day School* dapat ditemukan menjadi 22 poin antara lain masih adanya beberapa siswa yang prestasi akademiknya dibawah target kurikulum, masih adanya keraguan yang terdengar dari sebagian masyarakat terhadap Program *full day school* .

Kata Kunci : Manajemen ,Strategi, Program, *Full Day School*.

**FULL DAY SCHOOL PROGRAM STRATEGIC MANAGEMENT
IN MUHAMMADIYAH ELEMENTARY SCHOOL TAMBAKAN
AJIBARANG BANYUMAS REGENCY**

Samsuri
NIM: 1423402081

ABSTRACT

This thesis discusses the Strategic Management of the Full Day School Program at MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, Banyumas Regency.

This research was carried out at MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, using a descriptive qualitative approach, namely presenting data with sentences or languages to obtain clear and detailed information. Data collection is done by using observation, interview and documentation techniques. Data analysis was conducted in a qualitative descriptive manner with interactive models. The process of analysis is done since the data is obtained until the completion of report writing.

The results of this study can be concluded that: 1) Strategic management of the Full Day School Program at MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang includes organizing programs, formulating visions, missions and values, strategic plans that include Madrasah Work Plans (RKM), implementation systems, monitoring and supervision and performance measurement and evaluation. 2) The results obtained from the application of strategic management of the full day school program at MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang contain two things that boast of academic and non-academic achievements along with the details. In addition, detailed academic and non-academic achievements have been achieved by madrasas over the past three years, USBN's achievements have increased sharply, and many graduate students continue to favorite junior high school. 3) The supporting factors of the full day school program at MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang can be detected to 23 points, among others, the special treatment from the management of the full day school class, and good and maintained facilities, the existence of a Companion Teacher who is always ready to help and others . The inhibiting factors of the Full Day School Program can be found to be 22 points, among others, there are still some students whose academic achievements are below the curriculum target, there are still doubts that are heard from some people towards the full day school program.

Keywords: Management, Strategy, Program, Full Day School.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – INDONESIA

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	be
ت	ta'	T	te
ث	ša	S	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	H	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	KH	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Zal	Z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	SY	es dan ye
ص	Şad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas

غ	Gain	G	ge
ف	fa'	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	w
ه	ha'	H	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	ya'	Y	ye

B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. Ta' Marbūṭah di Akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila diikuti dengan kata sandang "*al*" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fīṭr</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dhammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif جاهلية	Ditulis Ditulis	Ā <i>jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya' mati تَنَسَّى	Ditulis Ditulis	Ā <i>tansā</i>
3.	Kasrah + ya' mati كَرِيم	Ditulis Ditulis	Ī <i>karīm</i>
4.	Dammah + wāwu mati فُرُوض	Ditulis Ditulis	ū <i>furūd'</i>

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis ditulis	ai <i>bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati قَوْل	ditulis ditulis	au <i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif +Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

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

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>zawi al-furūd'</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S Mujadilah, 11).¹

¹ Syamil Al Qur'an , *Al Qur'an dan Terjemah Tafsir Perkata* , (Bandung : Sygma , 2010). hlm.543.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, atas Taufik, Hidayah serta Rahmat-Nya, Saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Karya sederhana ini saya persembahkan untuk :

1. Isteri tercinta Faikotul Khikmah yang selalu setia mendampingi dan memotivasi sehingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
2. Anak-anakku yang selalu aku banggakan dan aku doakan semoga kesuksesan selalu menyertaimu semua : Faradila Nadine Azzahra , Muhammad Azka Al Farisi dan Nafisa Shaqueena Humaira.
3. Sahabat-sahabatku semua yang telah memberi semangat untuk menyelesaikan study ini.
4. Para guru yang selalu berjuang demi mencerdaskan anak-anak Indonesia.
5. IAIN Purwokerto sebagai almamaterku.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji dan rasa syukur hanya untuk Allah Swt, *shalawat* dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Saw. yang telah menuntun umat manusia dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang.

Alhamdulillah, karya sederhana dengan judul “Manajemen Strategis Program *Full Day School* (FDS) di MI Muhammadiyah Tambakan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas ” telah selesai disusun. Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) di Pascasarjana IAIN Purwokerto.

Selesainya tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang saya hormati :

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., Rektor IAIN Purwokerto yang telah memberi kesempatan penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto yang selalu memberikan motivasi.
3. Prof. Dr.H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Prodi MPI Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah memberikan support dan motivasi.
4. Dr. H. M. Najib, M.Ag., Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Segenap Dosen dan Karyawan IAIN Purwokerto yang telah mendidik dan melayani penulis dalam segala kebutuhan administrasi dalam penulisan ini.
6. Eko Wahyono, S.Pd.I., Kepala MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.

7. Segenap Guru dan Karyawan di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang telah membantu penulis dalam memperoleh data penelitian.
8. Teman-teman dewan guru MI Muhammadiyah Wangon yang telah banyak memberikan motivasi dan dukungan serta doa.
9. Teman-teman seperjuangan Pascasarjana MPI E IAIN Purwokerto yang selalu memberikan support dan doa.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga amal baik dari semua pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan tesis ini menjadi amal shalih dan mendapat imbalan pahala berlipat ganda dari Allah Swt.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, dengan senang hati peneliti mengharap kritik dan saran dari semua pihak untuk perbaikan pada penelitian-penelitian dan penyusunan karya tulis ilmiah di masa mendatang.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya membangun mutu dan mengembangkan pendidikan serta bermanfaat bagi praktisi pendidikan yang membutuhkan.

Purwokerto, 10 September 2018
Peneliti,



Samsuri
NIM. 1423402081

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN HASIL UJIAN TESIS	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN.....	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10

F. Sistematika Penulisan	11
 BAB II MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM <i>FULL DAY SCHOOL</i>	
A. Konsep Dasar Manajemen Strategis	12
1. Pengertian Manajemen Strategis.....	12
2. Tujuan Manajemen Strategis	15
3. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan.....	16
4. Perumusan Visi, Misi dan Nilai-nilai	18
5. Telah Lingkungan Strategis	21
6. Rencana Strategis.....	25
7. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan dan Pengawasan.....	30
8. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja.....	32
B. Konsep Dasar Program <i>Full Day Scholl</i>	
1. Pengertian <i>Full Day School</i>	35
2. Landasan Penyelenggaran <i>Full Days School</i>	41
3. Tujuan <i>Full Day School</i>	43
4. Kelebihan dan Kekurangan <i>Full Day School</i>	44
C. Hasil Penelitian Yang Relevan	46
D. Kerangka Berpikir.....	48
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
B. Jenis dan Pendekatan	50
C. Data dan Sumber Data	51
D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
E. Teknik Analisis Data	54

BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM *FULL DAY SCHOOL* DI MI MUHAMMADIYAH TAMBAKAN AJIBARANG

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	56
1. Letak Geografis	56
2. Sejarah Berdirinya	56
3. Struktur Organisasi	58
B. Penerapan Manajemen Strategis Program <i>Full Day School</i> MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang	59
1. Pengorganisasian Program <i>Full Day School</i>	57
2. Perumusan Visi, Misi, dan Nilai-nilai	67
3. Rencana Strategis	70
4. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan dan Pengawasan	120
5. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja.....	122
C. Hasil Yang Dicapai Program <i>Full Day School</i> MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Melalui Manajemen Strategis	126
1. Prestasi Akademik	126
2. Prestasi Non Akademik	126
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Program <i>Full Day School</i> MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang	128
1. Faktor Pendukung.....	128
2. Faktor Penghambat	130
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	140
B. Rekomendasi	141
DAFTAR PUSTAKA	143

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Observasi

Lampiran 2 Wawancara

Lampiran 3 Dokumentasi

Lampiran 4 Hasil Nilai USBN

Lampiran 5 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 6 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian

Lampiran SK Tentang program *full day school* MI Tambakan Ajibarang

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Format Matriks Identifikasi Lingkungan Strategis Analisis SWOT.....	25
Tabel 2 Contoh Format Tabel Diagram Balok.....	28
Tabel 3 Struktur Organisasi	58
Tabel 4 Pengelola Harian Program <i>Full Day School</i> MIM Tambakan.....	60
Tabel 5 Agenda Kegiatan Pengelola <i>Full Day School</i>	66
Tabel 6 Asumsi Rencana Biaya dan Pendanaan	71
Tabel 7 Analisis Pemecahan Tantangan Pengembangan Madrasah	77
Tabel 8 Analilis Implementasi KTSP MIM Tambakan	84
Tabel 9 Susunan Program Pengembangan Madrasah MIM Tambakan.....	87
Tabel 10 Susunan Program Pengembangan Kurikulum KTSP.....	95
Tabel 11 Sasaran Program Madrasah Jangka Pendek.....	102
Tabel 12 Kebutuhan Sarana Prasarana Perkelas	104
Tabel 13 Biaya Operasional Program <i>Full Day School</i>	107
Tabel 14 Target Kelulusan USBN	108
Tabel 15 Data Lulusan Lima Tahun Terakhir.....	127
Tabel 16 Data <i>Output</i> Siswa Tiga Tahun Terakhir	127
Tabel 17 Data <i>Input</i> Peserta Didik Tiga Tahun Terakhir.....	127
Tabel 18 Matriks Identifikasi Lingkungan Strategis Analisis SWOT	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Dasar Konseptual.....	49
Gambar 2 Lokasi Penelitian.....	56
Gambar 3 Alur Penyusunan RKM.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen pendidikan yang diterapkan di lingkungan internal sistem persekolahan hanyalah sebagian dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Para pengelola pendidikan (kepala sekolah, kepala dinas pendidikan, kepala kantor kementerian agama) sebagai eksekutif modern saat ini harus mampu mengamati dan merespons segenap tantangan yang dimunculkan oleh lingkungan eksternal baik yang dekat maupun yang jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung pada operasional lembaga pendidikan, seperti berbagai potensi dan keadaan dalam bidang pendidikan yang menjadi konsentrasi usaha sekolah itu sendiri, situasi persaingan, situasi pelanggan pendidikan, dan pengguna lulusan. Kesemuanya berpengaruh pada penentuan strategi yang diperkirakan mendukung sekolah mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal yang jauh adalah berbagai kekuatan dan kondisi yang muncul di luar lingkungan eksternal yang dekat meliputi keadaan sosial ekonomi, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan global. Secara tidak langsung berpengaruh terhadap penyelenggaraan sistem pendidikan di suatu sekolah. Manajemen strategis merupakan suatu proses yang dinamik karena ia berlangsung secara terus – menerus dalam suatu organisasi. Dengan kata lain manajemen strategis dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.¹

Faktor lingkungan internal dan eksternal perlu diantisipasi, dipantau, dinilai, dan disertakan sedemikian rupa ke dalam proses pengambilan keputusan eksekutif. Para pengambil keputusan, termasuk di dalamnya kepala

¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), hlm. 27

sekolah maupun pengelola pendidikan lainnya seringkali terpaksa mengalahkannya tuntutan kegiatan interen dan eksteren lembaga pendidikan demi melayani bermacam kepentingan seperti urusan rutin, dinas, bekerja harus selalu di bawah petunjuk atau pedoman kerja yang ditetapkan oleh birokrasi tanpa mempertimbangkan kebutuhan eksternal organisasi yang terus berubah, sehingga proses pengambilan keputusan seringkali tidak maksimal dalam menghasilkan keputusan-keputusan strategis. Akibatnya persoalan aktual lembaga pendidikan yang dihadapi tidak dapat terselesaikan secara maksimal.

Pengamatan dan penilaian yang dilakukan secara simultan terhadap lingkungan eksternal dan internal lembaga pendidikan memungkinkan para pengelola pendidikan mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang ada untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan berbagai rencana pendidikan secara berhasil. Rancangan yang bersifat menyeluruh ini dapat dilakukan melalui proses tindakan yang dikenal sebagai manajemen strategik.

Secara sistemik, pendidikan nasional di Indonesia segalanya telah diatur mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah. Berangkat dari hal itu, dalam menjalankan proses pendidikan, ada tujuan mulia yang ingin dicapai dalam rangka menanamkan nilai-nilai positif yang diimplementasikan pendidik terhadap peserta didik untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Hal ini diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 Pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif dan mandiri, menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.²

Undang-Undang tersebut memberi pesan bahwa, dalam menjalankan pendidikan institusi dituntut untuk berusaha menggali potensi yang dimiliki

² I Wayan AS, *8 Standar Pendidikan*, (Jakarta, Azzahra Books 8, 2010), hlm. 4.

anak didik sehingga pada nantinya dapat terwujud manusia yang berkemampuan dalam segala hal dan mempunyai watak pejuang guna menghasilkan suatu peradaban yang lebih maju.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan pra-syarat untuk mencapai tujuan pembangunan. Diantara cara yang ditempuh yaitu dengan melaksanakan peningkatan kualitas proses pendidikan yang dilakukan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang dilandasi keimanan dan ketakwaan (imtak).³

Berangkat dari hal di atas, setiap satuan pendidikan dituntut untuk memperbaiki kualitas pendidikan di setiap institusinya secara kreatif, inovatif dan efektif. Selain itu kualitas pendidikan tidak semata-mata diukur dengan hasil US/M yang tinggi, tetapi sekolah harus mengedepankan faktor kepuasan masyarakat sebagai pelanggan. Ketika masyarakat merasa puas akan pelayanan sekolah maka dengan sendirinya masyarakat akan mempromosikan dengan sukarela. Kepuasan pelanggan adalah suatu keniscayaan yang harus diperjuangkan oleh intitusi pendidikan dimana menjadi instrumen penting untuk mengetahui kualitas pendidikan. Jika sekolah tidak bisa memuaskan pelanggan maka pada saatnya akan ditinggalkan dan mendapat citra yang buruk dari pelanggan. Oleh karena itu, sekolah yang berkualitas dituntut untuk berusaha menjadi sekolah yang bermutu yaitu sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya.⁴

Pengamatan dan penilaian yang dilakukan secara stimultan terhadap lingkungan eksternal dan internal (keadaan riil) lembaga pendidikan memungkinkan para pengelola pendidikan mampu mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang ada untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan berbagai rencana pendidikan secara berhasil. Rancangan yang bersifat

³ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2017), hlm. 3-4.

⁴ Bejo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah : Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), hlm. 121.

menyeluruh ini dapat dilakukan melalui proses tindakan yang dikenal sebagai manajemen strategis.⁵

Kualitas pendidikan yang baik tidak mungkin akan terwujud tanpa adanya manajemen strategis yang baik. Manajemen strategis merupakan proses yang berkesinambungan yang dimulai dari perumusan strategi dilanjutkan dengan pelaksanaan, peninjauan dan penyempurnaan strategi tersebut dikarenakan adanya keadaan yang selalu berubah di luar institusi.⁶

Manajemen strategis adalah sebuah konsep yang wajib adanya, bahkan cakupannya tidak hanya pada satu bagian sistem manajemen saja, tetapi mencakup seluruh sistem. Dalam pelaksanaan manajemen strategis kepala sekolah/madrasah harus memiliki kepemimpinan strategis yaitu kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, memelihara fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk membuat perubahan strategis yang diperlukan.⁷ Dikarenakan efektifnya pelaksanaan program pendidikan ditentukan oleh aktifnya seluruh sistem pendidikan. Kelancaran dalam pelaksanaan program akan menjadi stabil bahkan berkualitas dan bermutu akan terwujud dengan adanya standarisasi mutu yang terpadu di semua sistem. Sering didengar bahwa masih banyak sekolah dan madrasah negeri/swasta yang sudah bertahun-tahun eksis tetapi tidak jarang mengalami stagnasi bahkan penurunan kualitas prestasi karena buruknya manajemen sekolah yang kualitas SDMnya masih sangat rendah. Hal ini akan menjadi lebih buruk lagi jika sekolah/madrasah swasta pada akhirnya menutup sekolah/madrasah dikarenakan mengalami resesi di segala hal.

Isu-isu terbaru mengenai peningkatan kualitas institusi pendidikan yang diantaranya adalah kesiapan terhadap transformasi pendidikan global disertai dengan ledakan pengetahuan dan ledakan informasi yang menggejala di seluruh dunia, maka untuk menyingkapi dan merespon hal tersebut masih

⁵ Burhanuddin at.al, *Manajemen Pendidikan : Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam institusi Pendidikan* (Malang : Universitas Negeri Malang, 2003),hlm. 15.

⁶ Akdon, *Strategic Management for Education Management* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm.5.

⁷ Keow Nang Tang , *Pengaruh Faktor Kepemimpinan Strategis*, Kasetart, *Social Sciences*, (2017) : 1-8

banyak satuan pendidikan yang kurikulumnya selalu berubah secara *erratic* atau tidak menentu, guru yang gajinya terlalu kecil, kelas yang terlalu besar, birokrasi pendidikan yang sentralistik dan peran masyarakat yang terlampau kecil.

Dewasa ini sudah mulai bermunculan strategi-strategi baru untuk menjawab masalah-masalah di atas, sebagai contoh adanya prakarsa lokal untuk memperbaiki keadaan tersebut yakni Program *full day school* yang sudah banyak diterapkan oleh sekolah-sekolah swasta di berbagai kota di Indonesia. Pada akhirnya, sekolah ini mampu menjadi sekolah *elite* atau sekolah favorit yang kualitas pendidikannya lebih baik daripada sekolah-sekolah negeri.⁸

Sistem pembelajaran *full day school* merupakan salah satu kreasi dan inovasi pembelajaran untuk mewujudkan sekolah yang unggul, inovatif serta kreatif dengan sistem pembelajaran terpadu yang berlandaskan iman dan takwa (*imtak*), serta ilmu pengetahuan dan teknologi (*iptek*). Awal mula diberlakukannya sistem pembelajaran ini adalah karena meningkatnya jumlah *single-parents* dan banyaknya aktivitas orang tua (*parent career*), serta adanya kenyataan bahwa kebanyakan siswa menghabiskan sebagian besar waktu luang mereka di luar rumah dan menggunakannya untuk aktivitas yang tidak bermanfaat. Hal tersebut merupakan indikator masalah yang timbul untuk segera dicarikan solusi alternatifnya. Kondisi itu menjadikan para pakar pendidikan berpikir keras untuk merumuskan paradigma baru pendidikan (*new paradigm of education*) dalam rangka pengoptimalan waktu luang dengan aktivitas yang positif.

Program *Full Day School* akhir-akhir ini mulai berkembang pesat di berbagai sekolah, bahkan sudah menjadi *trend* sebagai sekolah yang bermutu. Sebagian sekolah ada yang benar-benar menerapkan sistem ini sesuai dengan keadaan seharusnya. Di dalamnya sekolah melengkapi dirinya dengan berbagai fasilitas dan program (*content*) dengan sedemikian rupa, sehingga

⁸ Mocktar Buchori, *Transformasi Pendidikan* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1995), hlm.19 dan 24.

suasananya menjadikan anak terasa *enjoy* berada disekolah, tanpa harus kehilangan waktu untuk bermain. Akan tetapi ada juga sekolah-sekolah yang hanya sekedar menerapkan program ini sebagai *trend* dan gengsi, terlebih lagi hanya mengikuti program yang dicanangkan oleh pemerintah, tanpa memperhatikan kesiapan dari berbagai komponen yang ada di sekolah.

Salah satu alasan mengapa orang tua melihat program FDS ini sebagai strategi baru, dengan tidak diberikanya PR (pekerjaan rumah) ke siswa, karena mereka sudah belajar dari pagi sampai sore hari.⁹ Seiring dengan perkembangan zaman sekarang ini banyak sekolah dan madrasah yang berlomba-lomba untuk memperbaiki kualitas akademisnya karena adanya tuntutan persaingan dan dorongan dari pemerintah dengan segala program dan bantuan finansialnya. Dari faktor inilah ada beberapa sekolah umum di bawah Kementerian Pendidikan Nasional yang mulai merangkak naik untuk membenahi diri sehingga menjadi lebih berkualitas dari tahun-tahun sebelumnya.

Membahas masalah Madrasah Ibtidaiyah, kualitas satuan pendidikan MI di lingkup Kabupaten Banyumas khususnya dapat dikatakan stabil karena masih adanya penanganan profesional yang berkelanjutan baik dari pusat sampai institusinya. Bila diamati, meskipun kualitasnya masih stabil tetap saja tidak mampu menyaingi sekolah-sekolah dasar negeri di bawah kementerian Pendidikan Nasional seperti beberapa SD yang kualitasnya jauh lebih bermutu.¹⁰

Hal ini bisa dimungkinkan dari monotonnya sistem pendidikan yang diterapkan mulai dahulu hingga sekarang, bahkan tidak ada program strategis yang lebih kreatif dan inovatif untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan di lingkup MI khususnya Kabupaten Banyumas dalam rangka memperbaiki kualitas satuan pendidikan di lingkup Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang sudah penulis sebutkan di atas. Hal ini

⁹ Lars Holm “ *Parental perspectives on Danish full-day schools for ethnic-minority students* “, *International Journal about Parents in Education*, (2014) Vol.8 : 26-33

¹⁰ Dilihat di papan informasi halaman depan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang tentang peringkat hasil US/M tahun pelajaran 2017/2018 SD/MI Se Kec. Ajibarang.

berimplikasi terhadap *image* dan nilai madrasah yang bermutu rendah di kalangan masyarakat umumnya terutama di wilayah Desa, sehingga para calon peserta didik baik dari TK/RA banyak yang enggan mendaftar ke MI. Hal ini dimungkinkan juga ditambah dengan penanganan yang kurang memberi solusi dari tahun ke tahun yang pada akhirnya belum mampu memperbaiki mutu dan kualitasnya khususnya hasil penilaian Ujian Madrasah (UM).

Untuk konteks Indonesia, rencana menentukan 20 % keberhasilan, implementasi adalah 60 %, dan 20 % sisanya adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi. Berdasarkan prosentase itu maka PRM Ranting Tambakan melaksanakan Program *Full Day School* (FDS) di Amal Usahanya dibidang pendidikan khususnya tingkat madrasah ibtidaiyah (MI). Maka tepat yang dikatakan Michel Fullan bahwa esensi inovasi pendidikan bukan terletak pada bagaimana membuat proposal dan melahirkan sebanyak mungkin kebijakan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana inovasi dapat diimplementasikan secara praktis dilapangan sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan.¹¹

MI Muhammadiyah Tambakan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas adalah salah satu madrasah swasta yang menerapkan Program *Full Day School* sejak Tahun Pelajaran 2015/2016.¹² Adanya beban tersebut, madrasah ini tidak hanya secara mandiri memperbaiki kualitas pendidikannya tetapi persyarikatan juga ikut serta mendorong dengan memberikan banyak perhatian baik sarana fisik maupun finansial. Di samping itu, secara mandiri MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang juga dituntut untuk berfikir dan berusaha secara kreatif dan inovatif untuk memajukan institusinya sehingga pada akhirnya benar-benar menjadi madrasah yang berkualitas dan contoh ideal bagi madrasah-madrasah ibtidaiyah lain di Kabupaten Banyumas.

Dari beberapa hal yang sudah penulis sebutkan di atas merupakan pertimbangan yang cukup inspiratif bagaimana membuat madrasah yang lebih

¹¹ Mohammad Ali, *Reinvensi Pendidikan Muhammadiyah*, (Yogyakarta : Al- Wasat Publishing House ,2010), hlm.93

¹² Wawancara dengan Kepala MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang (Bp. Eko Wahyono, S.Pd.I), 8 Januari 2018

berkualitas dan berdaya saing tinggi sebagai jawaban terhadap belum meningkatnya mutu dan kualitas madrasah yang ada pada saat ini. Program *Full Day School* adalah program pilihan yang diangkat menjadi program unggulan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dengan harapan bisa menjadi ujung tombak bagi kemajuan madrasah, bahkan pada saat ini sudah mampu menjadi percontohan bagi madrasah-madrasah ibtidaiyah lain di lingkup Banyumas dalam konteks Program *Full Day School*.

Dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan bagaimana Program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dikelola dari sisi manajemen strategisnya, dengan alasan bahwa berjalannya suatu program pendidikan yang berkualitas itu tidak bisa lepas dari faktor manajemen strategis yang berkelanjutan dan terarah sehingga mampu menempuh tujuan yang diinginkan. Program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang untuk kelas III s.d VI telah mampu menumbuhkan kepercayaan, pengakuan dan respon yang sangat positif. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya animo masyarakat yang menginginkan putra-putrinya bisa masuk ke dalam program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

Penelitian ini menjadi lebih penting dan berarti dari berbagai prestasi akademik dan non-akademik yang telah berhasil diraih oleh peserta didik Program *Full Day School* baik di tingkat Kecamatan dan Kabupaten. Prestasi ini ditambah dengan banyaknya peserta didik MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang berhasil diterima di SMP Negeri 1 Ajibarang yang merupakan sekolah standar nasional dan masuk 2 besar peringkat UN Tahun Pelajaran 2016/2017 Tingkat SMP/MTs Kabupaten Banyumas. Dalam penelitian ini penulis akan mendeskripsikan dan menganalisis lebih dalam bagaimana manajemen strategis Program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dilaksanakan. Diharapkan hasil penelitian ini bisa memberi inspirasi dan solusi bagi madrasah-madrasah lain yang sedang mengalami krisis kepercayaan dan prestasi karena kualitas pendidikannya tidak kunjung membaik.

Dilatar belakangi oleh permasalahan tersebut di atas, penulis akan menyusun sebuah penelitian yang membahas tentang manajemen strategis program *full day school*. Adapun judul yang penulis tetapkan dalam kegiatan penelitian ini, yaitu “ **Manajemen Strategis Program Full Day School (FDS) di MI Muhammadiyah Tambakan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas** “.

B. Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian ini peneliti ingin mengetahui manajemen strategis yang diterapkan program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yaitu tentang pengorganisasian program FDS, visi, misi, nilai-nilai, rencana strategis, sistem pelaksanaan, pemantauan, pengawasan, pengukuran dan evaluasi kinerja serta hasil atau produk dari pelaksanaan program *full day school*.

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang penulis cantumkan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah manajemen strategis yang diterapkan oleh Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang?
2. Bagaimana hasil yang dicapai dari penerapan manajemen strategis program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang?

D. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui manajemen strategis program *full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan manajemen strategis pada program *full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.
- b. Untuk mengetahui hasil yang dicapai pada program *full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang melalui manajemen strategis.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis
 - a. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan Manajemen Pendidikan Islam tentang manajemen strategis program *full day school* di tingkat Madrasah Ibtidaiyah.
 - b. Dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi kajian lebih lanjut tentang manajemen strategis program *full day school*.
 - c. Dapat menjadi salah satu sekolah rujukan pelaksanaan manajemen strategis program *full day school*.
2. Secara Praktis
 - a. Bagi Sekolah / Lembaga Pendidikan Islam
Hasil penelitian ini sebagai bahan informasi dan pertimbangan tentang pelaksanaan manajemen strategis program *Full Day School*.
 - b. Bagi Pemerintah
Sebagai bahan kajian untuk mengambil kebijakan tentang pelaksanaan program *full day school* di sekolah/ madrasah.
 - c. Bagi Mahasiswa
Sebagai bahan referensi dan menambah wawasan pengetahuan tentang manajemen program *full day school* dilembaga Pendidikan Islam.

F. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar, penelitian ini terdiri atas tiga bagian, yaitu bagian awal, bagian utama, dan bagian akhir.

Bagian awal tesis meliputi halaman formalitas, yaitu halaman judul, halaman pernyataan keaslian, nota dinas pembimbing, halaman pengesahan direktur, dewan penguji, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar lampiran, dan abstrak.

Bagian utama tesis memuat pokok-pokok permasalahan yang terdiri dari bab I sampai V yaitu:

Bab Pertama, adalah pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab Kedua, tentang kajian teori secara mendalam tentang konsep dasar manajemen strategis dan konsep *full day school*.

Bab Ketiga, membahas tentang metode penelitian, tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan, data dan sumber data/subjek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab Keempat, memaparkan gambaran umum MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang terdiri atas profil setting penelitian meliputi : sejarah berdirinya, letak geografis, struktur organisasi. Hasil penelitian dan pembahasan yang menganalisis dan mengungkap penerapan manajemen strategis Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, hasil yang diperoleh Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang melalui manajemen strategis serta faktor pendukung dan penghambat program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

Bab Kelima adalah penutup sebagai tahap penulisan akhir yang berisi tentang kesimpulan dan saran.

Dan pada bagian akhir penyusunan tesis ini meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan biodata penulis.

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIS

PROGRAM *FULL DAY SCHOOL* (FDS)

A. Konsep Dasar Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai *akselerator* dan *dinamisor* sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya yang cukup signifikan.

Manajemen strategis merupakan rangkaian dua kata yang terdiri dari kata “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai-rangkaian menjadi satu terminologi berubah dan memiliki pengertian sendiri pula.

Menurut Holt menyatakan bahwa “*Management is the process of planning, organizing, leading , and controlling that encompasses human, material, financial and information resources is an organizational environment*”¹. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengontrol seputar manusia, materi, keuangan dan sumber informasi di lingkungan organisasi. Sedangkan strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Jadi manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi

¹ Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung : Alfabeta , 2011), hlm. 3.

dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.²

Gluek dan Jauch mengemukakan pendapat bahwa “*Strategic Management is stream of the decisions and actions wich leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieving objectivities.*”³. Manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Hunger & Wheelen, “*Strategic management is that set of manajerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*”. Manajemen Strategik adalah serangkaian daripada keputusan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.⁴

Selain itu pendapat lain diungkapkan oleh Nawawi bahwa manajemen strategis adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.⁵

Proses manajemen strategis adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategis. Keputusan strategis adalah juga alat untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan

² Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi* (Bandung : 2015), hlm.2.

³ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm. 6.

⁴ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm. 6.

⁵ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm. 9.

utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat tercapai .

Dari definisi tersebut di atas diperjelas lebih lanjut meliputi konsep proses manajemen strategis yang terdiri atas:

- a) Menganalisis lingkungan
- b) Menentukan arah organisasi
- c) Merumuskan strategi
- d) Melaksanakan strategi
- e) Melakukan pengendalian

Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi suatu manajemen adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam rangka bersaing untuk mengoptimalkan tujuan yang diinginkan. Strategi tidak sekedar rencana tetapi harus menyeluruh dan terpadu. Berdasarkan pendekatannya Hill dan Jones meninjau strategi dari dua sisi yaitu:

- a) Pendekatan Tradisional (*The Traditional Approach*)

Berdasarkan pendekatan ini strategi dipandang sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan tindakan-tindakan yang mengarah pada keseluruhan yang bersifat *kohesif* atau saling terkait.

- b) Pendekatan baru (*The Modern Approach*)

Pendekatana ini dikemukakan oleh Mintzberg yang menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan tetapi melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi.⁶

⁶ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm. 14.

⁵ Akdon, *Startegic Management ...*, hlm. 17.

Jadi manajemen strategis dalam institusi pendidikan setidaknya terdiri dari tiga hal pokok proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/kontrol terhadap strategi.⁷ Pernyataan strategis mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana harus bersaing, melawan siapa dan untuk bermaksud apa. Oleh karena itu manajemen strategis memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategis untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dalam hal ini adalah institusi pendidikan.⁸ Manajemen strategis merupakan suatu proses yang terus menerus yang pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan yang dilakukan sepanjang tahun.⁹

2. Tujuan Manajemen Strategis

Berdasarkan pengalaman historis didalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip-prinsip manajemen organisasi didalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan.¹⁰

Dasar manajemen strategis adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran lembaga pendidikan dan upaya-upaya pencapaiannya .

Penerapan manajemen strategis di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk didalamnya sekolah /madrasah, kemendikbud dan kemenag) untuk

⁸ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet W., *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah* (Jakarta: Khairul Bayaan, 2003), hlm. 3.

⁹R.Edward Freeman, *Manajemen Strategik: Pendekatan terhadap Pihak-pihak Berkepentingan* (Jakarta: Taruna Grafika, 1995), hlm. 97.

¹⁰ Burhanuddin at.al , *Manajemen Pendidikan* (Malang , Universitas Negeri Malang, 2003), hlm. 17

lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini.

3. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan

Organisasi sebagai suatu tempat berkumpulnya individu dengan berbagai macam karakter, kecakapan, perilaku, dan pengetahuan, perlu kiranya dibuat atau disusun atau ditempatkan dengan secara tepat dan proporsional. Untuk menciptakan suatu kondisi organisasi sekolah yang sehat, efektif, dan dinamis. Perlu kiranya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a) Perumusan organisasi secara jelas.
- b) Pemilihan kesatuan tujuan organisasi.
- c) Pengutamaan tujuan organisasi.
- d) Pembagian pekerjaan atau tugas.
- e) Pelembagaan organisasi.
- f) Pengelompokan fungsi.
- g) Pelimpahan wewenang.¹¹

Organisasi merupakan entitas sosial yang secara sadar dikordinasikan dengan batasan-batasan yang relatif dapat diidentifikasi dengan terus menerus bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan umum. Organisasi perlu dilaksanakan secara efektif agar keseimbangan aktifitasnya dapat berjalan untuk mewujudkan suatu tujuan.¹²

Organisasi merupakan suatu sistem yang membutuhkan masukan, proses transformasi dan pengeluaran. Organisasi dalam aktifitasnya mengambil sesuatu seperti bahan baku, energi dan SDM kemudian mengubahnya menjadi barang dan jasa, laba, bahan sisa dan sebagainya.¹³

¹¹ Muh. Hizbul Muflihah, *Administrasi Pendidikan* (Klaten : CV Gema Nusa : 2015), hlm. 75

¹² Akdon, *Strategic Management ...* hlm. 43.

¹³ Akdon, *Strategic Management...*, hlm. 57.

Manajemen strategis juga membahas hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal untuk menghadapi dan menanggulangi perubahan-perubahan yang terjadi dan juga dapat memberi petunjuk untuk mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan.¹⁴

Dalam proses pengorganisasian terdapat langkah-langkah yang sistematis sebagaimana Ernest Dale mengemukakan bahwa pengorganisasian merupakan sebuah proses yang berlangkah jamak dengan tahap sebagai berikut:

- a) Merinci pekerjaan dengan menentukan tugas-tugas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau kelompok dimana orang-orang yang akan diserahi tugas harus berdasarkan kualifikasinya dengan beban yang tidak terlalu berat dan terlalu ringan.
- c) Menggabungkan pekerjaan para anggota (departementalisasi) dengan cara yang rasional dan efisien.
- d) Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis untuk mengatasi konflik kerja di antara anggota.
- e) Melakukan monitoring dan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas dengan cara penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram dan berkala agar konsisten, efektif dan efisien dalam pemenuhan kebutuhan.¹⁵

¹⁴ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm. 72.

¹⁵ Nanang Fatah, *Landasan, ...* hlm. 72.

4. Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai

Langkah awal dalam menformulasikan strategi adalah penetapan visi. Visi adalah sesuatu yang sangat penting dan pokok, tanpa visi maka organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, cara yang tepat melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen.¹⁶ Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi.

Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini yang merupakan proses manajemen untuk saat ini guna dijangkau untuk masa yang akan datang. Hax dan Majluf mengungkapkan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk :

- a) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b) Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (SDM organisasi, konsumen dan pihak yang terkait).
- c) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam pertumbuhan dan perkembangan.

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar dapat menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan memotivasi semua pihak serta sebagai sumber kreatifitas dan inovasi organisasi.

Untuk mewujudkan visi perlu adanya misi yang pernyataanya lebih tajam dan detail jika dibandingkan dengan visi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa yang akan datang.¹⁷ Pernyataan visi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi karena misi mewakili alasan

¹⁶ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrazi (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hlm. 36.

¹⁷ Burhanuddin at.al, *Manajemen...*, hlm. 19.

dasar untuk berdirinya organisasi serta misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan.

Selain visi dan misi ada hal yang tidak boleh dilewatkan yakni nilai. Nilai menjelaskan bagaimana organisasi setiap harinya melakukan tugas masing-masing dalam rangka mencapai visi organisasi. Nilai adalah kriteria tentang kebaikan dan kebenaran yang diyakini untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi sehingga menjadi norma yang diyakini dalam kehidupan individu. Nilai ini dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi untuk mencapai visi organisasi. Selain itu, nilai juga merupakan aturan-aturan atau pedoman yang dibuat oleh suatu organisasi yang mengikat anggota-anggotanya untuk berperilaku. Kriteria yang diunggulkan dalam suatu organisasi setidaknya mempunyai beberapa hal yaitu :

- a) Mempunyai kebaikan dan kebenaran yang diyakini dan dilaksanakan dalam kehidupan organisasi.
- b) Faktor penggerak perilaku organisasi dan mendorong keunggulan karyawan.
- c) Mampu meningkatkan mutu kinerja.
- d) Menghargai pelanggan, *supplier*, *vendor*, dan masyarakat luas.
- e) Perilaku keteladanan dalam kehidupan sehari-hari.
- f) Sangat menentukan pencapaian visi dan misi.

Nilai individu dan organisasi sangat menentukan tercapainya visi dan misi. Oleh karena itu strategi yang dipilih harus disesuaikan dengan kemampuan sumber daya maupun nilai yang merupakan kekuatan riil selama perjalanan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Beberapa nilai-nilai yang penting bagi organisasi yaitu:

- a) *Togetherness*; bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik daripada bekerja sendiri-sendiri.

- b) *Empathy*; memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain.
- c) *Assist*; kesediaan untuk selalu memberikan bantuan secara ikhlas.
- d) *Maturity*; kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan bersama.
- e) *Willingness*; kesediaan bekerja sama berdasarkan persahabatan.
- f) *Organizational*; berperilaku secara organisasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah.
- g) *Respect*, saling menghormati serta menghargai terhadap sesama.
- h) *Kindness*; berperilaku santun, rendah hati, serta selalu memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan.
- i) Integritas; menanamkan rasa hormat kepada orang lain dan memiliki kemantapan pribadi.
- j) Inovatif; menjaga dan melanjutkan tradisi inovasi untuk membuat suatu pembaharuan sesuai tantangan.
- k) Keunggulan; keinginan untuk selalu menjadi yang terbaik.
- l) *Flexibility; resilience, mastering change*; memiliki ketahanan dan menguasai perubahan.
- m) *Wisdom*; mempunyai kebijaksanaan terhadap sesama.
- n) Beretika; menyelenggarakan kegiatan dengan jujur dan tulus, menjamin perlakuan yang adil dan sama terhadap karyawan, dan menyediakan informasi yang lengkap dan tepat.
- o) *Responsive*; mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu, menunjukkan rasa hormat kepada semua karyawan, memberikan komitmen, dan mendorong partisipasi karyawan dalam pelayanan masyarakat.

- p) Rasa memiliki; mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji dengan tepat waktu.¹⁸

5. Telaah Lingkungan Strategis

Organisasi merupakan suatu sistem yang selalu berhubungan dan mempengaruhi, sehingga agar selalu eksis organisasi perlu mengenal dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategisnya. Untuk mendapatkan strategi yang tepat dan valid, penyusunan rencana strategik harus memperhatikan dan mendasarkan pada suatu analisis lingkungan strategis.

Tujuan telaah lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa datang dan mampu mengambil langkah-langkah jangka panjang. LAN-RI menyebutkan beberapa manfaat telaah lingkungan strategis antara lain:

- a) Mendeteksi perubahan-perubahan dan peristiwa-peristiwa penting khususnya dalam bidang sosial, politik, ekonomi dan kemajuan iptek.
- b) Mendefinisikan tantangan, peluang atau perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh peristiwa-peristiwa penting di atas terhadap organisasi.
- c) Memberikan informasi mengenai orientasi masa depan kepada setiap jajaran pimpinan dan staf.
- d) Memberikan sinyal kepada seluruh jajaran tentang apa yang harus diperbuat terhadap organisasi, seperti mempercepat atau memperlambat proses manajemen, melakukan interaksi dengan instansi lain.

Berbagai informasi tentang masalah-masalah dalam lingkungan internal dan eksternal dari telaah lingkungan strategis diproses dengan cara pembobotan dan dirating menjadi sebuah kesimpulan analisis. Kegiatan inilah yang disebut dengan Telaah Lingkungan Internal (PLI) dan Telaah

¹⁸ Nanang Fatah, *Landasan ...*, hlm. 94-104.

Lingkungan Eksternal (PLE) serta Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE). Dalam telaah lingkungan strategis ada tiga langkah utama yang ditawarkan oleh Bryson yaitu:

- a) Mengidentifikasi sumber-sumber yang dibagi menjadi tiga level yaitu:
 - 1) Sumber yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, lingkungan industri misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kapasitas organisasi, kapasitas organisasi serta struktur organisasi.
 - 2) Lingkungan organisasi atau industri yang berkaitan dengan organisasi lain baik organisasi publik maupun privat.
 - 3) Lingkungan makro yang merupakan level yang paling luas meliputi sektor sosial, politik, ekonomi, serta iptek yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi.
- b) Melakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal

Sebelum organisasi membuat rencananya maka terlebih dahulu menentukan di mana organisasi berada. Inilah yang disebut dengan kegiatan *Scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal. Penilaian internal dan eksternal adalah suatu telaah dan identifikasi tentang kondisi internal dan eksternal, serta faktor yang mempengaruhi organisasi.

Hasil dari kegiatan ini adalah identifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi yang merupakan hasil dari *scanning* lingkungan internal dan dari lingkungan eksternal akan diperoleh identifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi yang semuanya disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities* dan *Threat*).¹⁹

Ancaman-ancaman dan peluang-peluang merujuk pada konteks lingkungan institusi itu beroperasi. Diagnosis yang benar atas kekuatan

¹⁹ Akdon, *Strategic Management...*, hlm. 106

dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal itu tidak hanya mengidentifikasi masing-masingnya, melainkan dipandang sebagai sebuah strategi yang berkaitan satu sama lain. Maka tujuan dari analisis SWOT selanjutnya adalah memaksimalkan kekuatan-kekuatan internal, meminimalkan kelemahan-kelemahan internal, mereduksi ancaman-ancaman eksternal dan membangun peluang-peluang eksternalnya. Semuanya itu akan memberi sumbangsih terhadap percepatan mutu suatu institusi khususnya sekolah.

Analisis ini dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan naratif atau kualitatif atau strategi analisis dampak silang, dengan tujuan untuk mengatasi krisis organisasi pembelajaran dan meningkatkan mutu kinerjanya di masa datang. Analisis kualitatif bermakna deskripsi yang mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan internal serta ancaman dan peluang eksternal dari suatu organisasi pembelajaran.

- 1) Analisis internal ini memfokuskan pada:
 - (a) Keunggulan-keunggulan yang ingin dibangun dan dipelihara.
 - (b) Sumber-sumber keunggulan.
 - (c) Karakteristik sumber daya.
 - (d) Program dan pelayanan yang menduduki posisi tuntutan tinggi.
 - (e) Kualitas SDM organisasi pembelajaran.
 - (f) Tradisi akademis organisasi pembelajaran.
 - (g) Realitas politik internal organisasi pembelajaran.
 - (h) Kualitas dan kekuatan kepemimpinan dan struktur pengelolaan organisasi.
- 2) Sedangkan analisis eksternal memfokuskan pada:
 - (a) Kecendrungan-kecendrungan orientasi politik.
 - (b) Kapasitas negara dalam menyediakan anggaran.
 - (c) Kemajuan teknologi dan informasi.
 - (d) Akselerasi kemajuan pesaing atau organisasi pembelajaran sejenis.

(e) Perkembangan pasar tenaga kerja dan lain sebagainya.

Selain pendekatan kualitatif dalam analisis SWOT juga dapat menggunakan matriks SWOT yang akan dijelaskan dalam pembahasan selanjutnya. Analisis SWOT merupakan evaluasi diri untuk memetakan aktifitas pengembangan yang telah dilakukan yang kemudian menetapkan arah-arrah baru dikaitkan dengan hal-hal krusial (penting) bagi perbaikan kerja lembaga. Beberapa hal krusial yang menjadi kunci pengembangan sekolah ke depan adalah:

- 1) Pelatihan dan pengembangan staf.
- 2) Pengelolaan kinerja.
- 3) Pengelolaan perilaku siswa.
- 4) Perbaikan kinerja proses pembelajaran.
- 5) Pemberdayaan masyarakat dan lingkungan sekolah.
- 6) Pemberdayaan teknologi informasi.
- 7) Pengembangan kurikulum.²⁰

c) Melakukan analisis untuk menilai hasil *scanning*

Penilaian biasanya difokuskan pada sisi input seperti anggaran, jumlah pegawai dan lainnya serta output instansi seperti jumlah layanan, jumlah pelanggan dan sebagainya. Dari lingkungan eksternal ditentukan berbagai kejadian di luar yang dapat memberi pengaruh bagi instansi.

d) Merumuskan hasil *scanning* untuk menentukan *action plan*

Setelah melakukan semua penyusunan telaah lingkungan di atas, semuanya harus berpedoman pada visi, misi dan nilai yang merupakan dasar dalam membuat *action plan* yang sesuai dengan keberadaan organisasi.²¹

²⁰ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 96-99.

²¹ Akdon, *Strategic Management ...* hlm. 110.

Dengan data yang lengkap dan terperinci, manajemen dapat melihat dengan jelas dasar-dasar untuk menyusun rencana kegiatan (*action plan*) dan memungkinkan untuk merubahnya.

Tabel 1
Format Matriks Identifikasi Lingkungan Strategis Analisis SWOT²²

ANALISIS SWOT		INTERNAL	
		KEKUATAN 1. 2. 3.dst	KELEMAHAN 1. 2. 3.dst
EKSTERNAL	PELUANG 1. 2. 3.dst	Memaksimalkan kekuatan dengan peluang: 1. 2. 3.dst	Meminimalkan kelemahan dengan peluang: 1. 2. 3.dst
	ANCAMAN 1. 2. 3.dst	Memaksimalkan kekuatan dari ancaman: 1. 2. 3.dst	Meminimalkan kelemahan dari ancaman: 1. 2. 3.dst

6. Rencana Strategis

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai serta menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk

²² Akdon, *StrategicManagement* ... hlm. 124

mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin²³. Perencanaan merupakan jembatan yang menghubungkan masa kini dengan masa yang akan datang dengan cara menentukan apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu perencanaan tertentu agar pelaksanaan pendidikan menjadi efektif dan efisien serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan pembangunan.

Ada beberapa model perencanaan pendidikan yang patut diketahui yaitu:

- a) Model perencanaan komprehensif; yang digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan juga berfungsi sebagai patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas.
- b) Model target *setting*; yang diperlukan untuk melaksanakan proyeksi atau perkiraan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya dikenal model untuk menganalisis demografis dan proyeksi penduduk, jumlah siswa yang terdaftar di sekolah dan kebutuhan tenaga kerja.
- c) Model *costing* atau pembiayaan dan keefektifan biaya; yang sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efektifitas dan efisiensi ekonomis dikarenakan pendidikan tidak pernah terlepas dari masalah pembiayaan.
- d) Model PPBS (*Planning, Programming, Budgeting System*); yang dalam bahasa Indonesia adalah system perencanaan, penyusunan program dan penganggaran SP4 sebagai satu kesatuan sistem yang tidak pernah

²³ Burhanuddin at.al , *Manajemen...*, hlm. 19.

terpisahkan. PPBS merupakan suatu pendekatan sistematis yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program-program, menemukan besarnya biaya, alternatif dengan menggunakan proses penganggaran untuk merefleksikan kegiatan program jangka panjang.

Dalam merumuskan perencanaan pendidikan terdapat metode yang dianggap cocok terutama dalam mengalokasikan sumber-sumber pendidikan dengan melihat beberapa kecenderungan dari berbagai aspek yang dapat digunakan untuk menyusun rencana program. Metode ini adalah metode analisis siklus kehidupan dengan beberapa fase di antaranya adalah fase konseptualisasi, fase spesifikasi, fase pengembangan *prototipe* atau model awal, fase pengujian, fase operasi dan fase produksi.

Adapun menurut tingkatannya perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu:

- a) Perencanaan *strategic* (Renstra) atau perencanaan jangka panjang yang hasilnya bisa dicapai pada masa yang akan datang.
- b) Perencanaan kordinatif; untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan sehingga tujuannya dapat tercapai secara efektif dan efisien.
- c) Perencanaan operasional; yang memusatkan perhatiannya terhadap apa yang akan dikerjakan di lapangan dari suatu rencana strategi.

Sedangkan menurut jangka waktunya perencanaan dibagi menjadi tiga yaitu:

- a) Perencanaan jangka pendek; yakni perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari lima tahun. Perencanaan ini sering disebut dengan rencana operasional.
- b) Perencanaan jangka menengah; yaitu perencanaan yang mencakup kurun waktu pelaksanaan lima sampai sepuluh tahun. Perencanaan ini adalah penjabaran dari rencana jangka panjang yang bersifat operasional.

- c) Perencanaan jangka panjang; adalah perencanaan yang mencakup perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang cakupannya di atas 10 tahun sampai dengan 25 tahun.

Agar dapat membantu perencanaan dalam mengambil keputusan diperlukan teknik yang tepat. Dalam hal ini, teknik yang sering dipakai dalam perencanaan pendidikan adalah penggunaan diagram balok yang tersusun dari dua ordnat atau dimensi yaitu vertikal dan horizontal. Teknik diagram balok ini dapat memberikan gambaran tentang kegiatan terperinci dari suatu proyek, waktu memulai sikap kegiatan dan lamanya kegiatan tersebut. Format diagram ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Contoh Format Tabel Diagram Balok²⁴

Kegiatan	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	dst
Keg. A						
Keg. B						
Keg. C						
Keg. D						
Keg. E						

Rencana strategis ini setidaknya mempunyai beberapa langkah di antaranya adalah:

- a) Menentukan Tujuan Organisasi (*Goals*)

Dalam kerangka pikir manajemen strategis, tujuan tidak harus merupakan target yang bersifat kuantitatif tetapi tujuan merupakan ukuran

²⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cet. XII, 2013), hlm. 49-62.

keberhasilan kinerja suatu organisasi. Untuk itu tujuan harus menegaskan tentang apa (*what*) yang secara khusus harus dicapai dan kapan (*when*). Tujuan organisasi pada dasarnya untuk jangka panjang yang harus diselesaikan melalui kinerja harian.

Perumusan tujuan biasanya terdiri dari dua atau tiga butir untuk faktor kunci keberhasilan, sehingga memberikan kesan spesifik dan akuntable. Kegiatan dalam mencapai tujuan pada dasarnya merupakan penjabaran dari misi organisasi yang umumnya berjangka waktu tiga sampai empat tahun.

b) Menentukan Sasaran Organisasi (*Objectives*)

Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang integral dari perencanaan strategis. Sasaran fokusnya pada *action* yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan dalam SMART (*Spesifik, Measurable/dapat diukur, Aggressive and attainable/menantang dan dapat dicapai, Result-Oriented/hasil yang dicapai, Time bound/waktu yang singkat*).

c) Menentukan Strategi Organisasi (*Corporate Strategies*)

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi suatu organisasi meliputi kebijakan, program dan kegiatan manajemen untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi mencakup bagaimana sasaran kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan menitik beratkan perbaikan pada pelanggan, kinerja pelayanan dan hal-hal untuk melaksanakan misinya. Strategi tidak bersifat statis

melainkan dinamis dimana dapat mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya.²⁵

7. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan dan Pengawasan

a) Sistem Pelaksanaan

Sistem pelaksanaan renstra (rencana strategis) membahas cara *how* mencapai tujuan dan sasaran *what, when*, yang semuanya merupakan faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dalam kerangka misi organisasi. Cara mencapai tujuan dan sasaran adalah dalam bentuk strategi yang selanjutnya diperinci ke dalam bentuk strategi yang selanjutnya diperinci ke dalam kebijakan, program operasional dan kegiatan.

b) Sistem Pemantauan

Pemantauan adalah proses untuk mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Sistem pemantauan terdiri atas subsistem yakni pencatatan, pelaporan dan tanggapan yang dilaksanakan secara berkala baik bulanan, triwulanan, semester maupun tahunan. Adapun fungsi pemantauan adalah untuk :

- 1) Mengetahui tingkat kepatuhan untuk kedisiplinan
- 2) Mengaudit terhadap penggunaan sumberdaya dan tingkat output atau pelayanan yang tercapai.
- 3) Memperoleh informasi untuk memperhitungkan perubahan ekonomi.
- 4) Mengetahui keberhasilan dan kegagalan *outcome* program.

c) Sistem Pengawasan

Pengawasan diselenggarakan secara sistematis dan objektif untuk menemukan apakah:

²⁵ Akdon, *Strategic Management ...*, hlm.142-151.

- 1) Informasi kegiatan dan keuangan telah akurat dan dapat dipercaya.
- 2) Resiko organisasi sudah dapat diidentifikasi dan dapat diminimalisir.
- 3) Peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun ketentuan organisasi mengenai prosedur kerja serta instruksi kerja.
- 4) Standar yang ada telah diikuti.
- 5) Sumberdaya organisasi digunakan secara efisien dan bertanggung jawab.
- 6) Tujuan dan sasaran renstra telah tercapai.

Semua hal di atas untuk membantu masing-masing unit kerja organisasi supaya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Pengawasan seharusnya dilakukan oleh unit organisasi yang berdiri bebas dan terdiri dari para profesional yang sanggup memberikan jalan keluar masalah baik yang bersifat koreksi maupun pencegahan. pencegahan minimal dilakukan dua kali dalam setahun kecuali pada kegiatan atau program yang dianggap mempunyai banyak penyimpangan. Pengawasan yang dianggap berhasil apabila sudah mempunyai kriteria sebagai berikut:

- 1) Kreatifitas dan semangat berkompetensi
- 2) Pelayanan yang murah meriah
- 3) *Outcome* organisasi yang mengakibatkan terbukanya lapangan kerja.
- 4) Kepuasan pelanggan dan *stakeholder*.
- 5) Pelanggan masyarakat ikut dalam organisasi.
- 6) Kemajuan yang terus menerus.
- 7) Fleksibel dalam menghadapi perubahan.
- 8) Organisasi yang terus belajar dari waktu ke waktu.
- 9) Mempunyai standar atau tolak ukur dalam setiap kegiatan.
- 10) Pemberdayaan staf yang baik untuk kemajuan.
- 11) Mengeleminasi pemborosan.

12) Menegakan akuntabilitas.²⁶

Dalam pengawasan terdapat proses dasar yang terdiri dari tiga tahap yaitu dengan menetapkan standar pelaksanaan, melakukan pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar kemudian menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Standar adalah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan baik kriteria kualitatif maupun kuantitatif. Sedangkan standar pelaksanaan adalah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dikerjakan secara mamuaskan. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas. Adapun pendapat Murdick mengemukakan lima ukuran kritis standar yakni fisik, ongkos, program, pendapat dan standar yang tidak dapat diraba.²⁷

8. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Manajemen strategik tidak hanya untuk menghemat anggaran namun yang terpenting adalah tercapainya keseimbangan antara keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) secara efektif. Penilaian keberhasilan pencapaian *output* dan *outcomes* dalam tujuan dan sasaran adalah fokus dari kegiatan pengukuran kinerja. Pada tahapan ini akan dilakukan pengumpulan, analisis dan penggunaan informasi hasil analisis untuk menilai kinerja dari organisasi.

Beberapa aspek pengukuran misalnya aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stakeholder* serta waktu. Secara umum pengukuran diarahkan pada pengukuran kinerja. Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap

²⁶ Akdon, *Strategic Management ...* , hlm.184-194.

²⁷ Nanang Fatah, *Landasan ...*, hlm. 101.

lingkungan strategis. Dalam melakukan pengukuran, organisasi harus mendasarkan pada:

- a) Indikator kinerja; adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah selesai kegiatan. Terdapat lima macam indikator kinerja yang sering digunakan yakni pemasukan, pengeluaran, hasil, manfaat, dan dampak.
- b) Standar kinerja; adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif yang bersumber dari peraturan perundang-undangan, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pekerjaan tahun sebelumnya.
- c) Konsep dasar pengukuran kinerja; adalah alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan visi-misi organisasi, tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja. Kinerja harus selalu diukur agar dapat dilakukan tindakan-tindakan penyempurnaan berupa :
 - 1) Memperbaiki kinerja yang masih lemah
 - 2) Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen.
 - 3) Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer*.
- d) Metode pengukuran kinerja; untuk melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah, perlu dibuat rencana kerja tahunan yang diambil dari rencana strategis yang berjangka lima tahunan. Perencanaan tahunan dapat dibuat dengan membuat visi, misi, sasaran, yang cara pencapaiannya memuat kebijakan dan program satu tahun yang akan dikerjakan.

Dari rancangan kerja tahunan ini dibuat rencana pengukuran kinerja dengan menguraikan perprogram ke dalam kegiatan tahunan yang selanjutnya dibuat indikatornya meliputi indikator masukan, indikator

proses, indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat dan indikator dampak.

- e) Evaluasi kinerja; dengan tujuan pokoknya untuk mengetahui dengan pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program/kegiatan, selanjutnya dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang. Fokus evaluasi kinerja ini meliputi evaluasi masukan, evaluasi proses, evaluasi keluaran, evaluasi hasil serta evaluasi dampak. Fungsi evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan, untuk pengambilan keputusan, untuk penendalian program, untuk perbaikan input, proses dan output serta perbaikan tatanan atau sistem prosedur. Secara garis besar ada dua jenis-jenis evaluasi, yaitu:

- 1) Evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, sedang dalam pelaksanaan, dan setelah program selesai kemudian dapat diteliti hasil dan dampaknya.
- 2) Evaluasi sumatif adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun.²⁸

Dengan demikian evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan. Menurut TR. Morrison ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi yaitu pertimbangan, deskripsi objek penilaian dan kriteria yang

²⁸ Akdon, *Strategic Management ...*, 164 - 180

tertanggung jawab. Evaluasi di sini lebih terfokus pada evaluasi program karena dikaitkan dengan kepentingan manajer.²⁹

Penerapan manajemen strategis khususnya yang ada di madrasah, dapat dikatakan berhasil apabila sudah memenuhi beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Jumlah siswa yang mendapatkan layanan meningkat.
- 2) Kualitas layanan pendidikan semakin meningkat.
- 3) Jumlah siswa tinggal kelas menurun dan produktifitas madrasah meningkat.
- 4) Program madrasah dibuat bersama dengan warga dan tokoh masyarakat.
- 5) Keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan.
- 6) Meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan.
- 7) Semakin baik iklim dan budaya madrasah sesuai dengan pengembangan ciri khas yang merupakan identitas masyarakat.
- 8) Kesejahteraan guru meningkat.
- 9) Demokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan.³⁰

B. Konsep Dasar *Full Day School*

a. Pengertian *Full Day School*

Menurut etimologi, kata *full day school* berasal dari bahasa Inggris. Terdiri dari kata *full* mengandung arti penuh, dan *day* artinya hari. Maka *full day* mengandung arti sehari penuh. *Full day* juga berarti hari sibuk. Sedangkan *school* artinya sekolah.³¹ Jadi, arti dari *full day school* jika dilihat

²⁹ Nanang Fatah, *Landasan*, hlm. 107-108.

³⁰ Hudatul Umam Habibi, "Teori dan Praktek Manajemen Pendidikan dalam Konteks Sekolah, Madrasah dan Pesantren" *Makalah Manajemen Pendidikan Berbasis Pesantren, Madrasah dan Sekolah*, Jurusan Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2011, 30-31.

³¹ John M.Echols, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta : Gramedia, 1996), hlm. 259 165 504.

dari segi etimologinya berarti sekolah atau kegiatan belajar yang dilakukan sehari penuh. Dalam pembahasan selanjutnya *full day school* disingkat menjadi FDS.

Pengertian FDS dapat dijelaskan dari pendapat beberapa ahli sebagai berikut :

- 1) Menurut Peter Salim yang dikutip oleh Baharuddin, pengertian FDS adalah sekolah sepanjang hari atau proses belajar mengajar yang dilakukan mulai pukul 06.45 sampai pukul 15.00 dengan durasi istirahat setiap dua jam sekali. Dengan demikian, sekolah dapat mengatur jadwal pelajaran dengan leluasa, disesuaikan dengan bobot mata pelajaran dan ditambah pendalaman materi.³² Dalam praktiknya, FDS tidak hanya berbasis sekolah formal, namun juga informal. System pembelajaran tidak kaku dan monoton, akan tetapi menyenangkan. Karena itu seorang guru dituntut untuk bersikap profesional, kreatif, inifatif dan siswa pun diberi keleluasaan untuk memilih tempat belajarnya. Selain itu, FDS juga syarat akan permainan, tujuannya agar proses belajar mengajar penuh dengan kegembiraan, permainan-permainan yang menarik untuk belajar supaya antar siswa dan guru semakin akrab. Situasi dan kondisi yang menyenangkan akan melahirkan generasi yang cerdas intelektual dan cerdas emosional.³³
- 2) Menurut Muhibin Syah, FDS menerapkan suatu konsep dasar "*Integrated-Activity*" dan "*Integrated-Curriculum*". Hal inilah yang membedakan dengan sekolah pada umumnya. Dalam FDS semua program dan kegiatan siswa di sekolah, baik belajar, bermain, beribadah dikemas dalam sebuah system pendidikan. Titik tekan

³² Baharuddin, *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media,Cet, II 2017), hlm. 227.

³³ Baharudin, *Pendidikan.....*,hlm. 11.

pada FDS adalah siswa selalu berprestasi belajar dalam proses pembelajaran yang berkualitas yakni diharapkan akan terjadi perubahan positif dari setiap individu siswa sebagai hasil dari proses dan aktivitas dalam belajar. Muhibbin Syah juga berpendapat bahwa alternatif yang bisa dilakukan untuk mengukur keberhasilan belajar adalah dengan dimensi ranah cipta, rasa, dan karsa.³⁴

- 3) Menurut Mochtar Buchori, program FDS dapat juga disetarakan dengan istilah program pengayaan, yaitu suatu program belajar yang disusun dengan materi di atas program standar untuk para siswa yang dinilai mempunyai kemampuan belajar lebih tinggi dari pada yang dituntut oleh program standar. Dengan program ini mereka akan memiliki pengetahuan yang lebih banyak, lebih kaya, di bidang tertentu dibandingkan dengan siswa yang tidak mengikuti program pengayaan ini.³⁵
- 4) Menurut Wiwik Sulistyaningsih, FDS juga dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang lebih luas kepada anak. Pengalaman tersebut antara lain dengan pergi berdarmawisata, pergi ke taman, pergi ke kebun binatang, daerah pertanian dan sebagainya.³⁶ Dalam hal ini, sekolah dapat mengatur jadwal kegiatan intra dan ekstra dengan leluasa, disesuaikan dengan bobot mata pelajaran. Dengan demikian siswa tidak akan merasa terbebani dan tidak merasa bosan berada di sekolah, karena menerapkan system pembelajaran dengan metode yang membuat peserta didik tertarik mengikuti kegiatan belajar mengajar.

³⁴ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2017), hlm. 152.

³⁵ Mochtar Buchori, *Transformasi Pendidikan*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1995), hlm. 189.

³⁶ Wiwik Sulistyaningsih, *Full Day School dan Optimalisasi Perkembangan Anak*, (Yogyakarta: Paradigma Indonesia, 2008), hlm. 63.

Dari beberapa pengertian FDS diatas, dapat disimpulkan bahwa FDS adalah sekolah umum yang menggunakan kurikulum pada umumnya berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, yang dipadukan dengan kurikulum dari satuan pendidikan tersebut atau kurikulum dari yayasan dengan tujuan untuk memberikan pengalaman belajar yang lebih luas kepada anak, dengan waktu belajar sehari penuh dari jam 06.45-15.00. Kegiatan dalam FDS dapat berupa : pendalaman dan pembiasaan pengamalan agama, pengayaan materi (bagi siswa berprestasi), les pelajaran atau perbaikan (bagi siswa yang masih tertinggal) dan kegiatan ekstrakurikuler.

Dalam pemberlakuan jam belajar yang sehari penuh, sekolah lebih leluasa mengatur jam pelajaran, kemudian disesuaikan dengan bobot pelajaran dan ditambah dengan model pendalamannya. Sedangkan program-program pembelajarannya diatur dengan nuansa informal, menyenangkan dan membutuhkan kreativitas serta inovasi dari guru. Hal ini berpatokan dengan penelitian yang mengatakan bahwa waktu belajar yang efektif pada anak hanya tiga sampai empat jam sehari (dalam suasana formal) dan tujuh sampai delapan jam sehari (dalam suasana informal).³⁷ Oleh karena itu, formasi pembelajaran FDS yang dianggap sulit diletakkan di awal jam sekolah dan pelajaran yang cukup mudah diletakkan pada sore hari. Dengan demikian pelajaran yang dianggap sulit oleh siswa akan mudah dicerna dan diterima saat kondisi otak masih segar pada waktu pagi hari, sedangkan waktu sore hari kondisi siswa sudah cenderung lemas dan tidak semangat lagi karena kelelahan beraktivitas seharian. Hal itu akan berpengaruh pada kondisi fisik dan

³⁷ Basuki Syukur, *Full Day School harus proposional sesuai dengan jenis waktu dan jenjang sekolah* dalam Baharudin *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2009), hlm. 221-222.

psikis siswa, karenanya pelajaran yang dianggap mudah diletakkan di waktu sore hari, kemudian jam istirahat diterapkan dua jam sekali.

Dalam FDS lamanya waktu belajar tidak dikhawatirkan menjadikan beban karena sebagian waktunya digunakan untuk waktu-waktu informal. Cryan dan Others dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya FDS memberikan efek positif bahwa anak-anak akan lebih banyak belajar dari pada bermain, karena lebih banyak waktu terlibat dalam kelas yang bermuara pada produktivitas yang tinggi, juga lebih mungkin dekat dengan guru, dan siswa juga menunjukkan sikap yang lebih positif, terhindar dari penyimpangan-penyimpangan karena seharian berada di kelas dan dalam pengawasan guru.

Sistem pembelajaran FDS tidak *top down* atau monologis (guru lebih aktif dari pada siswa) akan tetapi lebih banyak menggunakan model dialogis emansipatori yang mana memposisikan siswa sebagai subyek yang dominan dalam proses belajar mengajar, sedangkan guru sebagai fasilitator dan memberikan stimulus bagi siswa terhadap mata pelajaran untuk dibahas dan diperdalam oleh siswa yang akan menumbuhkan budaya diskusi dan dialog sehingga siswa menjadi lebih semangat dan tidak jenuh.

Dilihat dari kurikulumnya, sistem pembelajaran FDS memiliki relevansi dengan pendidikan terpadu. Pendidikan terpadu ini banyak diterapkan dalam lembaga pendidikan umum yang berlabel Islam. Dalam konteks pendidikan Islam, pendidikan terpadu artinya memadukan ilmu umum dengan ilmu agama secara seimbang dan terpadu.³⁸ Model pendidikan terpadu ini menjadi alternative penghapusan bentuk dikotomi pendidikan ke dalam pendidikan umum dan pendidikan agama.

³⁸ Imron Rossidy, *Pendidikan Berparadigma Inklusif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hlm. 71.

Model pembelajaran pendidikan agama (pengajaran tentang agama) terpadu yang banyak diterapkan adalah yang dikemukakan oleh Brenda Watson dalam Imron Rossidy yaitu *Essentialist religious education model*. Model ini berupaya membentuk kepribadian secara padu, meliputi akal, hati dan jiwa, serta mendukung upaya memadukan kurikulum atau mata pelajaran agama dengan mata pelajaran umum dengan menjadikan mata pelajaran agama sebagai dasar bagi mata pelajaran lain dalam kurikulum, serta memadukan sesuatu yang dipelajari siswa dengan pengalamannya melalui refleksi diri yang dilakukan siswa.³⁹

Secara *historis-sosiologis*, pendidikan terpadu lahir sebagai implikasi dari proses perkembangan perubahan paradigma pengembangan pendidikan Islam sejak abad pertengahan, dimana tercipta dikotomi antara pendidikan agama yang menekankan pada pengajaran ilmu-ilmu agama dengan pendidikan umum yang menekankan pada pengajaran ilmu-ilmu non agama (pengetahuan).⁴⁰ Pendidikan terpadu merupakan salah satu wujud implementasi paradigma yang berusaha mengintegrasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, nilai-nilai agama dan etik, serta mampu melahirkan manusia yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki kematangan profesional sekaligus hidup dalam nilai-nilai islami.⁴¹

Hadirnya pendidikan terpadu dengan sistem FDS merupakan solusi yang tepat untuk menjembatani keseimbangan antara pengetahuan umum yang seringkali diidentikkan dengan penyelenggaraan pendidikan kognitif, yang digandengkan dengan pendidikan agama secara seimbang.

³⁹ Imron Rossidy, *Pendidikan...*, hlm. 88

⁴⁰ Muhaimin, dkk., *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, cet.1, 2001), hlm. 38-39.

⁴¹ Muhaimin, dkk., *Paradigma...*, hlm. 45-46.

Secara utuh dapat dilihat bahwa pelaksanaan sistem pembelajaran FDS dan terpadu mengarah pada beberapa tujuan antara lain:

- a) Untuk memberikan pengayaan dan pendalaman materi pelajaran yang telah ditetapkan oleh diknas sesuai jenjang pendidikan
 - b) Memberikan pengayaan pengalaman melalui pembiasaan-pembiasaan hidup yang baik untuk kemudian diterapkan dalam kehidupan sehari-hari
 - c) Melakukan pembinaan kejiwaan, mental dan moral peserta didik disamping mengasah otak agar terjadi keseimbangan antara kebutuhan jasmani dan rohani sehingga terbentuk kepribadian yang utuh.
 - d) Pembinaan *spiritual Intelligence* peserta didik melalui penambahan materi-materi agama dan kegiatan keagamaan sebagai dasar dalam bersikap dan berperilaku.
- b. Landasan Penyelenggaraan FDS

Berikut ini beberapa landasan mengapa sekolah menyelenggarakan program FDS :

1) Landasan Yuridis

Peraturan Presiden No 87 tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter (PPK), Bab II tentang Penyelenggaraan Penguatan Pendidikan Karakter, pasal 9 ayat 1, 2, dan 3 yang menjelaskan bahwa :

- a) Ayat 1 : Penyelenggaraan Penguatan Pendidikan Karakter pada satuan pendidikan jalur pendidikan formal dilaksanakan selama 6 (enam) atau 5 (lima) hari sekolah dalam satu minggu.
- b) Ayat 2 : Ketentuan hari sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat 1 diserahkan masing-masing satuan pendidikan bersama dengan Komite Sekolah/Madrasah dan dilaporkan kepada Pemerintah Daerah atau Kantor Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama setempat sesuai dengan kewenangan masing-masing.

- c) Ayat 3 : Dalam menetapkan 5 (lima) hari sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat 1, satuan pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah mempertimbangkan : (1) kecukupan pendidik dan tenaga kependidikan (2) ketersediaan sarana prasarana (3) kearifan lokal dan (4) pendapat tokoh masyarakat dan / atau tokoh agama di luar Komite Sekolah/Madrasah.⁴²

Selanjutnya masih dalam Peraturan Presiden Bab V tentang Ketentuan Peralihan, pasal 16 ayat 2 disebutkan bahwa : satuan pendidikan formal yang telah melaksanakan Penguatan Pendidikan Karakter melalui 5 (lima) hari sekolah yang telah ada sebelum berlakunya Peraturan Presiden ini masih tetap berlangsung.⁴³

2) Landasan Pragmatis

- a) Meningkatnya jumlah *single parent* dan banyaknya aktivitas orang tua yang kurang memberikan perhatian pada anaknya terutama yang berhubungan dengan aktivitas anak-anak sepulang sekolah.
- b) Perubahan sosial budaya yang terjadi di masyarakat, dari masyarakat agraris menuju ke masyarakat industri. Perubahan tersebut jelas berpengaruh pada pola pikir masyarakat.
- c) Perubahan sosial dan budaya mempengaruhi pola pikir dan cara pandang masyarakat terhadap pendidikan anaknya.
- d) Kemajuan IPTEK yang begitu cepat terutama pada teknologi komunikasi, sehingga apabila tidak dicermati dengan baik maka manusia akan menjadi korbannya. Dengan banyaknya program

⁴² SALINAN, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 tahun 2017, tentang *Penguatan Pendidikan Karakter*, Bab II Pasal 9 ayat 1, 2, 3.

⁴³ SALINAN, Penguatan..., Bab V pasal 16 ayat 2

televisi serta menjamurnya *Play Station* (PS) membuat anak-anak lebih tertarik menonton televisi ataupun bermain PS.⁴⁴

- e) Hadirnya pendidikan terpadu dengan sistem FDS merupakan solusi yang tepat untuk menjembatani keseimbangan antara pengetahuan umum yang seringkali diidentikkan dengan penyelenggaraan pendidikan kognitif, yang digandengkan dengan pendidikan agama secara seimbang.⁴⁵

Beberapa landasan di atas menjadikan para praktisi pendidikan merumuskan suatu paradigma baru dalam rangka memaksimalkan waktu luang anak-anak lebih berguna, maka diterapkanlah penyelenggaraan pendidikan FDS.

c. Tujuan FDS

Secara utuh dapat dilihat bahwa pelaksanaan sistem pembelajaran FDS mengarah pada beberapa tujuan antara lain:

- 1) Untuk memberikan pengayaan dan pendalaman materi pelajaran yang telah ditetapkan oleh diknas sesuai jenjang pendidikan
- 2) Memberikan pengayaan pengalaman melalui pembiasaan-pembiasaan hidup yang baik untuk kemudian diterapkan dalam kehidupan sehari-hari
- 3) Melakukan pembinaan kejiwaan, mental dan moral peserta didik disamping mengasah otak agar terjadi keseimbangan antara kebutuhan jasmani dan rohani sehingga terbentuk kepribadian yang utuh.

⁴⁴ Baharudin, *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media), Cet.II, 2017), hlm. 230.

⁴⁵ Azyumardi Azra, *Pendidikan...*, hlm. 41

- 4) Pembinaan *spiritual Intelligence* peserta didik melalui penambahan materi-materi agama dan kegiatan keagamaan sebagai dasar dalam bersikap dan berperilaku.

FDS sebagai salah satu alternative untuk memacu prestasi sekaligus menanamkan nilai-nilai Islami. Dapat memberi kesempatan bagi siswa untuk memanfaatkan waktu luangnya dengan mengikuti kegiatan yang positif sepulang dari sekolah seperti mengikuti kegiatan ekstrakurikuler. FDS merupakan salah satu inovasi baru dalam system pembelajaran yang bertujuan untuk memberikan dasar yang kuat dalam belajar di segala aspek yaitu perkembangan intelektual, fisik, sosial, dan emosional. Jadi, tujuan FDS diformat untuk memberikan dasar yang kuat dalam mengembangkan dan meningkatkan kecerdasan yaitu *Intelligence Quotient (IQ)*, *Emotional Quotient (EQ)*, *Spiritual Quotient (SQ)*, dan *skill* (keterampilan) dengan berbagai inovasi pendidikan yang efektif dan aktual.

d. Kelebihan dan Kekurangan FDS

Setiap sistem pembelajaran pasti memiliki kelebihan (penunjang) dan kelemahan (penghambat) dalam penerapannya. Seperti halnya sistem pembelajaran FDS, memiliki kelebihan dan kelemahan.

1) Kelebihan FDS

Kelebihan FDS antara lain :

- a) Anak mendapatkan pendidikan umum untuk antisipasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan.
- b) Anak mendapatkan pendidikan keislaman secara layak dan profesional.
- c) Anak mendapatkan kepribadian yang bersifat antisipatif terhadap perkembangan sosial budaya.
- d) Potensi anak tersalurkan melalui kegiatan ekstrakurikuler.

- e) Perkembangan bakat minat dan kecerdasan anak terantisipasi sejak dini.⁴⁶

Martinez dan Sinder mengatakan bahwa ada beberapa kelebihan dari sistem FDS, diantaranya :

(1) Kelebihan bagi Siswa

- (a) Lebih fleksibel
- (b) Memiliki waktu dan kesempatan yang lebih banyak untuk memperluas dan memperdalam pelajaran.
- (c) Sistem pembelajarannya lebih individual dan guru punya banyak waktu untuk berinteraksi dengan siswa secara individu.

(2) Kelebihan bagi Orang Tua

- (a) Meringankan pengawasan terhadap anak, terutama yang mempunyai anak lebih dari satu berada di sekolah yang sama.
- (b) Kesempatan bagi keluarga yang tidak mampu untuk mendaftarkan di program pendidikan yang berkualitas.
- (c) Meningkatkan kesempatan untuk bisa terlibat di kelas dan mereka mampu berkomunikasi dengan guru.

(3) Kelebihan bagi Guru

- (a) Mengurangi hal-hal yang kurang berguna pada waktu pembelajaran.
- (b) Mempunyai waktu yang lebih banyak bersama siswa.
- (c) Mempunyai waktu untuk berkomunikasi dengan orang tua siswa.
- (d) Mempunyai waktu lebih banyak untuk mengakses kebutuhan siswa.

2) Kekurangan FDS

⁴⁶ Baharudin, *Pendidikan, ...* hlm. 231

Kekurangan FDS antara lain :

a) Faktor Sarana Prasarana

Keterbatasan sarana prasarana dapat menghambat kemajuan sekolah. Oleh karena itu perlu adanya pengelolaan pendidikan yang baik sebagaimana dikatakan bahwa sekolah dapat berhasil apabila pengelolaan sarana dan prasarananya juga baik.

b) Kualitas Guru atau Pendidik.

Tidak hanya siswa atau peserta didik, pegawai dan faktor dana yang menjadi kelemahan FDS, akan tetapi kualitas guru juga berpengaruh terhadap kelangsungan proses belajar mengajar, karena untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan keprofesionalan guru dalam mengajar.⁴⁷

Imron Arifin mengatakan bahwa kekurangan FDS antara lain:

- (1) Ketika anak merasa jenuh, apalagi jika bermasalah dengan guru, mereka akan merasa stress.
- (2) Jika siswa mengalami kelelahan fisik, mereka akan mudah sakit.
- (3) Guru bisa mengalami kelelahan, sehingga sulit mengembangkan diri.
- (4) Berkurangnya kesempatan bermain bagi anak.
- (5) Terhambatnya sosialisasi anak di masyarakat.

C. Hasil Penelitian Yang Relevan

Setelah penulis mengadakan telaah pustaka terhadap beberapa karya ilmiah mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tema manajemen strategis program *Full Day School* ternyata ada beberapa karya ilmiah yang mempunyai kemiripan dan keterkaitan hubungan dengan karya tesis penulis, di antaranya adalah :

⁴⁷ Baharudin, *Psikologi*,... hlm. 237.

Tesis yang ditulis oleh Nunung Mufarrihah yang berjudul Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah Full Day School Sidoarjo, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tahun 2008 yang secara garis besar membahas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan evaluasi kinerja di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo.⁴⁸

Tesis yang ditulis oleh Niyala Farihati yang berjudul Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun, Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2008 yang secara garis besar membahas pola manajemen strategik, pelaksanaan manajemen strategik, tingkat keberhasilan manajemen strategik serta faktor pendukung dan penghambat Manajemen Strategik di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun.⁴⁹

Tesis yang ditulis oleh Ifana Rosidah yang berjudul Manajemen Pengelolaan Program *Full Day School* Sebagai Upaya Meningkatkan Pendidikan Karakter Siswa Di SD Muhammadiyah 1 Kudus. Penelitian ini menggunakan survey lapangan dengan pendekatan kualitatif. Hasil yang dicapai yaitu dari pelaksanaan *full day school* terdiri dari kegiatan pembiasaan, kegiatan keteladanan, kegiatan nasionalisme dan patriotisme serta kegiatan kreativitas siswa.⁵⁰

Tesis yang ditulis oleh Siti Mujayanah yang berjudul Sistem *Full Day School* dalam Pembentukan Karakter Siswa Kelas IV SD Muhammadiyah Pakel Yogyakarta. Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2016. Permasalahan yang diangkat dari tesis ini adalah bagaimana

⁴⁸ Nunung Mufarrihah, "Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah *Full Day School* Sidoarjo" Tesis (Malang : UIN Malang , 2008), xii

⁴⁹ Niyala Farihati " *Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun* " Tesis (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga , 2008 x - xi

⁵⁰ Ifanah Rosidah, "Manajemen Pengelolaan Program *Full Day School* Sebagai Sarana Upaya Meningkatkan Pendidikan Karakter Siswa Di SD Muhammadiyah 1 Kudus" Tesis (Kudus : STAIN Kudus), viii

pelaksanaan pembentukan karakter siswa dalam sistem *Full Day School* serta bagaimana keberhasilan sistem *Full day school* dalam pembentukan karakter siswa SD Muhammadiyah Pakel Yogyakarta serta faktor pendukung dan penghambatnya.⁵¹

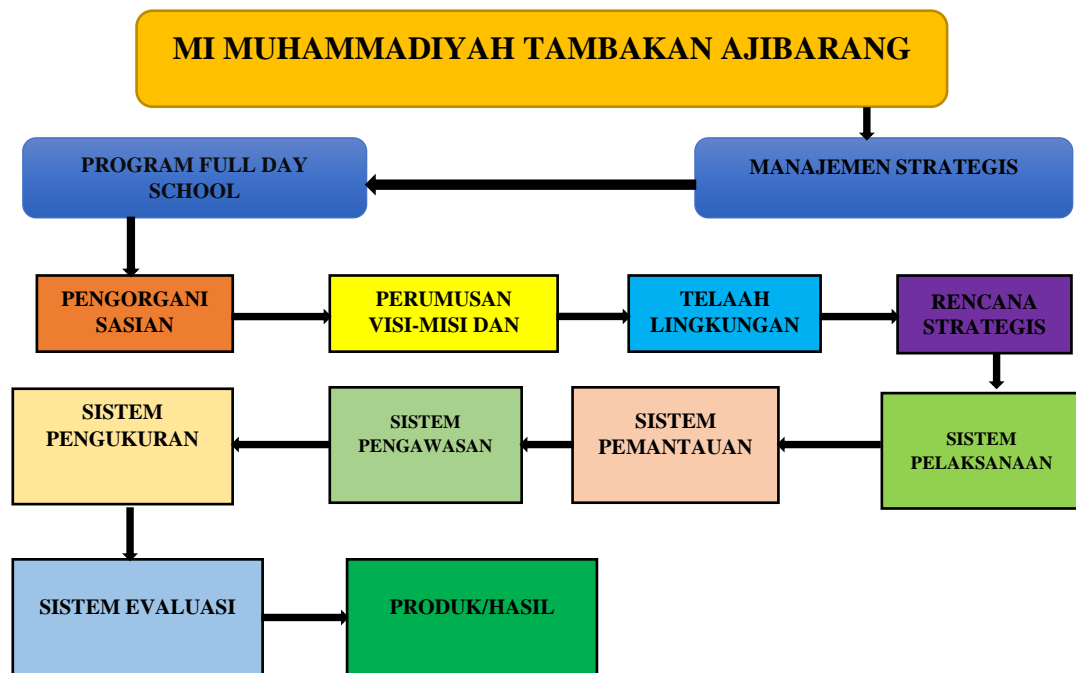
Dari sekian banyak karya ilmiah di atas ternyata belum ditemukan penelitian yang membahas tentang manajemen strategis program *Full Day School*, terlebih lagi yang berlokasi di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, sehingga dalam penelitian ini penulis mencoba meneliti kajian yang belum ada sebelumnya. Secara spesifik, tesis ini membahas tentang penerapan manajemen strategis Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, hasil-hasil yang diperoleh Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang melalui manajemen strategis serta faktor pendukung dan penghambat Program *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

D. Kerangka Berpikir

Untuk mengetahui manajemen strategis program sekolah/madrasah dengan baik, diperlukan langkah-langkah pengorganisasian program dengan sistematis, merumuskan visi dan misi program, telaah lingkungan strategis. Proses manajemen strategis adalah cara yang akan dilakukan pada penyusunan strategis di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang untuk memetakan tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategis.

Keputusan ini meliputi definisi produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijakan-kebijakan utama yang diperlukan di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan program *Full Day School* (FDS) dapat tercapai.

⁵¹ Siti Mujayanah, “*Sistem Full Day School dalam Pembentukan Karakter Siswa Kelas IV SD Muhammadiyah Pakel Yogyakarta*” Tesis (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga , 2016) xi



Gambar 1
Kerangka Dasar Konseptual.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MI Muhammadiyah Tambakan yang beralamat di Jl. Sermayuda Semitha No. 07 Tambakan Ajibarang Kulon Kabupaten Banyumas. Pemilihan madrasah tersebut dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Madrasah tersebut merupakan salah satu Madrasah di Kabupaten Banyumas yang menerapkan sistem pembelajaran FDS, dengan enam hari masuk sekolah yaitu dari hari Senin sampai hari Sabtu.
- b. Madrasah tersebut belum pernah dijadikan sebagai tempat penelitian, khususnya mengenai manajemen strategis program FDS
- c. Madrasah tersebut mengalami grafik perkembangan secara kualitas yang baik artinya program pembelajaran FDS di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dibuktikan dengan banyaknya prestasi siswa dibidang akademik dan non akademik.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Nopember 2017 sampai dengan bulan Januari 2018. Pengumpulan data dan informasi dilakukan mulai bulan Desember 2017, penulisan laporan dimulai dari bulan Januari 2018.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan objek penelitian yang berorientasi pada temuan tentang manajemen strategis *Program Full Day school* (FDS)

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi-informasi dalam situasi sewajarnya. Metode kualitatif disebut juga dengan postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, disebut juga metode *artistic*, karena penelitiannya lebih bersifat seni atau *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi data yang ditemukan dilapangan.¹

Pendekatan ini tidak menggunakan dasar kerja secara statistik, tetapi berdasar bukti-bukti kualitatif, yaitu unsur inovasi bersama, baik fonologis maupun leksikal yang dimiliki oleh suatu kelompok bahasa tertentu secara eksklusif.²

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, data diartikan sebagai kenyataan yang ada dan berfungsi sebagai bahan untuk menyatakan suatu pendapat, keterangan yang benar. Dan bahan yang dapat digunakan untuk penalaran dan penyelidikan. Data pada dasarnya merupakan informasi yang dicari untuk memecahkan masalah baik berupa fakta atau angka. Semua hal yang dicatat atau ditemukan peneliti secara aktif, dapat berupa transkrip wawancara, catatan hasil pengamatan, dokumen, foto maupun catatan harian.³

2. Sumber Data

Setelah menentukan jenis penelitian, langkah selanjutnya adalah menentukan sumber data penelitian yang mencakup dua sumber pokok yaitu:

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan , Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & B* (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 13

² Hariwijaya, *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi untuk ilmu social dan Humaniora* (Yogyakarta : Parama Ilmu 2007), hlm. 83

³ M. Jamal, *Paradigma Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar,Cet.III, 2017) hlm. 63

a. Data primer

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koisioner disebarkan melalui internet⁴. Data ini diambil secara langsung pada sumbernya yaitu di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, meliputi :

1. Profil MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang
2. EMIS MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang
3. Kurikulum MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang
4. RKM MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

b. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh, dicatat, atau telah diteliti oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti , catatan atau laporan dan historis yang telah tersusun dalam arsip (data documenter) yang telah dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data Sekunder dalam penelitian ini diambil adalah berbagai literatur dan beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini yakni mengenai manajemen strategis dan program *Full Day School*.

Data sekunder dalam penelitian ini, penulis mengambil dari buku-buku atau jurnal yang berhubungan dengan penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung

⁴ Sekaran, Uma, Metode Penelitian Untuk Bisnis. (Jakarta : Salemba Empat, 2011), hlm.56

maupun tidak langsung. Observasi dapat dilakukan dengan dua acara yang kemudian digunakan untuk menyebut jenis observasi yaitu : 1) Observasi non sistematis, yaitu observasi yang dilakukan oleh pengamat dengan tidak⁵ menggunakan instrumen pengamatan, 2) Observasi sistematis, yaitu observasi yang dilakukan pengamat menggunakan instrument pengamat.⁶

Observasi dalam penelitian ini menggunakan teknik langsung yaitu observasi yang dilakukan langsung ke tempat tujuan observasi tentang waktu, tempat, dan alat yang boleh digunakan dalam observasi. Bagaimana pelaksanaan manajemen strategis program *full day school* (FDS) di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang. Observasi ini dilakukan semenjak 23 Nopember 2017 sampai 23 Januari 2018.

2. Wawancara

Wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Dalam wawancara pertanyaan dan jawaban diberikan secara verbal. Biasanya komunikasi ini dilakukan dalam keadaan saling berhadapan, namun komunikasi dapat juga dilakukan melalui telepon.⁷

3. Dokumen

Dokumen dapat digunakan sebagai instrument pengumpulan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Dokumen berdasarkan sifatnya dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

- a. Dokumen pribadi adalah catatan yang dibuat seseorang secara tertulis tentang pengalaman, tindakan dan kepercayaan. Ada tiga macam dokumen pribadi, yaitu : buku harian, surat pribadi dan autobiografi.
- b. Dokumen resmi adalah dokumen yang dimiliki oleh lembaga masyarakat tertentu baik yang dipergunakan secara internal lembaga itu atau digunakan untuk kepentingan eksternal. Dokumen resmi terdiri

⁵

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), hlm. 133

⁷ S. Nasution, *Metode Research : Penelitian Ilmiah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 113

- dari dua macam, yaitu : a) dokumen internal berupa peraturan disiplin, keputusan organisasi, dan laporan yang dipergunakan untuk kalangan sendiri. b) dokumen eksternal berupa bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga social tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti majalah, buletin dan lain-lain.
- c. Film atau foto, data dalam penelitian kualitatif dapat berupa film atau foto tentang keadaan tempat, bangunan, ruang, kegiatan maupun foto orang.⁸

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami dan hasil temuannya dapat disampaikan kepada orang lain .⁹ Adapun teknik analisis dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Data Saat Studi Pendahuluan

Analisis ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan yang bertujuan untuk menentukan fokus penelitian. Umumnya fokus penelitian disini masih bersifat sementara dan bisa berubah setelah peneliti masuk dan mendalami situasi di lapangan.¹⁰

2. Analisis Data Selama Di Lapangan

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Langkah-langkah analisis data sebagai berikut :

a. Data Reduksi

⁸ M. Djamal , *Paradigma ...*, hlm. 87-90

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 88

¹⁰ M. Djamal , *Paradigma ...*, hlm 77

Dari pengumpulan data yang banyak dibuat reduksi data untuk memilah data yang relevan dan bermakna yang kemudian disajikan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.¹¹

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.¹²

Penyajian data setelah dilakukan reduksi data bertujuan untuk memahami struktur sehingga ditemukan hubungan antara struktur satu dengan lainnya. Sehingga dapat dengan mudah dibaca dan dipahami. Kesimpulan awal masih bersifat sementara

c. *Conclusion Drawing / Verivication*

Kesimpulan awal masih bersifat sementara dan akan tidak berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.¹³

Dalam tahap ini penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih luas tentang

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 338

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 341

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, hlm. 345

manajemen strategis program *Full Day School* (FDS) di MI
Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Kabupaten Banyumas

BAB IV

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM FULL DAY SCHOOL DI MI MUHAMMADIYAH TAMBAKAN AJIBARANG

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Letak Geografis MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang beralamat di Jl. Sermayuda Semitha No. 07 Ajibarang Kulon Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas Propinsi Jawa Tengah, dengan Nomor Statistik Madrasah : 1112330202089 dan NPSN : 60710328.

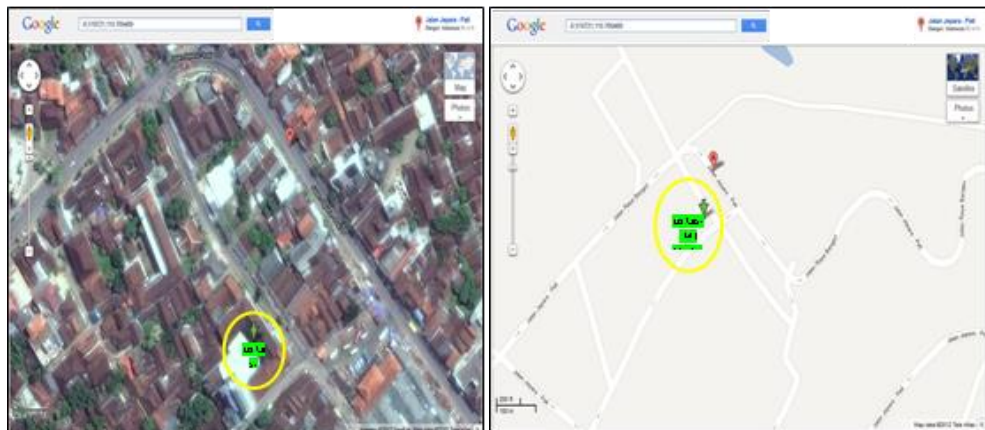
Lokasi MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang sangat strategis yaitu terletak di wilayah antara perumahan Ajimas Permai, perumahan Griya Safira dan perumahan-perumahan lain yang berada di sekitar Ajibarang.

Adapun denah lokasinya yaitu sebagai berikut:

Lokasi Titik Koordinat Bumi :

latitude / lintang : **-7.402579**

longitude/bujur : **109.070011**



Gambar 2
Lokasi Penelitian

2. Sejarah Berdirinya MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

Di mulai tahun 1950 dirintis sekolah sore atau sekolah arab yang berlokasi di depan Masjid Al-I'tikaf Tambakan dengan gedung yang sangat sederhana (bambu atau *rujen*) sebagai embrio kelahiran MIM Tambakan. Kemudian berdirilah MIM Tambakan Pada Tahun 1952 dengan membangun 1 lokal gedung yang didirikan oleh para pencetus atau pendiri yang sekaligus sebagai pengurus yayasan beliau adalah :

Para pendiri atau pengurus :

1. Bpk. H. Ali Mufrod
2. Bpk. H. Ikhsan
3. Bpk. Saniswan
4. Bpk. Madirwan (KADUS)
5. Bpk. Sanusi Dulhadi

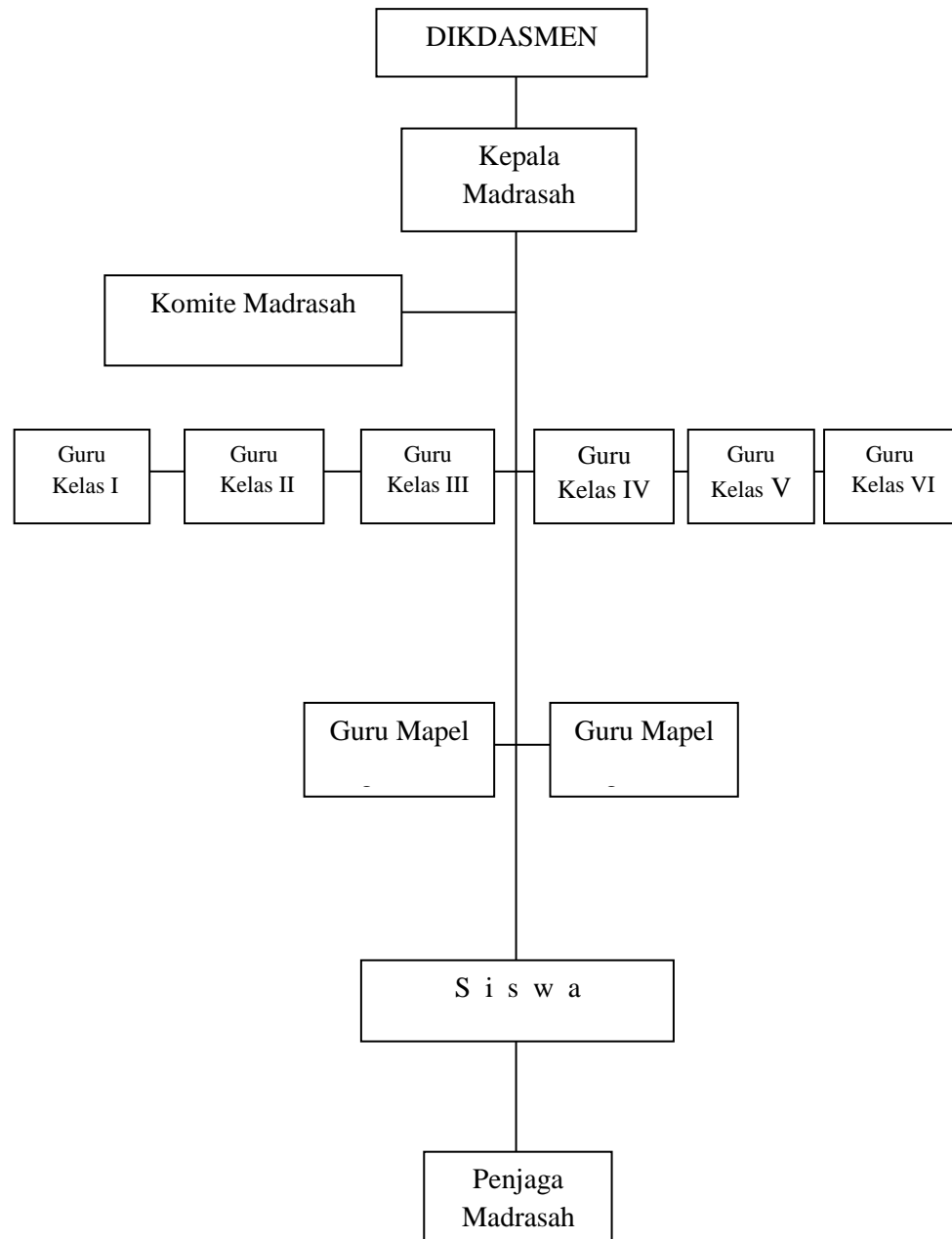
Tahun 1955 berhasil menambah gedung sehingga total gedung yang dimiliki sebanyak 2 lokal. Tenaga pengajar pada waktu itu adalah Bpk. H. Muh. Ayar, Bpk. Bajuri, kemudian pada tahun 1960 atas kesepakatan para pengurus yayasan dan pihak seolah serta mendapat dukungan dari Kepala Desa Ajibarang Kulon Pada waktu itu (Bpk.Syamsuri) sehingga merelakan tanah milik Pemerintah Desa dan selanjutnya dibangun dengan 3 lokal sehingga yang tadinya 2 lokal yang berlokasi di sebelah timur masjid berpindah lokasi di barat masjid yaitu di pinggir jalan Dusun Tambakan tepatnya di jalan sermayudha No.07 sampai sekarang yang sedang di tempati.

Kepala Madrasah dari awal hingga sekarang :

1. H.Muhammad Ayat (Tahun 1959 – 1971)
2. Bpk. Rikun (Tahun 1971 – 1991)
3. Bpk. Sukardi (Tahun 1991 – 1997)
4. Bpk. Ismail, A.Ma. (Tahun 1997 – 2011)
5. Bpk. Eko Wahyono, S.Pd.I (Tahun 2011 – sekarang)

3. Struktur Organisasi

Tabel 3
STRUKTUR ORGANISASI MIM TAMBAKAN AJIBARANG
TAHUN PELAJARAN 2017/2108



B. Penerapan Manajemen Strategis Program *Full day school* di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

1. Pengorganisasian Program *Full Day School*

Sebelum terlalu jauh membahas bagaimana menformulasikan sistem program *full day school*, pihak madrasah terlebih dahulu mengorganisasikan pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan program ini yang dinamakan pengelola harian program *full day school*. Anggota dari pengelola harian ini diadopsi dari pihak internal madrasah dikarenakan program *full day school* masih menjadi bagian utuh yang tidak terpisahkan dari MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang kedudukan administrasinya masih sederajat dengan program reguler.¹

Dalam pengorganisasian program ini Kepala Madrasah menjabat sebagai penanggung jawab umum yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap terlaksananya program *full day school*. Dalam pengelola harian program *full day school* adalah bawahan dari Kepala Madrasah yang menjabat secara resmi dalam organisasi MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang. Adapun pengelola harian program *full day school* ini secara rinci terdapat dalam tabel di bawah ini :

¹ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, 15 Januari 2018.

Tabel 4
Pengelola Harian Program *Full Day School*
MI Muhammadiyah Tambakan Tahun Pelajaran 2017/2018²

NO.	JABATAN PENGELOLA FDS	N A M A	JABATAN RESMI MADRASAH
1	Penanggung Jawab Umum	Eko Wahyono, S.Pd.I	Kepala Madrasah
2	Penanggung Jawab Teknis	Reni Nihayati, S.Ag.	Waka Urs. Kurikulum
3	Ketua/Penanggung Jawab	Sukirno, S.Pd.SD	Korbid. Akademik dan Evaluasi
4	Sekretaris	Julianto, ST.S.Pd.I	Guru
5	Bendahara	Yoris Arif Arbiyanto	Kepala Perpustakaan
6	Sie Kurikulum dan Evaluasi	Muji Rahayu, S.Sos.I	Guru
7	Sie Kelengkapan Sarana Prasarana	Etsi Nur Fadilah, S.Pd.I	Guru
8	Sie Kegiatan Kesiswaan	Cyntya Elfany Hepita R	Guru
9	Wali Kelas III	Etsi Nur Fadilah, S.Pd.I	Guru
10	Wali Kelas IV	Titik Wiji R, S.Pd.SD	Guru
11	Wali Kelas V	Julianto, S.Pd.I	Guru
12	Wali Kelas VI	Sukirno, S.Pd.SD	Guru

Setelah melakukan pengorganisasian sistem dalam bentuk Pengelola Harian Program full day school, selanjutnya pihak manajemen merumuskan *job description* yang akan membantu memberi gambaran batasan-batasan tugas kepada seluruh pengelola sehingga kinerja yang dilaksanakan dapat berjalan efektif dan terarah tanpa adanya *miss connection* dan tumpang tindih pekerjaan antar sesama anggota. Diantara spesifikasi tugas-tugas Pengelola Harian Program *full day school* adalah sebagai berikut:

a. Penanggung Jawab Umum (Kamad dan Komite)

Penanggung Jawab Umum bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor.

² Diambil dari Dokumen Penanggung Jawab Program full day school , 15 Januari 2018

- 1) Selaku edukator, Penanggung Jawab Umum bertugas melaksanakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien.
- 2) Selaku manajer, Penanggung Jawab Umum mempunyai tugas:
 - a) Menyusun perencanaan
 - b) Mengorganisasikan kegiatan
 - c) Mengarahkan kegiatan
 - d) Mengkoordinasikan kegiatan
 - e) Melaksanakan pengawasan
 - f) Melakukan evaluasi semua kegiatan
 - g) Menentukan kebijaksanaan
 - h) Mengadakan rapat
 - i) Mengambil keputusan
 - j) Mengatur PBM
 - k) Mengatur administrasi ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana prasarana dan keuangan.
 - l) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait.
- 3) Selaku administrator, Penanggung Jawab Umum menyelenggarakan administrasi terkait:
 - a) Perencanaan
 - b) Pengorganisasian
 - c) Pengkoordinasian
 - d) Pengawasan
 - e) Kurikulum
 - f) Kesiswaan
 - g) Ketatausahaan
 - h) Ketenagaan
 - i) Keuangan
- 4) Selaku supervisor, Penanggung Jawab Umum melakukan supervisi mengenai:
 - a) Proses belajar mengajar

- b) Kegiatan bimbingan dan konseling
 - c) Kegiatan ekstrakurikuler
 - d) Kegiatan ketatausahaan
 - e) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
 - f) Sarana prasarana
 - g) Kegiatan 6K
- b. Penanggung Jawab Teknis (Waka Kurikulum), bertugas membantu tugas Penanggung Jawab Umum pada sisi teknis pelaksanaan.
- c. Ketua/Penanggung Jawab Program *full day school* mempunyai tugas melaksanakan kegiatan sebagai berikut:
- 1) Menyusun perencanaan, membuat program dan melaksanakan program.
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pengarahan
 - 4) Ketenagaan
 - 5) Pengawasan dan penilaian
- d. Sekretaris Program, mempunyai tugas sebagai berikut:
- 1) Menyiapkan perangkat administrasi Program *full day school*
 - 2) Menyusun daftar hadir dan daftar nilai siswa.
 - 3) Menyiapkan daftar hadir guru dan guru piket.
 - 4) Membuat dan mengarsip persuratan yang terkait dengan Program *full day school*.
 - 5) Melakukan notulensi pada setiap rapat Program *full day school*.
- e. Bendahara Program, bertugas:
- 1) Membuat buku administrasi keuangan Program *full day school*, meliputi:
 - a) Buku pembayaran kartu infak (termasuk kartu pembayaran syahriyah siswa).
 - b) Buku pembayaran sumbangan pengadaan sarana prasarana.
 - c) Buku pembayaran uang makan.
 - d) Buku pengelolaan keuangan (penggunaan keuangan).

- 2) Membuat laporan keuangan meliputi:
 - a) Laporan setiap dua bulan
 - b) Laporan akhir semester
 - c) Laporan akhir tahun
 - 3) Mendistribusikan honor guru, pengelola, wali kelas, pembimbing dan piket.
 - 4) Mengingatkan siswa yang belum atau terlambat melaksanakan pembayaran.
- f. Seksi Kurikulum dan Evaluasi, bertugas:
- 1) Memantau dan melaksanakan analisa serta evaluasi perkembangan pembelajaran Program full day school.
 - 2) Merencanakan dan melaksanakan usaha-usaha perbaikan, peningkatan pengembangan pembelajaran.
 - 3) Membuat format pelaporan perkembangan siswa setiap dua bulan.
 - 4) Mengingatkan kepada semua guru yang masuk kelas Program *full day school* tentang pengumpulan nilai yang akan dilaporkan kepada orang tua / wali siswa.
 - 5) Mengatur program pengisian waktu-waktu kosong karena guru berhalangan hadir.
 - 6) Mencari informasi tentang paradigma terkini.
 - 7) Mengadakan pengembangan kurikulum sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.
 - 8) Menganalisa dan menentukan buku pegangan siswa.
 - 9) Mengupayakan peningkatan perencanaan pelaksanaan pembelajaran guru.
 - 10) Merencanakan pertemuan para guru.
 - 11) Mengumpulkan dan mendokumentasikan portofolio siswa.
 - 12) Mengadakan seleksi dan tes kompetensi guru.
- g. Seksi Kegiatan Kesiswaan, bertugas:
- 1) Mengacu tugas Waka Urusan Kesiswaan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

- 2) Merencanakan kegiatan *out bond* atau *mabit*.
 - 3) Merencanakan kegiatan Ramadhan.
- h. Seksi Kelengkapan Sarana Prasarana, bertugas:
- 1) Mengacu tugas waka urusan sarana prasarana MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.
 - 2) Mengadakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan program *full day school*.
- i. Seksi Hubungan Masyarakat, bertugas:
- 1) Mengacu tugas waka urusan humas.
 - 2) Merencanakan dan merumuskan bentuk sosialisasi program *full day school*.
- j. Wali Kelas, bertugas:
- 1) Mengadakan pendekatan emosional kepada setiap siswa.
 - 2) Membimbing pengelolaan administrasi kelas.
 - 3) Membuat kelompok belajar.
 - 4) Mendata perkembangan prestasi siswa.
 - 5) Mengkondisikan pembelajaran yang kondusif.
 - 6) Membuat jadwal piket kelas.
 - 7) Bersama pendamping kelompok memberikan bimbingan kesulitan belajar.
 - 8) Bersama pendamping kelompok, seksi keagamaan memantau perkembangan sikap mental dan akhlak siswa.
 - 9) Bersama pendamping/BK mengadakan kunjungan rumah jika diperlukan.
 - 10) Mengontrol 6K kelas.
 - 11) Mengontrol ketersediaan sarana yang dibutuhkan.
 - 12) Bersama piket memantau makan siang siswa.
 - 13) Bersama pendamping kelompok mengecek dan menandatangani buku kegiatan pembiasaan siswa setiap sebulan sekali.
- k. Pendamping Kelompok, bertugas:

- 1) Mengadakan pendekatan emosional kepada kelompok yang menjadi tanggungjawabnya.
 - 2) Memantau perkembangan prestasi siswa yang menjadi tanggungjawabnya.
 - 3) Mendata perkembangan prestasi siswa yang menjadi tanggungjawabnya.
 - 4) Memberikan bimbingan kesulitan belajar bekerjasama dengan wali kelas dan BK.
 - 5) Memberikan motivasi belajar.
 - 6) Mengecek dan menandatangani buku kegiatan pembiasaan siswa setiap sebulan sekali.
 - 7) Menyampaikan laporan perkembangan prestasi dan keadaan siswa kepada wali kelas.
 - 8) Memantau sikap dan perkembangan mental siswa.
 - 9) Mendokumentasikan pelaksanaan bimbingan.
- l. Tata Usaha, bertugas:
- 1) Mengacu tugas Tata Usaha madrasah secara umum.
 - 2) Bersama sekretaris program melaksanakan administrasi program *full day school*.
 - 3) Bersama sekretaris menyusun pelaporan kegiatan program *full day school*.
- m. Petugas Piket, bertugas:
- 1) Melaksanakan piket sesuai jadwal.
 - 2) Waktu piket dimulai pukul 13.00 sampai 15.15 WIB.
 - 3) Membantu mengkondisikan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) jika diperlukan.
 - 4) Melayani tamu yang berkaitan dengan program *full day school*.
 - 5) Bersama wali kelas memantau makan siang siswa.

6) Mengawasi kegiatan siswa pada saat guru berhalangan hadir.³

Tugas-tugas yang telah disebutkan di atas adalah tugas yang sangat spesifik dilakukan oleh setiap individu pengelola. Namun secara pokok, semua tugas individu pengelola diagendakan dalam bentuk uraian kegiatan selama satu tahun agar dalam menjalankan programnya dapat lebih mudah dicermati oleh pihak manajemen.⁴ Di dalamnya memiliki pembagian uraian kegiatan, waktu pelaksanaan sekaligus penanggung jawabnya.. Diantara rangkuman agenda kegiatan Pengelola *Full day school* Tahun Pelajaran 2017/2018 adalah:

Tabel 5
Agenda Kegiatan Pengelola *Full day school*
Tahun Pelajaran 2017/2018⁵

1	URAIAN KEGIATAN	WAKTU PELAKSANAAN	PENANGGUNG JAWAB
1	Rapat Pengelola	1 bulan sekali	Ketua Program
2	Pengumpulan nilai siswa	1 bulan sekali	Kurikulum
3	Pelaporan prestasi siswa	2 bulan sekali	Kurikulum
4	<i>Briefing</i> guru (Rapat Koordinasi)	2 bulan sekali / Kondisional	Kurikulum
5	<i>Team Teaching</i>	Semester 2	Kurikulum dan Sie Kebahasaan
6	Penghonoran Guru dan Pengelola	Tanggal 15 tiap bulan	Bendahara
7	Laporan keuangan bulanan	1 bulan sekali	Bendahara
8	Laporan keuangan persemester	Desember	Bendahara
9	Laporan keuangan pertahun	Juni	Bendahara

³ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Program Unggulan *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Tahun Pelajaran 2017/2018", Kamis, 4 Januari 2018.

⁴ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, Rabu, 4 Januari 2018

⁵ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Program Unggulan *Full Day School* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Tahun Pelajaran 2017/2018", Senin, 29 Januari 2018.

10	Pemantauan 6K kelas	Insidental	Wali Kelas
11	Pengecekan buku administrasi kelas	Setiap minggu	Wali Kelas
12	Pengecekan buku kepribadian siswa	2 minggu sekali	Pendamping Kelompok
13	Pelaksanaan pendampingan	Setiap istirahat ke-3 seminggu sekali	Pendamping Kelompok
14	Pembuatan jadwal shalat Dhuha dan Dhuhur	1 bulan sekali	Sie Keagamaan
15	Pemantauan pelaksanaan shalat Dhuha dan Dhuhur	Pertengahan dan akhir bulan	Sie Keagamaan
16	<i>Out Bond</i>	Akhir tahun	Kesiswaan
17	Pembuatan PIN pembiasaan bahasa	Semester 2	Sie Bahasa
18	Pembuatan jadwal penggunaan bahasa siswa	Oktober	Sie Bahasa
19	Piket	Sesuai jadwal	Petugas piket

2. Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai

Dalam pembuatan Program *full day school* secara khusus pihak manajemen tidak merumuskan adanya visi, misi dan nilai-nilai sebagaimana idealnya sebuah organisasi. Program *full day school* adalah sub sistem di dalam sistem madrasah yang status derajadnya disamakan dengan Program Reguler, yang membedakan hanyalah format di dalamnya yang didisain secara khusus dengan karakter madrasah unggulan berstandar mutu nasional. Oleh karena itu visi, misi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh Program *full day school* adalah visi, misi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang itu sendiri yang secara detail sudah disebutkan pada bab kedua.⁶

a. Visi Madrasah

⁶ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, Senin, 15 Januari 2018.

“Maju Dalam Imtaq dan Iptek Berbudi Pekerti dan Berakhlakul Karimah”

Sebagai indikator dari visi ini adalah terbentuknya generasi yang memiliki karakteristik adalah memiliki kelompok pengajar yang handal, keunggulan prestasi akademik, keterampilan sebagai bekal hidup, budaya keagamaan yang kuat, mampu berinteraksi dengan masyarakat, dan mengimplementasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

b. Misi Madrasah

Misi MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang adalah membina anak didik beriman dan bertaqwa, berpengatahuan luas, berbudi pekerti dan berakhlak karimah, santun dalam perilaku, berguna bagi masyarakat, agama, nusa dan bangsa. Indikator visi ini antara lain : memiliki kelompok pengajar yang handal, keunggulan prestasi akademik, keterampilan sebagai bekal hidup, budaya keagamaan yang kuat, mampu berinteraksi dengan masyarakat, dan mengimplementasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

Sedangkan misi MI Muhammadiyah Tambakan dibagi menjadi tiga macam, yaitu :

1. Memiliki kelompok pengajian yang handal;
2. Memiliki budaya keagamaan yang kuat;
3. Memiliki keunggulan prestasi akademik dengan berbasis model pembelajaran.

c. Nilai-Nilai Organisasi

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam kajian teori menyebutkan bahwa nilai adalah kriteria tentang kebaikan dan kebenaran yang diyakini untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi sehingga menjadi norma yang diyakini dalam kehidupan individu. Nilai ini dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi untuk mencapai visi organisasi. Selain itu, nilai juga merupakan aturan-aturan atau

pedoman yang dibuat oleh suatu organisasi yang mengikat anggota-anggotanya untuk berperilaku.

Dalam keorganisasian pengurus harian program *full day school* secara tersurat pihak manajemen tidak menentukan nilai-nilai apa saja yang menjadi prioritas dalam bekerja. Namun secara tersirat nilai-nilai apa saja yang akan menjadi dorongan positif bagi kemajuan organisasi akan selalu menjadi prioritas dan harapan untuk kemajuan organisasi. Oleh karena itu secara ideal nilai-nilai yang diharapkan bagi kemajuan pengurus harian program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang setidaknya mencakup:

- 1) *Togetherness* : bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik daripada bekerja sendiri-sendiri.
- 2) *Empathy* : memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain.
- 3) *Assist* : kesediaan untuk selalu memberikan bantuan secara ikhlas.
- 4) *Maturity* : kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan bersama.
- 5) *Willingness* : kesediaan bekerja sama berdasarkan persahabatan.
- 6) *Organizational* : berperilaku secara organisasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah.
- 7) *Respect* : saling menghormati serta menghargai terhadap sesama.
- 8) *Kindness* : berperilaku santun, rendah hati, serta selalu memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan.
- 9) *Integritas* : menanamkan rasa hormat kepada orang lain dan memiliki kemandirian pribadi.
- 10) *Inovatif* : menjaga dan melanjutkan tradisi inovasi untuk membuat suatu pembaharuan sesuai tantangan.
- 11) *Keunggulan* ;:keinginan untuk selalu menjadi yang terbaik.
- 12) *Flexibility; resilience, mastering change* : memiliki ketahanan dan menguasai perubahan.
- 13) *Wisdom* : mempunyai kebijaksanaan terhadap sesama.

- 14) Beretika : menyelenggarakan kegiatan dengan jujur dan tulus, menjamin perlakuan yang adil dan sama terhadap karyawan, dan menyediakan informasi yang lengkap dan tepat.
- 15) *Responsive* : mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu, menunjukkan rasa hormat kepada semua karyawan, memberikan komitmen, dan mendorong partisipasi karyawan dalam pelayanan masyarakat.
- 16) Rasa memiliki : mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji dengan tepat waktu.

Dari beberapa poin nilai-nilai di atas ternyata dipandang sudah mampu menjiwai suasana keorganisasian program *full day school* sekarang ini. Hal ini dapat disimpulkan dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh Penanggung Jawab program *full day school* yang menanggapi masalah kualitas nilai-nilai keorganisasian program ini.⁷

3. Rencana Strategis

a. Rencana Kerja Madrasah (RKM) MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

Perencanaan yang baik dalam suatu kegiatan adalah tahap yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu kegiatan mencapai tujuan yang diharapkan, bermanfaat sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Hal inilah yang perlu ditanamkan dalam setiap pelaksana suatu kegiatan baik di masyarakat maupun di madrasah.

Madrasah sebagai lembaga pencetak kader generasi muda penerus cita-cita bangsa dan negara diperlukan adanya perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang baik sehingga tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan optimal. Rencana biaya dan sumber dana kegiatan dapat terprogram secara menyeluruh, seimbang dan relevan sesuai dengan kondisi dan kemampuan madrasah. Dengan demikian RKM

⁷ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, Kamis, 4 Januari 2018.

(Rencana Kerja Madrasah) perlu dirumuskan dengan seksama sebagai landasan untuk memajemen dan mengelola madrasah sehingga tujuan dari intstitusi dapat tercapai.

RKM ini merupakan rencana kerja MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, berisi tentang program-program kegiatan yang timbul akibat adanya tantangan di madrasah termasuk di dalamnya sudah memuat perencanaan program *full day school* selama empat tahun.⁸ Alternatif pemecahan tantangan yang tertuang dalam program kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan adanya perencanaan yang matang dan rinci mengenai pendanaannya.

Oleh karena itu diperlukan adanya perhitungan biaya satuan suatu program kegiatan, rencana biaya, sumber pendanaan yang jelas dan perimbangan antara sumber dana dan biaya kegiatan. RKM MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Tahun 2016/2017–2017/2018 telah disahkan dalam Rapat Pleno, yang dihadiri oleh Kepala Madrasah, Dewan Guru, Pegawai dan Pengurus Komite Madrasah.

Sebelum perumusan rencana anggaran madrasah dilakukan, beberapa asumsi rencana biaya dan pendanaan seperti inflasi (perkiraan kenaikan harga), perubahan fisik madrasah dan pertumbuhan siswa selama tahun 2016/2017–2017/2018 menjadi pertimbangan, yaitu seperti tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel 6
Asumsi Rencana Biaya dan Pendanaan
Tahun 2016/2017–2017/2018

TAHUN ASUMSI	2016/2017	2017/2018
Inflasi	10%	10%
Perubahan Fisik	10%	10%
Pertumbuhan Siswa	1,5%	1,5%

Proses perumusan rencana biaya dan pendanaan RKM dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menghitung Biaya Satuan.
- 2) Menyusun Rencana Biaya Pengembangan Madrasah selama empat tahun.
- 3) Menghitung Perkiraan Sumber Pendanaan
- 4) Menyeimbangkan antara Rencana Biaya dengan Sumber Pendanaan.
- 5) Menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).

Hasil dari proses tersebut adalah berupa usulan rencana biaya dan pendanaan madrasah dalam bentuk rencana biaya pengembangan madrasah selama empat tahun dan rencana biaya operasional madrasah serta RKAM. Perencanaan yang baik dalam suatu kegiatan adalah tahap yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu kegiatan mencapai tujuan yang diharapkan, bermanfaat sesuai dengan sasaran yang diinginkan. RKM MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang ini adalah rencana kerja madrasah untuk periode tahun 2016/2017–2020/2021, berisi tentang program-program kegiatan yang timbul akibat adanya tantangan di madrasah.

Berdasarkan hasil identifikasi pemecahan tantangan utama, maka program-program yang akan dikembangkan di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang selama empat tahun ke depan sebagai berikut. (1) Peningkatan Prestasi Peserta Didik, (2) Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran, (3) Peningkatan Kualitas SDM/ketenagaan, (4) Perbaikan Sarana dan Prasarana, (5) Peningkatan Pembiayaan dan Pendanaan Madrasah (6), Perbaikan Administrasi dan Manajemen Madrasah (7) Peningkatan Peran Serta Masyarakat, (8) Pengembangan Organisasi dan Kelembagaan (9) Peningkatan Kualitas Lingkungan dan Budaya Madrasah.

Titik tekan program pada tahun pelajaran 2017/2018 dan tahun pelajaran 2018/2019 adalah meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik, penyiapan SDM, perbaikan manajemen, perluasan lahan

madrasah, pelengkapan sarana prasarana dan sosialisasi program-program madrasah kepada publik melalui berbagai forum, dalam rangka mempersiapkan diri menuju Madrasah Unggulan di Kabupaten Banyumas. Pada tahun-tahun berikutnya, hal penting yang harus dilakukan adalah mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang telah diraih ke jenjang yang lebih tinggi, mempersiapkan segala sesuatu untuk menuju madrasah unggulan, minimal dilevel Kabupaten Banyumas.

Dengan adanya RKM diharapkan arah pengembangan madrasah menjadi jelas, terpadu dan berkesinambungan. Pelaksanaan RKM sangat membutuhkan dukungan dari semua pihak, baik internal maupun eksternal MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dengan terus melakukan penyempurnaan-penyempurnaan ditengah-tengah pelaksanaan program. Kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan Rencana Program Madrasah, baik dari sisi materi, bahasa, bentuk maupun pelaksanaannya.

1) Landasan hukum

Landasan hukum perumusan RKM ini sebagai berikut:

- (1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
Pasal 4 (Pengelolaan Dana Pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efesiensi, transparansi dan akuntabilitas publik).
- (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- (3) PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
Pasal 53 (Setiap Satuan Pendidikan dikelola atas dasar Rencana Kerja Tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari Rencana Kerja Jangka Menengah Satuan Pendidikan yang meliputi masa empat tahun).
- (4) Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Madrasah membuat Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) empat tahun, Rencana Kerja Tahunan

(RKT) dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) dilaksanakan berdasarkan RKJM. RKJM/T disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Madrasah dan disahkan berlakunya oleh Kepala Kementerian Agama Kabupaten.

2) Manfaat RKM

RKM penting dimiliki untuk memberi arah dan bimbingan para pelaku madrasah dalam rangka menuju perubahan atau tujuan madrasah yang lebih baik dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Dengan adanya RKM diharapkan dapat dijadikan sebagai: (1) pedoman kerja untuk perbaikan dan pengembangan madrasah, (2) sarana untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan madrasah, serta, (3) bahan untuk mengajukan usulan pendanaan pengembangan madrasah.

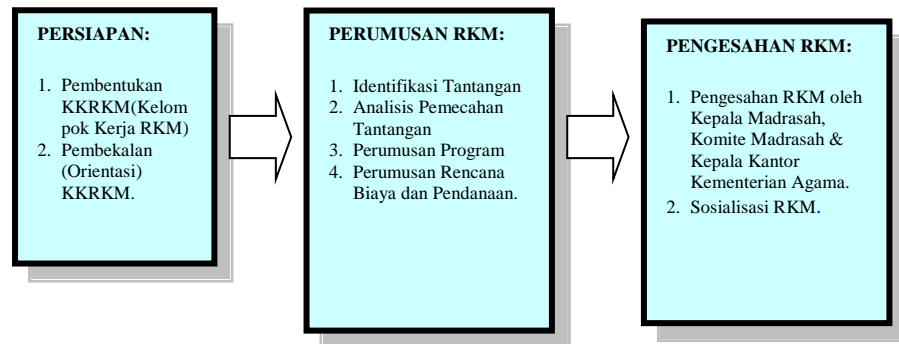
3) Tujuan RKM

RKM dirumuskan dengan tujuan untuk :

- a) Menjamin agar perubahan atau tujuan madrasah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil.
- b) Mendukung koordinasi antar pelaku madrasah.
- c) Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku madrasah, antar sekolah atau madrasah, departemen agama dan dinas pendidikan.
- d) Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan.
- e) Mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat.
- f) Menjamin tercapainya penggunaan sumberdaya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.

4) Tahap Perumusan RKM

Proses penyusunan RKM dilakukan melalui tiga jenjang, yaitu persiapan, perumusan RKM, dan pengesahan RKM. Alur proses penyusunan RKM tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut:



Gambar 3
Alur Penyusunan RKM

a) Persiapan

Sebelum perumusan RKM dilakukan, Kepala Madrasah dan Dewan Guru bersama Komite Madrasah membentuk Tim Perumus RKM yang disebut Kelompok Kerja Rencana Kerja Madrasah (KKRKM) yang beranggotakan dari unsur Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, wakil dari guru, wakil dari TU, dan wakil dari Komite Madrasah.

Setelah KKRKM terbentuk, KKRKM mengikuti pembekalan atau orientasi mengenai kebijakan-kebijakan pengembangan pendidikan dan perumusan RKM di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

b) Perumusan RKM

Perumusan RKM dilakukan melalui empat tahap, sebagai berikut:

(1) Tahap kesatu yaitu identifikasi tantangan

Tujuan tahap kesatu ini adalah untuk mengidentifikasi tantangan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yaitu

dengan cara membandingkan antara "apa yang diinginkan (harapan)" dengan "apa yang ada saat ini" di MI Muhammadiyah Tambakan atau upaya dalam mempertahankan suatu keberhasilan yang telah dicapai madrasah. Identifikasi tantangan dilakukan melalui langkah-langkah berikut ini. Menyusun profil MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

- (a) Mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan.
- (b) Merumuskan tantangan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

(2) Tahap kedua yaitu analisis pemecahan tantangan

Dalam perumusan RKM, MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang tidak menggunakan analisis SWOT sebagaimana yang diterangkan dalam kajian teori. Namun dalam menganalisisnya madrasah mempunyai langkah-langkah tersendiri yang sudah teruji dan diakui oleh pemerintah. Diantara langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- (a) Menentukan penyebab tantangan utama.
- (b) Menentukan alternatif pemecahan tantangan utama.⁹

Berikut ini adalah tabel analisis pemecahan tantangan pengembangan madrasah yang dirumuskan oleh MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang. (Terlampir pada Lampiran Tabel Analisis Pemecahan Tantangan Pengembangan Madrasah MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

⁹ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Rencana Kerja MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang", .

Tabel 7. Analisis Pemecahan Tantangan Pengembangan Madrasah¹⁰

TANTANGAN UTAMA	PENYEBAB UTAMA	ALTERNATIF PEMECAHAN	ALTERNATIF PEMECAHAN TERPILIH
1. Mengupayakan tidak ada sisa daya tampung dengan jumlah peserta didik sesuai SPM.	Kebijakan yang berubah-ubah.	Membuat tim monitoring dan evaluasi program kerja madrasah.	Membuat tim monitoring dan evaluasi program kerja madrasah.
2. Memiliki data lengkap peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu dan 100% peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu mendapatkan bantuan dana untuk operasional pendidikan seluruhnya.	1. Terbatasnya tenaga untuk membuat data lengkap kesiswaan. 2. Minimnya dana baik dari instansi maupun swasta untuk pembebasan biaya pendidikan.	1. Panitia PPDB, BK dan wali kelas membuat profil data lengkap peserta didik. 2. Menggali dana untuk pendidikan gratis dengan mengadakan subsidi silang.	1. Panitia PPDB, BK dan wali kelas membuat profil data lengkap peserta didik. 2. Menggali dana untuk pendidikan gratis dengan mengadakan subsidi silang.
3. Memberikan bantuan khusus terhadap peserta didik yang menderita penyakit yang sulit disembuhkan dari total biaya 100%.	Tidak ada dana dari instansi untuk membantu peserta didik yang menderita penyakit tidak bisa disembuhkan.	Mengadakan dana gotong royong dari guru dan siswa melalui infaq Jum'at pagi.	Mengadakan dana gotong royong dari guru dan siswa melalui infaq Jum'at pagi.
4. Meningkatkan pembinaan dan pelatihan terhadap bakat, minat dan kreatifitas peserta didik dan memberikan penghargaan/hadiah kepada peserta didik yang berprestasi.	1. Belum terpetakannya bakat/minat peserta didik. 2. Minimnya pembina/pembimbing yang profesional. 3. Belum teranggarnya dana untuk peserta didik yang berprestasi.	1. Mengadakan psikotes bagi peserta didik baru. 2. Mengadakan pelatihan terhadap pembimbing/pelatih (<i>Training of Trainers</i>). 3. Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi.	1. Mengadakan psikotes bagi peserta didik baru. 2. Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi.
5. Meningkatkan peran serta semua komponen madrasah dalam mengelola <i>in put, proses</i> , dan <i>out put</i> peserta didik didik.	Kurang kompaknya komponen madrasah dalam manajemen peserta didik.	1. Mengadakan koordinasi/ rapat wali kelas, BK dan pimpinan madrasah satu bulan sekali. 2. Mengadakan rapat	1. Mengadakan koordinasi/ rapat wali kelas, BK dan pimpinan madrasah satu bulan sekali. 2. Mengadakan rapat

¹⁰ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Analisis Pemecahan Tantangan (Sebab Tantangan dan Alternatif Pemecahannya)".

		pembinaan guru-karyawan madrasah dua bulan sekali.	pembinaan guru-karyawan madrasah dua bulan sekali.
6. Meningkatkan kualitas proses seleksi penerimaan peserta didik secara lebih adil dan terbuka.	Rendahnya pemahaman masyarakat tentang MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.	1. Penyebaran brosur ke RA/BA di Kec. Ajibarang 2. Mengadakan <i>Family Day dan Open House RA/TK se Kawedanan Ajibarang.</i>	1. Penyebaran brosur ke RA/TK di Kec. Ajibarang 2. Mengadakan Family dan Open House RA/TK se Kawedanan Ajibarang .
7. Meningkatkan prosentase kehadiran peserta didik 2% (dari 97% menjadi 99%).	Jarak rumah peserta didik banyak yang lebih dari 2 km.	1. Memanfaatkan asrama bagi peserta didik yang jauh dari Madrasah. 2. Memberikan pengarahan dan pembinaan kepada peserta didik yang sering terlambat atau bolos. 3. Membuat tata tertib dan sanksi bagi yang tidak hadir.	1. Memberikan pengarahan dan pembinaan kepada peserta didik yang sering terlambat atau bolos. 2. Membuat tata tertib dan sanksi bagi yang tidak hadir.
9. Menurunkan angka atau prosentase <i>drop out</i> mencapai 0%.	Masalah peserta didik dengan madrasah atau keluarga.	1. Meningkatkan penghargaan bagi peserta didik yang berprestasi. 2. Memberikan motivasi belajar kepada peserta didik dan keluarga. 3. Melakukan <i>home visit</i> .	Memberikan motivasi belajar kepada peserta didik dan keluarga.
10. Meningkatkan prosentase kenaikan kelas peserta didik mencapai 100%.	Kemampuan beberapa siswa yang tidak bisa memenuhi KKM.	1. Melaksanakan evaluasi administrasi dan proses pembelajaran. 2. Mengadakan remidi dan penanganan khusus bagi siswa dibawah KKM.	Mengadakan remidi dan penanganan khusus bagi siswa dibawah KKM.
11. Mentargetkan prosentase kelulusan USBN 100% mengupayakan peserta didik 100% melanjutkan ke	1. Rendahnya motivasi peserta didik dalam belajar. 2. Banyaknya beban belajar yang harus dikuasai peserta	1. Mengadakan les tambahan pelajaran untuk kelas VI. 2. Meningkatkan kedisiplinan siswa	1. Mengadakan les tambahan pelajaran untuk kelas VI. 2. Menyediakan guru pamong bagi

jenjang pendidikan lebih tinggi.	didik dan terbatasnya waktu yang tersedia. 3. Kurang terlatihnya peserta didik dalam menyelesaikan soal USBN dan UM.	dalam mengikuti les. 3. Menyediakan guru pamong bagi siswa yang prestasinya rendah.	siswa yang prestasinya rendah.
12. Meningkatkan capaian peserta didik dalam perlombaan di bidang akademik dan non akademik sehingga tercapai target: a) KSM Matematika peringkat 3 besar tk kecamatan b) KSM IPA peringkat 5 Besar tk. kabupaten b) Juara 1 Pramuka tk. Kecamatan c) Masuk babak Final Sepak Takraw tk. KKM Ajibarang. d) Masuk babak final Bola Volly pa/pi KKM Ajibarang. e) Masuk babak final Tenis Meja pa/pi. tk KKM Ajibarang. f) Masuk babak final lomba bulu tangkis pa/pi tk. KKM Ajibarang g) Peringkat 3 Besar Tilawah Putra tk. Kecamatan . h) Peringkat Besar Tilawah Putri tk. Kecamatan . i) Peringkat II Tartil Qur'an putri tk. Kecamatan . j) Peringkat II Tartil Qur'an putri tk. Kecamatan .	1. Kurangnya peserta didik yang berbakat dalam bidang akademik ataupun non akademik mengikuti <i>event</i> atau perlombaan untuk menambah pengalaman. 2. Kurangnya penghargaan dari madrasah kepada peserta didik dan pembina yang berprestasi dalam lomba.	1. Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba akademik (Matematika, IPS) tingkat Kecamatan dan Kabupaten . 2. Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba non akademik (Pidato Bhs. Inggris, Bhs. Indonesia, Bhs. Jawa, Bhs. Arab, Sepak Takraw, Renang, Bulu Tangkis, Bola Volly Mini, Tilawah, Tartil Qur'an) tingkat kecamatan dan kabupaten . 3. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada pembina dan peserta didik yang berprestasi dalam lomba akademik maupun non akademik.	1. Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba akademik (Matematika, IPS) tingkat Kecamatan dan Kabupaten. 2. Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba non akademik (KIR; Pidato Bhs. Inggris, Bhs. Indonesia, Bhs. Jawa, Bhs. Arab, Sepak Takraw, Renang, Bulu tangkis, Tilawah, Tartil Qur'an) tingkat kecamatan dan kabupaten 3. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada pembina dan peserta didik yang berprestasi dalam lomba akademik maupun non akademik.
13. Meningkatkan kualitas pembinaan untuk pengembangan bakat, minat dan kreatifitas peserta didik melalui kegiatan	1. Belum terpenuhinya sarana buku-buku referensi yang mendukung kegiatan ekstrakurikuler. 2. Belum	1. Melengkapi peralatan ekstra kurikuler pramuka- HW , Pendidikan Teknologi Dasar Komputer,	1. Melengkap i peralatan ekstra kurikuler pramuka- HW , Pendidikan Teknologi Dasar Komputer, Olimpiade

<p>ekstrakurikuler yaitu: Pramuka (Pelantikan Anggota Pramuka, Perkemahan Akhir Tahun, Lomba Jelajah Medan) dan Hizbul Wathan/HW, Pendidikan Teknologi Dasar, Komputer, Dokter Kecil, Olimpiade Matematika, Olimpiade IPA, Seni Bela Diri Tapak Suci, Seni Baca Al Qur'an Majalah Dinding, Rebana Modern, Olah Raga, PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, <i>Maulid</i> Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V-VI, HUT MIM Tambakan Ajibarang (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i> .</p>	<p>maksimalnya pelaksanaan kegiatan Kesiswaan.</p>	<p>Olimpiade Matematika, Seni Baca Al-Qur'an, Majalah Dinding, Rebana Modern, Olah Raga, Khitabah, <i>Special English Club</i>, 2. Melaksanakan kegiatan kesiswaan: Pramuka – HW (Pelantikan Anggota Pramuka, Perkemahan Akhir Tahun, Lomba Jelajah Medan, PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, <i>Maulid</i> Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V-VI HUT MIM Tambakan (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i> .</p>	<p>Matematika, Seni Baca Al-Qur'an, Majalah Dinding, Rebana Modern, Olah Raga, Khitabah, <i>Special English Club</i>, 2. Melaksanakan kegiatan kesiswaan: Pramuka – HW (Pelantikan Anggota Pramuka, Perkemahan Akhir Tahun, Lomba Jelajah Medan, PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, <i>Maulid</i> Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V-VI HUT MIM Tambakan (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i> .</p>
<p>14. Mempertahankan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling kepada peserta didik sesuai dengan kebutuhannya, yaitu Program Tahunan, Program Semester, dan Program Bulanan; Pola penenangan masalah dan meningkatkan program pemantauan belajar dan ibadah (buku <i>Mutaba'ah</i>) untuk peserta didik sehingga berjalan 100%.</p>	<p>1. Kurang optimalnya kinerja guru BK. 2. Kurangnya koordinasi antara guru BK, Wali Kelas, Team Ketertiban, Team Keagamaan dan Guru Mapel. 3. Belum tersedianya buku <i>Mutabaah</i>.</p>	<p>1. Mengangkat guru BK laki-laki. 2. Optimalisasi tenaga yang sudah ada untuk menangani tugas secara bersama-sama dengan guru lainnya 3. Rapat koordinasi satu bulan sekali antara guru BK, wali kelas, team ketertiban, team keagamaan. 4. Menyediakan buku <i>Mutabaah</i> siswa dua kali setahun.</p>	<p>1. Rapat koordinasi satu bulan sekali antara guru BK, wali kelas, team ketertiban, team keagamaan. 2. Menyediakan buku mutabaah siswa dua kali setahun.</p>
<p>15. Meningkatkan rata-rata nilai rapor kelas 1-VI semester II menjadi 100%</p>	<p>1. Bervariasinya kompetensi guru Kelas dan Mapel kelas 1-VI.</p>	<p>1. Mengirimkan Guru Kelas/Mapel 1-VI mengikuti KKG tingkat</p>	<p>1. Mengirimkan Guru Kelas/Mapel 1-VI mengikuti KKG</p>

melampaui KKM, dan meningkatkan rata-rata KKM 6,53 poin (dari 68,47 menjadi 75,00).	2. Rendahnya motivasi belajar siswa.	KKM enam kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN.	tingkat KKM enam kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada UTS, UUS dan UKK.
16. Meningkatkan rata-rata nilai rapor kelas I-VI semester II menjadi 100% melampaui KKM, dan meningkatkan rata-rata KKM 7,33 poin (dari 66,67 menjadi 75,00).	1. Bervariasinya kompetensi Guru Kelas/Mapel kelas I-VI. 2. Rendahnya motivasi belajar siswa.	1. Mengirimkan guru kelas/mapel kelas I-VI mengikuti KKG tingkat KKM enam kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN.	1. Mengirimkan guru mapel /kelas mengikuti KKG tingkat KKM 6 kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN.
17. Meningkatkan rata-rata nilai Rapor kelas VI semester II menjadi 100% melampaui KKM, dan meningkatkan rata-rata KKM 7,20 poin (dari 67,80 menjadi 75,00).	1. Bervariasinya kompetensi Guru /Mapel kelas VI. 2. Rendahnya motivasi belajar siswa.	1. Mengirimkan Guru Kelas/Mapel kelas VI mengikuti KKG tingkat KKM enam kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN.	1. Mengirimkan guru/ mapel kelas VI mengikuti KKG tingkat KKM enam kali/tahun. 2. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAT dan USBN.
18. Meningkatkan nilai rapor 100% melampaui KKM pada bidang studi Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Kewarganegaraan, IPS dan IPA pada kelas IV, V dan VI.	1. Bervariasinya kompetensi guru Pendidikan Agama Islam, Pendidikan Kewarganegaraan, IPS dan IPA pada kelas IV, V, dan VI. 2. Berkembangnya metodologi pembelajaran dan iptek dengan cepat. 3. Kurangnya guru	1. Menggiatkan MGMP mapel PAI, PKn, IPS dan IPA pada kelas IV, V, dan VI tingkat KKM Ajibarang. 2. Mengirimkan masing-masing satu guru PAI, PKn, IPS dan IPA pada kelas IV, V, dan VI mengikuti	1. Menggiatkan MGMP mapel PAI, PKn, IPS dan IPA pada kelas IV, V, dan VI tingkat KKM Ajibarang. 2. Masing-masing satu guru PAI, PKn, IPS dan IPA pada kelas IV, V, dan VI mengikuti diklat satu kali

	Penjas.	diklat satu kali setahun. 3. Mengangkat satu orang guru Penjas.	setahun. 3. Mengangkat satu orang guru Penjas.
19. Meningkatkan nilai rapor 100% melampaui KKM pada bidang studi Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab pada kelas I - VI.	1. Bervariasinya kompetensi guru Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab. 2. Berkembangnya metodologi pembelajaran dan iptek dengan cepat.	1. Menggiatkan MGMP mapel Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab tingkat KKM Ajibarang. 2. Mengirimkan masing-masing 1 guru Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab mengikuti diklat satu kali setahun.	1. Menggiatkan MGMP mapel Bahasa Indonesia dan Bahasa Arab tingkat KKM Ajibarang. 2. Mengirimkan masing-masing 1 guru Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris mengikuti diklat satu kali setahun.
20. Meningkatkan nilai rapor bidang studi Seni Budaya pada kelas I-VI, 100% melampaui KKM.	1. Minimnya kompetensi guru mata pelajaran Seni Budaya pada kelas I-VI. 2. Kurangnya jumlah guru seni budaya.	Menambah satu orang guru mapel seni budaya.	Menambah satu orang guru mapel seni budaya.
21. Meningkatkan nilai Rapor bidang studi Matematika pada kelas I - VI 100% melampaui KKM.	1. Bervariasinya kompetensi guru matematika. 2. Berkembangnya metodologi pembelajaran dan iptek dengan cepat.	1. Menggiatkan MGMP mapel matematika tingkat local MIM Tambakan. 2. Mengirimkan dua guru Matematika mengikuti diklat satu kali setahun.	1. Menggiatkan MGMP mapel matematika tingkat lokal MIM Tambakan . 2. Mengirimkan dua guru matematika mengikuti diklat satu kali setahun.
22. Meningkatkan nilai Rapor bidang studi Penjaskes OR pada kelas I- VI 100% melampaui KKM.	1. Bervariasinya kompetensi guru penjaskes OR. 2. Berkembangnya metodologi pembelajaran dan iptek dengan cepat.	Mengirimkan satu guru Penjaskes OR mengikuti diklat satu kali setahun.	Mengirimkan satu guru Penjaskes OR mengikuti diklat satu kali setahun.
23. Meningkatkan nilai rapor mulok pada kelas I-VI, 100% melampaui KKM.	1. Bervariasinya kompetensi guru Mulok 2. Berkembangnya metodologi pembelajaran dan iptek dengan cepat.	Mengirimkan satu guru Mulok mengikuti diklat satu kali setahun.	Mengirimkan satu guru Mulok mengikuti diklat satu kali setahun.
24. Meningkatkan nilai Rapor Muatan Lokal Bahasa Jawa (Kelas I-VI, <i>Mukhadatsah</i> (kelas IV-VI) dan <i>Tahfidzul Qur'an</i> (kelas IV-VI,) 100% melampaui	1. Guru bahasa jawa <i>Mis-Match</i> dengan jurusannya dan hanya satu jam pelajaran/minggu. 2. Guru <i>Mukhadatsah</i> kurang 1.	1. Menambah satu guru mukhadatsah dan satu guru <i>Tahfidz</i> . 2. Mengadakan pembinaan terhadap guru Mulok.	1. Menambah satu guru mukhadatsah dan satu guru <i>Tahfidz</i> . 2. Mengadakan program hafalan 10 menit sebelum jam pertama.

<p>KKM, serta Mulok <i>Tahfidzul Qur'an</i> 100% peserta didik kelas VI <i>Tahfidz Juz- Amma</i>.</p>	<p>3. Guru <i>Tahfidz</i> kurang 1.</p>	<p>3. Membuat administrasi, buku panduan, modul yang mendukung program. 4. Mengadakan program hafalan 10 menit sebelum jam pertama. 5. Memberikan penghargaan kepada tiga peserta didik yang paling banyak hafalannya.</p>	<p>3. Memberikan penghargaan kepada tiga peserta didik yang paling banyak hafalannya.</p>
<p>25. Meningkatkan rata-rata nilai USBN untuk mapel Bahasa Indonesia naik 0,6 poin (dari 7,83 menjadi 8,43), mapel Bahasa Inggris naik 1,60 poin (dari 5,94 menjadi 7,54), mapel Matematika naik satu poin (dari 7,52 menjadi 8,52), mapel IPA naik 1 poin (dari 7,63 menjadi 8,63), dan rata-rata nilai UM tertulis naik satu poin (dari 7,12 menjadi 8,12), nilai UM praktek 7,50.</p>	<p>1. Rendahnya semangat belajar siswa. 2. Kurangnya jam belajar reguler mapel USBN. 3. Siswa tidak memiliki buku kumpulan soal. 4. Kurang uji coba soal-soal USBN.</p>	<p>1. Memberikan training motivasi kepada kelas VI. 2. Menyelenggarakan les dan belajar kelompok. 3. Melaksanakan uji coba USBN sebanyak tujuh kali, pemberian penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi dalam uji coba dan melakukan evaluasi. 4. Pemberian penghargaan kepada 10 peserta didik yang berprestasi dalam USBN dan 10 peserta didik yang berprestasi dalam UM.</p>	<p>1. Memberikan training motivasi. 2. Menyelenggarakan les dan belajar kelompok. 3. Melaksanakan Uji Coba USBN sebanyak tujuh kali, pemberian penghargaan kepada yang berprestasi dan melakukan evaluasi. 4. Pemberian penghargaan kepada 10 peserta didik yang berprestasi dalam USBN dan 10 peserta didik yang berprestasi dalam UM.</p>
<p>26. Meningkatkan jumlah peserta didik yang lulus sehingga sama dengan jumlah peserta didik pada saat diterima, yaitu 100% pendaftar menyelesaikan pendidikan dimadrasah dan lulus.</p>	<p>Adanya siswa pindah sekolah/<i>drop out</i>.</p>	<p>1. Mengadakan pendataan terhadap kondisi sosial dan keluarga peserta didik. 2. Melakukan <i>home visit</i> untuk mengetahui kondisi keluarga lebih dekat. 3. Memberikan motivasi dan pembinaan kepada</p>	<p>Melakukan <i>home visit</i> untuk mengetahui kondisi keluarga lebih dekat.</p>

		peserta didik untuk terus sekolah. 4. Memberikan solusi yang tepat agar peserta didik tidak <i>drop out</i> .	
--	--	--	--

Selain analisis pemecahan tantangan pengembangan madrasah di atas, madrasah juga harus mengoreksi dan berbenah diri dari kekurangan pelaksanaan kurikulum. Oleh karena itu implementasi KTSP Berbasis Karakter dan Unggul yang sudah ditindaklanjuti oleh madrasah perlu dikaji dan dianalisis agar permasalahan yang ada sedini mungkin dapat diketahui dan dicarikan jalan keluarnya melalui program-program yang difokuskan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Diantara hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

Tabel 8
Analisis Implementasi KTSP MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Berbasis Karakter dan Unggul¹¹

UNSUR	MASALAH	KONDISI YANG DIINGINKAN	PROGRAM
1. Silabus	➤ Guru kurang memahami penyusunan silabus dalam komponen penilaian	➤ Guru memahami penyusunan silabus dalam komponen penilaian	➤ <i>Workshop</i> penyusunan silabus dalam komponen penilaian
	➤ Guru kesulitan dalam mengembangkan indikator pembelajaran	➤ Guru mampu mengembangkan indikator pembelajaran	➤ <i>Workshop</i> penyusunan silabus untuk mengembangkan indikator pembelajaran
	➤ Guru kesulitan dalam menyusun kegiatan pembelajaran	➤ Guru mampu menyusun kegiatan pembelajaran	➤ <i>Workshop</i> penyusunan silabus komponen kegiatan

¹¹ Diambil dari dokumen Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, "Implementasi KTSP MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Berbasis Karakter dan Unggul", Jum'at, 29 Desember 2017.

			pembelajaran
2. RPP	➤ Guru belum memahami penyusunan RPP yang sesuai standar proses pada langkah-langkah pembelajaran.	➤ Guru memahami penyusunan RPP yang sesuai standar proses pada langkah-langkah pembelajaran	➤ <i>Workshop review</i> RPP komponen langkah-langkah pembelajaran sesuai standar proses
	➤	➤	➤
	➤ Guru kesulitan dalam menentukan metode, strategi, pendekatan dan teknik pembelajaran yang sesuai	➤ Guru mampu menentukan metode, strategi, pendekatan dan teknik pembelajaran yang sesuai	➤ <i>Workshop</i> metode pembelajaran
	➤ Guru kesulitan dalam menyusun komponen Penilaian Pembelajaran	➤ Guru mampu dalam menyusun RPP komponen Penilaian Pembelajaran	➤ <i>Workshop</i> sistem penilaian
3. Visi, Misi dan Tujuan	➤ Misi dan tujuan belum menggambarkan ketercapaian visi yang dicanangkan	➤ Misi dan tujuan menggambarkan ketercapaian visi yang dicanangkan	➤ Revisi misi dan tujuan
4. Struktur Kurikulum a. Mata Pelajaran	➤ Kemampuan awal siswa dalam baca tulis Al-Qur'an sangat variatif	➤ Kemampuan awal siswa dalam baca tulis Al-Qur'an sangat memadai	-
	➤ Tuntutan masyarakat lulusan memiliki kemampuan <i>Tahfidzul Qur'an</i>	➤ Lulusan memiliki kemampuan <i>Tahfidzul Qur'an</i>	➤ Program <i>Tahfidz Juz 'Amma</i>
	➤ Kemampuan matematika dasar siswa bervariasi	➤ Kemampuan matematika dasar siswa memadai	➤ Matrikulasi materi matematika dasar diakhir dan awal tahun pelajaran
b. Muatan Lokal	➤ Kemampuan praktek berbahasa Jawa siswa	➤ Siswa mampu mempraktekkan	➤ Program hari berbahasa Jawa

	yang rendah	berbahasa jawa dengan rendah	
c. Pengembangan diri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Belum memiliki ekstrakurikuler unggulan yang menjuarai tingkat kabupaten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memiliki ekstrakurikuler unggulan yang menjuarai tingkat kabupaten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menyelenggarakan pembimbingan rutin dan memperbanyak uji coba untuk ekstra unggulan (KSM dan OLIMPICAD)
d. Beban Belajar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beban belajar melebihi standar yang ditetapkan dalam pedoman penyusunan KTSP 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beban belajar sesuai standar yang ditetapkan dalam pedoman penyusunan KTSP 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisi beban belajar dalam Struktur Kurikulum
e. Ketuntasan Belajar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ketuntasan Belajar yang rendah karena rendahnya input siswa sehingga memperberat kelulusan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ketuntasan belajar yang cukup rasional untuk penentuan kelulusan siswa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Workshop</i> penentuan KKM
f. Kriteria Kenaikan Kelas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriteria kenaikan kelas belum menunjukkan kekhasan keunggulan madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriteria kenaikan kelas menunjukkan kekhasan keunggulan madrasah 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisi Kriteria Kenaikan Kelas
g. Kelulusan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriteria kelulusan kurang tersosialisasi dari awal tahun pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriteria kelulusan tersosialisasi dari awal tahun pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mensosialisasikan kriteria kelulusan dari awal tahun pelajaran
h. Mutasi	-	-	-
5. Tata Waktu Kegiatan Kaldik	-	-	-

(3) Tahap ketiga adalah penyusunan program

Dalam penyusunan program, ada enam langkah yang perlu dilakukan, yaitu:

- (a) Menetapkan sasaran
- (b) Menetapkan program
- (c) Menetapkan Penanggungjawab Program
- (d) Menentukan indikator keberhasilan program
- (e) Menentukan kegiatan
- (f) Menyusun jadwal kegiatan

Di bawah ini adalah hasil penyusunan program pengembangan madrasah yang telah dirancang oleh tim penyusun dimana Program *full day school* sudah termasuk di dalamnya.

Tabel 9
Susunan Program Pengembangan Madrasah
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

SASARAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	PROGRAM DAN KEGIATAN	Th. 1		Th. 2		Th. 3		Th. 4	
			Gsl	Gnp	Gsl	Gnp	Gsl	Gnp	Gsl	Gnp
1. Pengupayaan tidak adanya sisa daya tampung dengan jumlah peserta didik sebanyak 143 peserta.	Pada tahun 2017/2018 jumlah peserta didik sebanyak 143 peserta dan tidak ada sisa daya tampung.	Membuat tim monitoring dan evaluasi program kerja madrasah.		√		√		√		√
2. Memiliki data lengkap peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu dan 100% peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu mendapatkan bantuan dana untuk operasional pendidikan	Pada tahun 2017/2018 memiliki data lengkap peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu dan 100% peserta didik yang secara ekonomi kurang mampu mendapatkan bantuan dana untuk operasional	a. Panitia PPDB, BK dan wali kelas membuat profil data lengkap peserta didik.	√		√		√		√	
		b. Menggali dana untuk pendidikan gratis dengan mengadakan subsidi silang.				√		√		√

seluruhnya.	pendidikan seluruhnya.								
3. Pemberian bantuan khusus terhadap peserta didik yang menderita penyakit yang sulit disembuhkan dari total biaya 100%.	Terwujudnya bantuan dana khusus untuk biaya pendidikan peserta didik yang menderita penyakit yang sulit disembuhkan pada tahun 2017/2018.	Mengadakan dana gotong royong dari guru dan siswa melalui infaq Jum'at pagi.	√	√	√	√	√	√	√
4. Peningkatan pembinaan dan pelatihan terhadap bakat, minat dan kreatifitas peserta didik dan memberikan penghargaan atau hadiah kepada peserta didik yang berprestasi.	Tertingkatnya pembinaan dan pelatihan terhadap bakat, minat dan kreatifitas peserta didik dan diberikannya penghargaan atau hadiah kepada peserta didik yang berprestasi pada tahun 2017/2018.	a. Mengadakan psikotes bagi peserta didik baru.	√		√		√		√
		b. Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi.	√	√	√	√	√	√	√
5. Peningkatan peran serta semua komponen madrasah dalam mengelola <i>input</i> , proses, dan <i>output</i> peserta didik didik.	Tertingkatnya peran serta semua komponen madrasah dalam mengelola <i>input</i> , proses, dan <i>output</i> peserta didik didik pada tahun 2017/2018.	a. Mengadakan koordinasi atau rapat wali kelas, BK dan pimpinan madrasah satu bulan sekali.	√	√	√	√	√	√	√
		b. Mengadakan rapat pembinaan guru-karyawan madrasah dua bulan sekali.	√	√	√	√	√	√	√
6. Peningkatan kualitas proses	Terwujudnya peningkatan kualitas	a. Penyebaran brosur ke RA/TK		√		√		√	√

seleksi penerimaan peserta didik secara lebih adil dan terbuka, seleksi kelas <i>Full day school</i> dilakukan sebelum seleksi kelas reguler dan jumlah peserta didik yang mendaftar tiap tahun dua kali atau lebih dari (minimal 20 peserta) jumlah peserta didik yang diterima (20 peserta).	proses seleksi penerimaan peserta didik secara lebih adil dan terbuka, terlaksananya seleksi kelas <i>Full day school</i> sebelum seleksi kelas reguler dan tercapainya jumlah peserta didik yang mendaftar tiap tahun dua kali atau lebih dari (minimal 20 peserta) jumlah peserta didik yang diterima (20 peserta) pada tahun 2017/2018.	di Kec Ajibarang								
		b. Mengadakan kegiatan Lomba Antar TK se Kecamatan Ajibarang		√		√		√		√
		c. Mengundang Kepala TK se kecamatan Ajibarang			√		√		√	
7. Peningkatan prosentase kehadiran peserta didik 2% (dari 97% menjadi 99%).	Terwujudnya prosentase kehadiran peserta didik sampai dengan 99% setiap tahun pada tahun 2017/2018.	a. Memberikan pengarahan dan pembinaan kepada peserta didik yang sering terlambat atau bolos.		√	√	√	√	√	√	√
		b. Membuat tata tertib dan sanksi bagi yang tidak hadir.		√		√		√		√
8. Penurunan angka/prosentase drop out mencapai 0%.	Terwujudnya prosentase <i>drop out</i> peserta didik mencapai 0% tahun 2017/2018.	Memberikan motivasi belajar kepada peserta didik dan keluarga.		√	√	√	√	√	√	√
9. Meningkatkan prosentase kenaikan kelas peserta didik	Terwujudnya prosentase kenaikan kelas peserta didik	Mengadakan remidi dan penanganan khusus		√	√	√	√	√	√	√

<p>Seni Baca Al Qur'an Majalah Dinding, Rebana, Olah Raga, <i>Khitabah, Special English Club</i>, PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, Maulid Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V, HUT MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i>, Pengiriman delegasi.</p>	<p>Majalah Dinding, Rebana, Olah Raga, <i>Khitabah, Special English Club</i>, PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, Maulid Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V, HUT MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i>,</p>	<p>e. Melaksanakan kegiatan kesiswaan: Pramuka (Pelantikan Anggota Pramuka, Perkemahan Akhir Tahun, Lomba Jelajah Medan), PHBI (<i>Isra' Mi'raj</i>, Maulid Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idhul Adha, Pembelian hewan qurban), PHBN (HUT RI), BAZ, <i>Study Tour</i> Kelas V, HUT MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, <i>Classmeeting</i>, Pengiriman delegasi.</p>									
<p>13. Mempertahankan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling kepada peserta didik sesuai dengan</p>	<p>Terwujudnya pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling kepada peserta didik sesuai dengan kebutuhannya,</p>	<p>a. Rapat koordinasi satu bulan sekali antara guru BK, wali kelas, team ketertiban, team keagamaan.</p>	√	√	√	√	√	√	√	√	√

kebutuhannya, yaitu Program Tahunan, Program Semester, dan Program Bulanan, Pola penenangan masalah dengan pola 17 dan Peningkatan Program pemantauan belajar dan ibadah (buku <i>Mutaba'ah</i>) untuk peserta didik sehingga berjalan 100%.	yaitu Program Tahunan, Program Semester, dan Program Bulanan, Pola penenangan masalah dengan pola 17, dan terlaksananya peningkatan program pemantauan belajar dan ibadah (buku <i>Mutaba'ah</i>) untuk peserta didik sehingga berjalan 100% pada tahun 2017/2018.	b. Menyediakan buku <i>Mutaba'ah</i> siswa dua kali setahun.	√	√	√	√	√	√	√	√
14. Peningkatan rata-rata nilai rapor kelas I -VI semestar II menjadi 100% melampaui KKM, dan meningkatkan rata-rata KKM 6,53 poin (dari 68,47 menjadi 75,00).	Tercapainya rata-rata nilai rapor kelas I – VI semestar II menjadi 100% melampaui KKM, dan peningkatan rata-rata KKM 6,53 poin (dari 68,47 menjadi 75,00) pada tahun 2017/2018.	a. Mengirimkan guru kelas I-VI mengikuti KKG 10 kali/tahun.	√	√	√	√	√	√	√	√
		b. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAS dan PAT.	√	√	√	√	√	√	√	√
15. Peningkatan rata-rata nilai rapor kelas IV dan V semestar II menjadi 100% melampaui KKM, dan meningkatkan rata-rata KKM 7,33 poin (dari 66,67 menjadi 75,00).	Tercapainya rata-rata nilai rapor kelas IV dan V semestar II menjadi 100% melampaui KKM, dan peningkatan rata-rata KKM 7,33 poin (dari 66,67 menjadi 75,00) pada tahun 2017/2018.	a. Mengirimkan guru mapel kelas IV dan V mengikuti KKG enam kali/tahun	√	√	√	√	√	√	√	√
		b. Memberikan hadiah (<i>reward</i>) kepada peserta didik yang berprestasi pada	√	√	√	√	√	√	√	√

rata-rata nilai UM tertulis naik 1 poin (dari 7,12 menjadi 8,12), nilai UM praktek 7,50.	rata-rata nilai UM tertulis naik satu poin (dari 7,12 menjadi 8,12), nilai UM praktek 7,50 pada tahun 2017/2018.	didik yang berprestasi dalam Uji Coba dan melakukan evaluasi.										
		d.Pemberian penghargaan kepada 10 peserta didik yang berprestasi dalam USBN dan 10 peserta didik yang berprestasi dalam UM.										

Selain itu dalam kurikulum KTSP terdapat delapan aspek standar yang harus dipenuhi dan dijabarkan dalam beberapa sasaran. Setiap sasaran yang sudah ditentukan akan dibuat beberapa program yang berguna untuk mengupayakan agar sasaran tersebut dapat tercapai sesuai yang diharapkan sekolah atau madrasah. Dengan ini MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang melalui tim perumus RKM menyusun program pengembangan kurikulum KTSP yang perinciannya sebagai berikut :

Tabel 10
Susunan Program Pengembangan Kurikulum KTSP
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang¹²

ASPEK, SASARAN DAN PROGRAM		WAKTU (BULAN)												
		Juli	Ags	Spt	Okt	Nop	Des	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	
A	Peningkatan Prestasi/Standar Kompetensi Kelulusan													
	1. Bidang Akademik													
	Sasaran	Rata-rata KKM semua mata pelajaran 70												
	Program	Melaksanakan bimbingan belajar		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹² Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "RKM Kesiswaan: Program Pengembangan Sekolah", Kamis, 4 Januari 2018.

Program	Mengadakan kegiatan remedial dan pengayaan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sasaran	Peringkat lima besar USBN untuk SD/MI														X
Program	Melaksanakan bimbingan belajar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	Melaksanakan tambahan jam pelajaran (les) 29 minggu		X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	melaksanakan delapan 7 <i>Try Out</i> USBN				X	X		X	X	X	X				
Program	Menyelenggarakan Motivasi Siswa "Sukses USBN"										X				
Program	Melaksanakan Bedah SKL USBN							X				X			
Sasaran	Rata-rata nilai UN Bahasa Indonesia 8,13														
Program	Melaksanakan tambahan jam pelajaran	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	Melaksanakan <i>Try Out</i>				X	X		X	X	X	X				
Program	Mengadakan buku referensi	X	X	X											
Program	Melengkapi sarana pembelajaran	X						X							
Sasaran	Rata-rata nilai USBN Matematika 8,02														
Program	Melaksanakan tambahan jam pelajaran	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	Melaksanakan <i>Try Out</i>				X	X		X	X	X	X				
Program	Mengadakan buku referensi	X	X	X											
Program	Melengkapi sarana pembelajaran	X						X							
Sasaran	Rata-rata nilai USBN IPA 8,13							X							
Sasaran	<i>Tahfid Juz 'Ama</i>		X	X	X	X	X								
Program	Melakukan pembiasaan membaca <i>Jus 'Ama</i> setiap pagi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Program	Memasukkan ke materi Muatan Lokal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Program	Melakukan evaluasi satu bulan sekali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Kelulusan															
Sasaran	Tingkat kelulusan 100%														
Program	Menambah jam tambahan (les) 29 minggu		X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	Latihan soal-soal USBN tahun lalu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Program	Melaksanakan LKMU (<i>Try Out</i> UN) 7				X	X		X	X	X	X				

	Program	Melaksanakan Ujian Praktik																	X
	Sasaran	Analisis dan pelaporan penilaian																	
	Program	Melaksanakan analisis hasil penilaian	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Melaksanakan analisis atau telaah butir soal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Melaksanakan pelaporan hasil penilaian	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Pengembangan atau Peningkatan Lingkungan dan Budaya Madrasah																	
	Sasaran	Pengembangan budaya belajar dan membaca																	
	Program	Pemantauan belajar siswa melalui buku penghubung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Pemberian motivasi belajar dan membaca secara rutin dan terprogram	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Pengadaan tempat belajar dan membaca yang nyaman empat lokasi						X	X										
	Program	Pengadaan referensi buku-buku bacaan	X	X	X				X										
	Program	Pemilihan siswa berprestasi tiap semester										X							X
	Program	Pembuatan slogan					X	X	X										
	Sasaran	Peningkatan IMTAQ dan akhlak Islami																	
	Program	Pemantauan ibadah siswa melalui buku penghubung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Pembiasaan shalat Dhuha	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Pembiasaan shalat Dhuhur berjamaah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Pembiasaan ucapan salam dan jabat tangan warga madrasah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Program	Kegiatan ramadhan (tadarus, kajian, zakat fitrah)		X	X														

Program kegiatan kesiswaan merupakan program yang mendominasi jalannya pendidikan di madrasah. Dengan ini perencanaan program kesiswaan sangat perlu dirancang setiap tahunnya dengan berbagai macam kegiatan yang

memicu perbaikan kualitas pendidikan di madrasah. Diantara program kegiatan kesiswaan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang adalah:

- 1) Membuat tim monitoring dan evaluasi program kerja madrasah.
- 2) Panitia PPDB, BK dan wali kelas membuat profil data lengkap peserta didik.
- 3) Menggali dana untuk pendidikan gratis dengan mengadakan subsidi silang.
- 4) Mengadakan dana gotong royong dari guru dan siswa melalui infaq Jum'at pagi.
- 5) Mengadakan psikotes bagi peserta didik baru.
- 6) Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi.
- 7) Mengadakan koordinasi atau rapat Wali Kelas, BK dan pimpinan madrasah satu bulan sekali.
- 8) Mengadakan rapat pembinaan Guru dan Karyawan madrasah dua bulan sekali.
- 9) Penyebaran brosur ke RA atau TK di Kecamatan Ajibarang.
- 10) Mengadakan *Family Day* dan *Open House* sekecamatan Ajibarang.
- 11) Mengundang Kepala RA atau TK dan rangking lima besar masing-masing RA atau TK di se Kecamatan Ajibarang.
- 12) Menyelenggarakan Penerimaan Peserta Didik Baru
- 13) Memberikan pengarahan dan pembinaan kepada peserta didik yang sering terlambat atau bolos sekolah.
- 14) Membuat tata tertib dan sanksi bagi yang tidak hadir.
- 15) Memberikan motivasi belajar kepada peserta didik dan keluarga.
- 16) Mengadakan remidi dan penanganan khusus bagi siswa di bawah KKM.
- 17) Mengadakan les tambahan pelajaran untuk kelas VI.
- 18) Menyediakan guru pamong bagi siswa yang prestasinya rendah.
- 19) Menyelenggarakan asrama siswa untuk 10 siswa berprestasi rendah dan 10 siswa berprestasi tinggi.

- 20) Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba akademik (Matematika dan IPA) tingkat kecamatan dan kabupaten .
- 21) Mengikutsertakan peserta didik dalam lomba non akademik tingkat kecamatan dan tkabupaten .
- 22) Memberikan hadiah (*reward*) kepada pembina dan peserta didik yang berprestasi dalam lomba akademik maupun non akademik.
- 23) Melengkapi peralatan ekstra kurikuler.
- 24) Melaksanakan kegiatan kesiswaan yakni Pramuka (Pelantikan anggota Pramuka, Perkemahan Akhir Tahun, dan Lomba Jelajah Medan), Hizbul Wathan (HW), Peringatan Hari Besar Islam (*Isra' Mi'raj*, *Maulid* Nabi, Kegiatan Ramadhan, Hari Raya Idul Adha, Pembelian hewan qurban), Peringatan Hari Besar Nasional, Badan Amil Zakat, *Study Tour* Kelas V-VI, Hari Ulang Tahun MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang (Pentas Seni), Perpisahan Kelas VI, *Classmeeting* dan pengiriman delegasi.
- 25) Rapat koordinasi satu bulan sekali antara guru BK, Wali Kelas,
- 26) Tim Ketertiban dan Tim Keagamaan.
 - a) Menyediakan buku siswa satu kali setahun.
 - b) Mengirimkan guru kelas I - VI mengikuti kegiatan KKG enam kali dalam setahun.
 - c) Memberikan hadiah (*reward*) kepada peserta didik yang berprestasi pada PTS, PAS dan PAT.
 - d) Menambah satu Guru *Mukhadatsah* dan satu Guru *Tahfidz*.
 - e) Mengadakan program hafalan sepuluh menit sebelum jam pertama.
 - f) Memberikan penghargaan kepada tiga peserta didik yang paling banyak hafalannya.
 - g) Memberikan training motivasi kepada kelas VI.
 - h) Menyelenggarakan les dan belajar kelompok.

- i) Melaksanakan uji coba USBN sebanyak tujuh kali, pemberian penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi dalam uji coba dan melakukan evaluasi.
- j) Pemberian penghargaan kepada sepuluh peserta didik yang berprestasi dalam USBN dan sepuluh peserta didik yang berprestasi dalam UABDA.
- k) Melakukan *home visit* untuk mengetahui kondisi keluarga lebih dekat.¹³

Adapun sasaran program MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang jika dikategorikan dalam segi waktunya terbagi menjadi tiga bagian yakni sasaran program jangka pendek satu tahun, sasaran program jangka menengah empat tahun dan sasaran program jangka panjang empat tahun. Sasaran program tersebut mengindikasikan adanya pencapaian target yang harus dipenuhi dalam beberapa tahun kedepan secara bertahap terlebih lagi dapat tercapai secara drastis. Hal ini tentunya harus diimbangi dengan usaha dan kerja keras yang merata dalam satu sistem madrasah. Sasaran program tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 11
Sasaran Program Madrasah Jangka Pendek, Menengah dan Panjang
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang¹⁴

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN (2017 / 2018) (Program Jangka Pendek)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN (2020 / 2021) (Program Jangka Menengah)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN (2027 / 2028) (Program Jangka Panjang)
1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 97%.	1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 98%.	1. Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 99%.
2. Target pencapaian kelulusan	2. Target pencapaian	2. Target pencapaian

¹³ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, “ RKM Kesiswaan: Rencana Biaya Program Kesiswaan ”

¹⁴ Hasil Wawancara Penanggung Jawab Program *full day school*, “Sasaran Program Madrasah”

peserta didik mencapai 100%.	kelulusan peserta didik mencapai 100%.	kelulusan peserta didik mencapai 100%.
3. Target pencapaian rata-rata nilai USBN 7,50.	3. Target pencapaian rata-rata nilai USBN 8,00.	3. Target pencapaian rata-rata nilai USBN 8,50.
4. 100% lulusan melanjutkan ke jenjang berikutnya.	4. 100% lulusan melanjutkan ke jenjang berikutnya.	4. 100% lulusan melanjutkan ke jenjang berikutnya.
5. 70% lulusan memiliki standar nilai diterima di SMP favorit di Kab Banyumas.	5. 85% lulusan memiliki standar nilai diterima di SMP favorit di kabupaten Banyumas.	5. 95% lulusan memiliki standar nilai diterima di SMP favorit di kabupaten banyumas.
6. 30% peserta didik yang <i>Tahfidz Juz-Amma</i> .	6. 40% peserta didik yang <i>Tahfidz Juz-Amma</i> .	6. 100% peserta didik yang <i>Tahfidz Juz-Amma</i> .
7. Perlombaan dalam kegiatan akademik dapat menjuarai tingkat Kecamatan.	7. Perlombaan dalam kegiatan akademik dapat menjuarai tingkat Kabupaten.	7. Perlombaan dalam kegiatan akademik dapat menjuarai tingkat Propinsi.
8. Perlombaan dalam kegiatan non akademik dapat menjuarai tingkat Kecamatan.	8. Perlombaan dalam kegiatan non akademik dapat menjuarai tingkat Kabupaten.	8. Perlombaan dalam kegiatan non akademik dapat menjuarai tingkat Propinsi.
9. 10% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	9. 20% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	9. 50% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.
10. 10% peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.	10. 15% peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.	10. 25% peserta didik dapat aktif berbahasa Arab.
11. 70% peserta didik dapat mengoperasikan program mengoperasikan program <i>Ms. Word</i> dan <i>Ms. Excel</i> .	11. 75% peserta didik dapat mengoperasikan program komputer (<i>Microsoft Word</i> , <i>Excel</i> , <i>Power point</i> dan Internet).	11. 100% peserta didik dapat mengoperasikan program komputer (<i>Microsoft Word</i> , <i>Excel</i> , <i>Power point</i> dan Internet).
12. 25% pendidik dapat aktif berbahasa Inggris.	12. 40% pendidik dapat aktif berbahasa Inggris.	12. 60% pendidik dapat aktif berbahasa Inggris.
13. 20% pendidik dapat aktif berbahasa Arab.	13. 30% pendidik dapat aktif berbahasa Arab.	13. 50% pendidik dapat aktif berbahasa Arab.
14. 80% Prasarana, sarana,	14. 90% Prasarana, sarana,	14. 100% Prasarana, sarana,

media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar memenuhi Standar Nasional Pendidikan.	media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar memenuhi Standar Nasional Pendidikan.	media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar memenuhi Standar Nasional Pendidikan.
15.65% proses pembelajaran memenuhi standar nasional pendidikan, yaitu guru melaksanakan CTL.	15.80% proses pembelajaran memenuhi standar nasional pendidikan, yaitu guru melaksanakan CTL.	15.100% proses pembelajaran memenuhi standar nasional pendidikan, yaitu guru melaksanakan CTL.
16.85% pendidik dan tenaga kependidikan dapat memenuhi Standar Nasional Pendidikan.	16.90% Pendidik dan tenaga kependidikan dapat memenuhi Standar Nasional Pendidikan.	16.100% Pendidik dan tenaga kependidikan dapat memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

(4) Tahap keempat yaitu penyusunan rencana biaya dan pendanaan.

Pada tahap ini ditetapkan jenis dan banyaknya dana yang dibutuhkan, perkiraan jenis dan jumlah sumber pendanaan, aturan-aturan dari sumber pendanaan dan alokasi jenis dan sumber pendanaan untuk setiap jenis kebutuhan dana. Dalam perumusan Rencana Kerja Madrasah, penetapan anggaran Program *full day school* sudah termasuk di dalam RKM selama empat tahun. Namun untuk melihat secara lebih rinci bagaimana anggaran tahunan Program *full day school* ditetapkan maka dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 12
Kebutuhan Sarana Prasarana Perkelas
Program *Full day school* Tahun Pelajaran 2017-2018

NO.	NAMA BARANG	BANYAKNYA BARANG	HARGA PERBUAH	JML (Rp)
-----	-------------	------------------	---------------	----------

1	<i>White Board</i>	2 buah	250.000	500.000
2	Papan Pajang Kreatifitas Siswa	2 buah	250.000	500.000
3	LCD, <i>Screen</i> View dan kabel LCD.	1 set	8.300.000	8.300.000
4	Komputer	1 set	4.000.000	4.000.000
5	Karpets dan lem	36 m		1.460.000
6	perlengkapan listrik			900.000
7	Gorden			1.050.000
8	<i>Sound</i> ruang, <i>microphon</i> , siku			416.000
9	Meja dan kursi belajar	32 set	230.000	7.360.000
10	AC	2 buah	3.000.000	6.000.000
11	Rak sepatu			1.000.000
12	Kabel internet			500.000
13	Kunci pintu			300.000
14	Kanoplas	9 m	39.000	351.000
15	Tenaga			800.000
Total anggaran				33.437.000
Anggaran sarana prasarana persiswa (91) = Rp. 367.439 /12 bln = Rp 30.000				

Kebutuhan sarana prasarana perkelas Program *Full day school* Tahun Pelajaran 2017-2018 dirumuskan oleh Penanggung Jawab Program yang kemudian ditetapkan dalam rapat yang melibatkan seluruh Pengelola Harian. Dalam penetapannya perincian anggaran yang dirumuskan dipertimbangkan secara masak dengan melihat beberapa faktor antara lain kemampuan finansial orang tua calon peserta didik, promosi program, menghilangkan *image* komersialisme pendidikan dan lain-lain.

Oleh karena itu perencanaan anggaran program yang telah ditetapkan dan untuk ditindak lanjuti oleh calon peserta didik Program *full day school* disepakati minimal sama jumlah nominalnya daripada sekolah swasta lain yang program pendidikannya menganggarkan lebih tinggi. Hal ini dilakukan agar segala apa yang telah dirumuskan dalam perencanaan Program *full day school* dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga kepuasan orang tua peserta didik terhadap manajemen program dapat terpenuhi dengan konfirmasi sodoran perincian anggaran FDS kepada ortu pada saat wawancara dan juga kurikulumnya, pertemuan wali siswa secara umum.¹⁵ Dari total anggaran sarana dan prasarana yang telah ditetapkan semuanya akan dibebankan kepada calon peserta didik dengan cara dibagi sebanyak jumlah peserta didik kelas III – VI yakni Sembilan puluh satu siswa yang mana setiap siswa akan dibebankan finansial sebesar Rp 95.000,00. Dana tersebut akan dibebankan kepada seluruh siswa yang ikut dalam Program *Full Day School*.

Selain kebutuhan sarana prasarana, pihak manajemen juga menganggarkan biaya operasional program selama satu tahun agar proses kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar. Proses penetapannya sama seperti penetapan anggaran sarana prasarana yang memperhatikan banyak pertimbangan. Total anggaran yang sudah dianggarkan juga dibebankan kepada setiap peserta didik yang akan dibayarkan setiap bulan kepada bendahara program sebesar Rp. 8.645.000. Untuk lebih jelasnya ada dalam tabel berikut ini:

¹⁵ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*.

Tabel 13
Biaya Operasional Program *full day school*
Tahun Pelajaran 2017-2018¹⁶

NO	NAMA KEBUTUHAN	BANYAKNYA KEBUTUHAN	BIAYA PERSATUAN	JML (Rp)
1	Guru KBM pagi hari	10 org x 12 bulan x 2	30.000	7.200.000
2	Guru KBM sore hari	12 bulan x 4 minggu x 14 jam x 2	22.500	30.240.000
3	Pengelola atau pendamping	10 Guru x 12 bulan	100.000	12.000.000
5	<i>Out Bond</i>	1 kali x 91 siswa	100.000	9.100.000
6	ATK	12 bulan	125.000	1.500.000
7	Rapat pengelola	12 guru x 12 bln	10.000	1.440.000
8	Rapat guru	12 guru x 5 kali	10.000	600.000
9	<i>Mabit</i>	91 x 2	35.000	6.370.000
10	Pertemuan wali murid	91 x 1	5.000	455.000
11	<i>Bridging Course</i>	8 kali	100.000	800.000
Total biaya				69.705.000
Biaya operasional perbulan persiswa (91/12) Rp. 63.832,00 (Dibulatkan Rp. 65.000,00)				

c) Pengesahan RKM

Setelah RKM selesai dirumuskan oleh KKRKM, RKM dibahas bersama oleh Kepala Madrasah, Dewan Guru, dan

¹⁶ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Anggaran Kegiatan Program *full day school*."

Komite Madrasah untuk dikaji ulang agar RKM yang telah dirumuskan sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya RKM yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh Kepala MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang, Komite Madrasah, dan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Akhirnya, RKM yang telah disahkan, disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.¹⁷

Tabel 14
Target Kelulusan USBN
Kelas VI *Full day school* Tahun Pelajaran 2017/2018¹⁸

NO.	MATA PELAJARAN	TARGET TAHUN 2017/2018 FDS
1	Bahasa Indonesia	7,00
2	Matematika	6,50
3	IPA	7,50
JUMLAH		21,00
RATA-RATA		7,00

Semua lulusan peserta didik Program *full day school* diunggulkan untuk bisa memasuki SMP favorit .

Untuk itu ,maka sejak awal tahun pelajaran MI Muhammadiyah Tambakan telah membuat berbagai kiat yang bertujuan untuk meraih Sukses USBN kelas VI *Full Day School*.

1) Tujuan Program

Tujuan Program Sukses USBN yang direncanakan dan dilaksanakan oleh MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang bertujuan:

- a) Meningkatkan prosentase kelulusan siswa dengan target lulus 100%.

¹⁷ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program *full day school*, "Rencana Kerja MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang "

¹⁸ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program *full day school*, "Rencana Kerja MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang.

- b) Meningkatkan nilai masing-masing mapel USBN di atas rata-rata.
 - c) Meningkatkan rata-rata jumlah nilai USBN.
 - d) Meningkatkan peringkat hasil USBN MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang di tingkat SD/MI baik negeri maupun swasta di kecamatan Ajibarang.
 - e) Mengoptimalkan potensi siswa untuk berprestasi maksimal dalam mapel USBN, sehingga siswa mampu bersaing dengan sekolah atau madrasah lain dalam melanjutkan ke jenjang berikutnya.
 - f) Meningkatkan prosentase siswa yang mampu menembus SMP favorit di kabupaten Banyumas dan sekitarnya.
- 2) Teknis pelaksanaan Program Sukses USBN MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang
- a) Penyadaran dan peningkatan motivasi siswa

Memasuki awal tahun pelajaran, pada umumnya sikap, perilaku dan pola belajar siswa kelas VI masih dengan pola kebiasaan lama seperti ketika mereka di kelas V. Siswa terbiasa dengan waktu dan cara belajar ala kadarnya, karena syarat kenaikan kelas tidak terlalu memaksa mereka untuk belajar ekstra keras.

Hal ini berbeda sekali dengan tuntutan dan syarat kelulusan kelas VI, sehingga siswa perlu disadarkan tentang tugas dan tanggung jawab mereka sebagai siswa kelas VI serta pentingnya motivasi yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dalam menghadapi USBN.

Dalam upaya meningkatkan kesadaran belajar dan selalu menjaga motivasi siswa untuk selalu memperoleh prestasi yang lebih baik, maka beberapa program dilakukan oleh MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang berikut ini:

- (1) *Training* motivasi dan penetapan target pribadi siswa

Ketersediaan soal standar yang cukup dan latihan-latihan soal dari awal tahun yang terkontrol diharapkan memberikan kesiapan dan kepercayaan diri siswa menghadapi hari-hari yang berat dan penuh tekanan tersebut.

Dari awal tahun pelajaran, madrasah telah memprogramkan pentingnya siswa memiliki kumpulan paket-paket soal mata pelajaran USBN, baik yang dibuat oleh MGMP masing-masing mata pelajaran tingkat KKM MI Kabupaten Banyumas, kerjasama MGMP MI Banyumas, maupun buku-buku paket soal yang dijual bebas di pasaran tentunya setelah ditelaah oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan.

Selain itu, madrasah selalu berkoordinasi dengan jajaran Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas untuk mendapatkan soal-soal yang dipakai SD/MI kabupaten Banyumas agar tidak tertinggal. Di samping itu, madrasah juga menjalin kerjasama dalam bentuk saling tukar menukar soal-soal dengan SD/MI di kabupaten lain seperti misalnya dari kabupaten Cilacap, Purbalinga, Banjarnegara, dan Kebumen. Tak lupa juga madrasah menyiapkan sumber paket soal USBN dengan selalu *mendownload* soal-soal dari Internet.

(2) Pemusatan khusus mata pelajaran USBN

Program pemusatan khusus mata pelajaran USBN merupakan kegiatan belajar mengajar yang hanya memfokuskan pada mata pelajaran USBN, yaitu Bahasa Indonesia, Matematika dan IPA. Waktu pelaksanaan pemusatan khusus yaitu pada dua minggu menjelang USBN, dengan tujuan agar siswa benar-benar sudah merasa

masuk dalam suasana ujian. Bentuk kegiatan yang dilaksanakan ada dua macam, yaitu:

Pertama, kegiatan belajar mengajar selama satu minggu pada jam KBM reguler hanya khusus mata pelajaran USBN, sedangkan mata pelajaran non USBN diprogramkan sudah menyelesaikan KBM, dan apabila ada yang belum selesai diberi jatah ganti waktu setelah USBN.

(3) *Try Out*

Try Out Ujian Nasional atau sering dinamakan Latihan Kemampuan Materi Ujian (LKMU) merupakan program yang tidak bisa dipisahkan dari keseluruhan Program Sukses USBN. Karena dari hasil LKMU inilah perkembangan prestasi siswa dari waktu ke waktu bisa dipantau. Selain itu, hasil LKMU juga dipakai sebagai bahan evaluasi kinerja masing-masing guru mata pelajaran USBN dan juga wali kelas siswa. MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang memprogramkan tiga jenis LKMU yang frekuensinya lebih dari 16 kali, yaitu:

(a) LKMU mandiri masing-masing mata pelajaran

1. Frekuensi pelaksanaan minimal sebanyak 10 kali sampai menjelang USBN dilaksanakan.
2. Pembuatan atau pengusahaan soal, pengawasan dan koreksi hasil dilakukan oleh masing-masing guru mapel USBN.
3. Waktu pelaksanaan menyatu dengan pelaksanaan KBM dan menyesuaikan kebutuhan kelas.
4. Hasil tidak harus dilaporkan kepada orang tua atau wali peserta didik tetapi lebih pada fungsi sebagai kontrol kemajuan yang telah dicapai, maupun diagnostik permasalahan yang dihadapi masing-masing siswa.

(b) LKMU Internal MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

1. Frekuensi pelaksanaan sebanyak dua kali, yaitu pada bulan Oktober minggu keempat dan November minggu keempat.
2. Penyusun naskah soal adalah kelompok guru mata pelajaran yang ditunjuk dengan mengacu pada kisi-kisi USBN.
3. Pengawasan dan koreksi hasil dilakukan oleh masing-masing guru mata pelajaran UN dan panitia LKMU.
4. Waktu pelaksanaan pada saat jam pelajaran Pendalaman SKL (les sore hari), dengan penataan ruang menyesuaikan kondisi Ujian Nasional yang sebenarnya.
5. Hasil Nilai LKMU Internal I dilaporkan kepada orang tua atau wali siswa, dan bagi yang mendapatkan peringkat satu sampai tiga memperoleh penghargaan yang dibagikan pada saat Upacara Senin Pagi berlangsung.
6. Hasil nilai LKMU Internal II dilaporkan kepada orang tua atau wali siswa, dan bagi yang mendapatkan peringkat satu sampai dua jumlah nilai tertinggi dan peringkat satu sampai dua kenaikan jumlah nilai tertinggi dari LKMU I ke LKMU II memperoleh penghargaan yang dibagikan pada saat Upacara Senin Pagi berlangsung.

(c) LKMU bersama

1. Frekuensi pelaksanaan sebanyak empat kali, yaitu pada bulan Januari, Februari, Maret dan April.

2. Penyusun naskah soal adalah MGMP mata pelajaran USBN tingkat K3M kabupaten Banyumas, dan soal-soal LKMU dari lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga kabupaten lain.
3. Pengawasan dilakukan oleh guru yang ditunjuk sesuai dengan keputusan panitia, sedangkan koreksi hasil tetap dilakukan oleh masing-masing guru mapel USBN dibantu oleh panitia LKMU.
4. Waktu pelaksanaan pada pagi hari dengan mengkondisikan siswa pada suasana pelaksanaan USBN yang sebenarnya, baik tata ruang, kepengawasan maupun penjadwalan.
5. Hasil nilai LKMU selalu dilaporkan kepada orang tua atau wali peserta didik, dan bagi yang mendapatkan peringkat nilai tertinggi dari memperoleh penghargaan yang dibagikan pada saat Upacara Senin Pagi berlangsung.

Satu hal penting yang harus dilakukan dalam mengelola LKMU adalah guru perlu melakukan analisis butir jawaban soal, sehingga bisa mengetahui secara akurat kelemahan-kelemahan yang dialami siswa.

Di samping itu, evaluasi bersama perlu dilakukan antara semua pihak, yaitu pihak madrasah, guru mapel, wali kelas, dan orang tua atau wali siswa. Dari evaluasi yang dilakukan, maka dapat diambil langkah tindak lanjut penyelesaian masalah yang dihadapi. Sebagai contoh, sampai dengan hasil LKMU ke III ternyata masih terdapat 10 siswa yang belum lulus LKMU, maka diputuskan dilakukan pembagian kelas Les Sore yang mempertimbangkan kecepatan belajar siswa. Selain itu, siswa-siswa yang tertinggal

tersebut diberi jam tambahan Pendalaman SKL mata pelajaran yang mengalami kesulitan, di luar jam yang sudah direncanakan.

(d) Kelompok Belajar Tutor Sebaya

Salah satu faktor penting dalam upaya mencapai sukses USBN adalah pendekatan belajar yang memanfaatkan Kelompok Belajar dengan Tutor Sebaya. Banyak alasan yang mendasari pentingnya guru menggunakan pendekatan ini, antara lain:

- (1) Bila seorang siswa memiliki kemampuan menyelesaikan sebuah soal yang lebih dari siswa yang lain dalam kelompoknya, maka diharapkan siswa tersebut bisa menjelaskan kemampuannya itu kepada temannya, sesuai dengan bahasa yang dia pahami.
- (2) Secara umum, bila seorang siswa tidak memahami sebuah konsep atau soal, maka siswa akan merasa lebih nyaman bertanya kepada teman dekatnya dibandingkan bertanya langsung ke guru di kelas.
- (3) Bahasa yang digunakan untuk menjelaskan penyelesaian sebuah soal oleh temannya akan lebih mudah dipahami dibandingkan bahasa yang dipakai oleh bapak atau ibu guru mata pelajaran.

(e) *Mujahadah*

Sebagai sebuah lembaga pendidikan yang bercirikan Islam, maka madrasah tidak cukup hanya sekedar menyandarkan kesuksesan USBN pada usaha-usaha fisik semata, tetapi juga dibarengi dengan usaha spiritual, yaitu upaya pendekatan diri dan kepasrahan kepada Allah swt. Langkah ini ditempuh untuk memohon pertolongan Allah swt. agar diberi

kemudahan dan kekuatan dalam menghadapi tugas berat ini. Adapun bentuk *Mujahadah* yang dilaksanakan oleh MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang adalah sebagai berikut:

1. *Mujahadah* orang tua atau wali peserta didik

Mujahadah orang tua atau wali peserta didik dilaksanakan pada saat orang tua siswa mengambil laporan LKMU yang kedua, yaitu pada bulan Februari. Biasanya laporan hasil LKMU langsung diserahkan kepada siswa untuk dilaporkan kepada orang tua mereka, tetapi untuk LKMU ini orang tua diundang ke madrasah untuk memperoleh penjelasan langsung dari Wali Kelas tentang kemajuan yang sudah dicapai dan kelemahan yang masih dihadapi oleh putranya.

Selanjutnya, dengan dipimpin oleh ustadz yang telah ditunjuk, bersama-sama bermunajat kepada Allah, dimulai dengan membaca *Asma'ul Husna* dan diakhiri dengan doa, memohon kepada Allah swt. agar putra-putrinya diberi kemudahan dalam usahanya. Madrasah juga mengharapkan agar *Mujahadah* tetap rutin dilakukan oleh orang tua siswa ketika mereka di rumah, sehingga akan memberikan hasil yang maksimal.

2. *Mujahadah* siswa dan guru-karyawan MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

Mujahadah juga dilakukan bersama oleh bapak dan ibu guru karyawan dengan siswa pada malam Ahad, satu minggu sebelum USBN dilaksanakan.

(f) Hal-hal lain yang perlu dilakukan

Selain yang telah diprogramkan di atas, ada beberapa hal yang juga dilakukan agar tujuan program sukses USBN tercapai, yaitu:

1. Pembagian tugas mengajar guru mapel USBN

Berat bagi siswa maupun orang tua siswa, tetapi guru mata pelajaran USBN pun ikut merasakan tekanan psikologis yang tidak ringan. Jika siswa berhasil lulus dengan hasil memuaskan peran guru tidak akan disorot sebagai faktor penyebab, tetapi apabila sebaliknya yang terjadi, maka seolah semua telunjuk memojokkan guru sebagai salah satu penyebab utamanya.

Untuk mengurangi tekanan tersebut, maka MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang mengambil kebijakan dengan memberikan beban mengajar kelas untuk tiga guru mapel USBN.

2. Pembagian kelas VI

Pada saat pembagian kelas awal tahun pelajaran baru, kelas VI dibagi menjadi tiga kelompok yaitu , kelompok A untuk siswa peringkat 10 besar , kelompok B siswa peringkat 20 besar dan kelompok C siswa peringkat tiga puluh besar.

3. Seting dan suasana kelas

Seting dan suasana kelas dibuat meriah dengan berbagai hiasan karya siswa, majalah dinding kelas, slogan-slogan tulisan yang memotivasi dan menjadikan mereka bangga terhadap kelasnya yang akhirnya akan menjadi pendorong munculnya kompetisi antar siswa.

4. Pembentukan MGMP kelompok mata pelajaran USBN

Karena guru mata pelajaran USBN pada kelas VI untuk masing-masing mapel ada tiga orang, sehingga mereka dapat saling memberikan masukan.

Hal ini tanpa disadari akan menjadi sebuah MGMP kelompok mata pelajaran tersebut.

b) Program sukses USBN tiap mata pelajaran

Program Sukses USBN untuk masing-masing mata pelajaran secara umum sama, tetapi kekhususan masing-masing mata pelajaran juga menjadikan beberapa titik tekannya berbeda, uraian selengkapnya berikut ini:

(1) Mata pelajaran Bahasa Indonesia

Beberapa kiat yang dilakukan untuk sukses USBN mata pelajaran Bahasa Indonesia adalah sebagai berikut:

- (a) Memberikan materi SKL secara sistematis.
- (b) Memilih SKL berdasarkan tingkat kesulitan siswa secara umum.
- (c) Pengelompokan siswa Les Sore berdasarkan tingkat kemampuan yang homogen.
- (d) Pengelompokan siswa Les Sore berdasarkan tingkat kemampuan yang heterogen.
- (e) Pendistribusian soal secara bertahap (mudah, sedang dan sukar).
- (f) Menyelesaikan materi pada semester gasal maupun semester genap yang kemudian digunakan untuk pengayaan dan latihan soal.
- (g) Menyediakan paket soal latihan standar USBN sesuai SKL sebanyak mungkin.
- (h) Penerapan Tutor Sebaya pada kelompok kecil ataupun kelas besar.
- (i) Mengelompokkan siswa yang masih di bawah standar kelulusan dan memberikan layanan tambahan.
- (j) Pemberian penghargaan kepada siswa yang berprestasi.

(2) Mata pelajaran Matematika

Beberapa kiat yang dilakukan untuk sukses USBN mapel Matematika adalah sebagai berikut:

- (a) Memberikan matrikulasi penguasaan konsep Aritmatika dasar selama dua minggu pertama, sebagai dasar penguasaan materi selanjutnya.
- (b) Menyelesaikan materi kelas VI pada semester gasal maupun semester genap yang kemudian digunakan untuk pengayaan dan latihan soal.
- (c) Materi yang disampaikan selalu mengacu pada SKL USBN.
- (d) Menyelesaikan *review* materi Kelas IV sampai VI yang sesuai SKL USBN sampai bulan Desember.
- (e) Menyediakan paket soal latihan standar USBN sesuai SKL sebanyak mungkin yang diselesaikan dengan cara Tutor Sebaya.
- (f) Pembagian kelompok Tutor Sebaya yang dinamis, disesuaikan dengan perkembangan kemajuan belajar siswa.
- (g) Melakukan Tutor Sebaya selama 26 minggu.
- (h) Setiap menjelang *Try Out*, baik *Try Out* mandiri, internal maupun biasa, setiap siswa, kelompok Tutor Sebaya maupun kelas membuat target nilai yang akan diraih.
- (i) Sebagai penghargaan atas keberhasilan mencapai target, maka diberikan hadiah bersama, misalnya “Nonton Bareng” dengan materi tontonan film yang mendidik seperti *Laskar Pelangi*, *Perjuangan Rasulullah* dan lain-lain.
- (j) Melakukan *Try Out* mandiri sebanyak mungkin (lebih dari 10 kali) dan memaparkan hasilnya di kelas masing-masing.

(k) Pembagian kelas Les Sore berdasarkan kemampuan dan kebutuhan.

(l) Mengelompokkan siswa yang masih di bawah standar kelulusan dan memberikan layanan tambahan.

(3) Mata Pelajaran IPA

Beberapa kiat yang dilakukan untuk sukses USBN mapel IPA adalah sebagai berikut:

(a) Menyelesaikan materi pada semester gasal maupun semester genap yang digunakan untuk pengayaan dan latihan soal.

(b) Materi yang disampaikan selalu mengacu pada SKL USBN.

(c) Siswa diberi tugas hafalan materi SKL tertentu, kemudian setoran hafalan yang sudah dikuasai.

(d) Melakukan *Try Out* mandiri sebanyak mungkin (sebelum LKMU ke IV dilakukan tujuh kali *Try Out* mandiri).

(e) Tiga minggu sebelum USBN, pada setiap pertemuan siswa diberi tugas PR minimal satu paket soal standar USBN.

(f) Melakukan Tutor Sebaya selama 15 minggu.

(g) Mengelompokkan siswa yang masih di bawah standar kelulusan dan memberikan layanan tambahan.

(h) Pembagian kelas Les Sore berdasarkan kemampuan dan kebutuhan.

(i) *Punishment and reward system*.

Program sukses USBN ini hanya akan berhasil jika setiap komponen yang terkait langsung maupun tidak langsung berupaya melaksanakan peran mereka masing-masing secara maksimal, yaitu:

1) Guru mapel USBN harus secara terus-menerus meningkatkan kompetensi dan komitmennya demi lancarnya tugas yang menjadi kewajibannya.

- 2) Wali kelas dan guru BK memiliki peran sentral dalam memotivasi dan membantu siswa memecahkan masalah yang siswa hadapi.
- 3) Guru mata pelajaran non USBN kelas 1-VI, karyawan dan seluruh warga madrasah harus ikut menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar.
- 4) Orang tua siswa atau wali peserta didik harus memberikan perhatian dan dukungan sepenuhnya, baik dukungan material, moril maupun sepirituil terhadap perkembangan kemajuan putranya.
- 5) Komite Madrasah, Yayasan dan Kementerian Agama tingkat kabupaten, serta *stake holder* lain yang terkait memberikan dukungan saran dan arahan yang memadai, sehingga madrasah tidak salah mengambil langkah.

4. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan

a. Sistem Pelaksanaan

Dari rencana strategis Program *full day school* yang dirumuskan oleh pihak manajemen di atas secara tertulis tersusun beberapa runtutan yaitu penetapan sasaran, penetapan program, penetapan penanggungjawab program, penentuan indikator keberhasilan program, penentuan kegiatan dan menyusun jadwal kegiatan. Namun secara praktis semuanya akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi di dalam kerangka misi organisasi.

Pelaksanaan rencana strategi tersebut akan diwujudkan dengan cara mengadakan rapat koordinasi untuk menindaklanjuti beberapa program baik program yang sifatnya sederhana seperti *Mabit* (malam bina iman dan taqwa) maupun yang sifatnya multiprogram seperti kegiatan belajar mengajar dalam satu semester atau satu tahun. Dalam rapat koordinasi tersebut ditentukan perincian Penanggungjawab Program dan semua panitia yang terlibat di dalamnya beserta perincian tugas-tugasnya, membahas penentuan indikator keberhasilan program dan membuat anggaran dana yang

dibutuhkan. Setelah itu panitia program akan menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan dengan cara membuat jadwal kegiatan agar terlaksana dengan baik dan sistematis.

b. Sistem Pemantauan

Setelah kegiatan berjalan sesuai jadwal, kemudian dilaksanakan pemantauan lapangan yang berguna untuk mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Sistem pemantauan akan dilaksanakan oleh seluruh pengelola program yang kemudian akan dilaporkan kepada Penanggungjawab Program.

Selain menerima laporan dari hasil pantauan pengelola, Penanggungjawab Program secara mandiri juga ikut berpartisipasi dalam melaksanakan pantauan kinerja pengelola dan pelaksanaan kegiatan di lapangan dengan membawa hasil catatan, pelaporan dan tanggapan yang dilaksanakan secara berkala baik harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran maupun tahunan. Adapun fungsi dari pemantauan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai yang diinginkan.

c. Sistem Pengawasan

Berbeda dengan pemantauan yang sifatnya lebih sederhana, pengawasan yang dilakukan oleh pihak pengelola program khususnya Penanggungjawab program kegiatan (pengawas mikro) bersifat lebih detail dan mendalam dengan cara sistematis dan objektif untuk menemukan keakuratan informasi kegiatan dan keuangan yang kredibel, mengidentifikasi dan mengurangi resiko kegiatan, memastikan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku, mengendalikan kegiatan sesuai dengan efektifitas dan efisiensinya serta memastikan tujuan dan sasaran perencanaan dapat tercapai.

Secara makro, pengawasan semua kegiatan Program *full day school* dilaksanakan oleh Kamad dan Waka Kurikulum untuk

selanjutnya diteruskan kepada Supervisor yang bertugas di bawah Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Cabang Ajibarang. Sistem pengawasan tersebut bertujuan untuk memberikan jalan keluar dari masalah yang ada maupun pencegahan. Pengawasan yang sudah dilaksanakan dalam program *full day school* dinilai telah mendatangkan pengaruh yang positif bagi organisasi yakni:

- 1) Kepuasan orang tua peserta didik terhadap kinerja sistem program.
- 2) Kemajuan yang terus menerus dalam organisasi.
- 3) Fleksibel dalam menghadapi perubahan untuk menjadi lebih baik.
- 4) Organisasi yang terus belajar dari waktu ke waktu.
- 5) Mempunyai standar atau tolak ukur dalam setiap kegiatan.
- 6) Pemberdayaan staf yang baik untuk kemajuan organisasi.
- 7) Mengatasi pemborosan dalam penggunaan dana.
- 8) Kinerja pengelola yang selalu kontinyu dan stabil.

5. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja

Dalam kajian teoritik dijelaskan bahwa penilaian keberhasilan pencapaian *output* dan *outcomes* dalam tujuan dan sasaran adalah fokus dari kegiatan pengukuran kinerja. Beberapa aspek pengukuran misalnya aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stake holder* serta waktu. Secara umum pengukuran diarahkan pada pengukuran kinerja dalam rangka mewujudkan tujuan strategis, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategis. Dalam melakukan pengukuran, dapat dianalisis bahwa pihak manajemen Program *full day school* sudah mendasarkan pada:

- a. Indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah selesai kegiatan. Terdapat lima macam indikator kinerja yang sering digunakan yakni pemasukan, pengeluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

- b. Standar kinerja yakni ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif yang bersumber dari peraturan perundang-undangan, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pekerjaan tahun sebelumnya.
- c. Konsep dasar pengukuran kinerja yaitu alat manajemen untuk menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja perlu selalu diartikulasikan dengan visi dan misi organisasi, tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja. Kinerja manajemen Program *full day school* juga telah diukur dengan melakukan tindakan-tindakan penyempurnaan berupa:
 - 1) Memperbaiki kinerja yang masih lemah.
 - 2) Meningkatkan hubungan yang lebih baik antara staf dan manajemen.
 - 3) Meningkatkan hubungan yang lebih erat dengan *customer*.
- d. Metode pengukuran kinerja dengan membuat rencana kerja tahunan yang diambil dari rencana strategis yang berjangka lima tahunan. Perencanaan tahunan dapat dibuat dengan membuat visi, misi, sasaran, yang cara pencapaiannya memuat kebijakan dan program satu tahun yang akan dikerjakan.
- e. Evaluasi kinerja dengan tujuan pokoknya untuk mengetahui dengan pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program atau kegiatan, selanjutnya dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang. Fungsi evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan, untuk pengambilan keputusan, untuk pengendalian program, untuk perbaikan *input*, proses dan *output* serta

perbaikan tatanan atau sistem prosedur. Evaluasi Program *full day school* yang dilaksanakan oleh pihak manajemen dilakukan melalui rapat evaluasi secara berkala yang dihadiri oleh seluruh anggota Pengelola Harian dan atau guru-guru bidang studi. Setiap orang yang menghadiri rapat evaluasi diberi kesempatan untuk menilai kekurangan dan kelebihan, memberi solusi, mengusulkan terobosan baru, serta berbagai masukan yang membangun Program ini. Kemudian materi dari rapat evaluasi dipertimbangkan dan diputuskan atas dasar kesepakatan bersama untuk memperbaiki dan meneruskan program kegiatan yang telah berlangsung.¹⁹ Diantara sebagian hasil dari pelaksanaan evaluasi Program *full day school* yang sudah dilaksanakan pada Tahun Pelajaran 2017/2018 adalah :

- a. Keberadaan Program *full day school*.
 - 1) Informasi Program *full day school* sudah semakin banyak di ketahui oleh masyarakat.
 - 2) Kebutuhan pendidikan Program *full day school* yang bisa mengimbangi perkembangan teknologi khususnya informasi.
 - 3) Adanya tanggapan positif masyarakat dan keraguan masyarakat terhadap Program *full day school*.
 - 4) Usaha peningkatan kualitas Program *full day school* yang masih dilakukan oleh pihak manajemen.
 - 5) Sosialisasi keberadaan Program *full day school* yang terus ditingkatkan.
 - 6) Selalu merespon perhatian masyarakat dengan meningkatkan pelayanan mutu.
 - 7) Berusaha mencari terobosan baru untuk kemajuan Program *full day school*.
- b. Kondisi Program *full day school*.
 - 1) Fasilitas kelas masih terawat dan dapat dimanfaatkan dengan baik.

¹⁹ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, Rabu, 7 Maret 2018.

- 2) Kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik dan lancar.
 - 3) Pendampingan bimbingan kelompok siswa berjalan setiap minggu oleh masing-masing Guru Pamong.
 - 4) Pembiasaan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab aktif masih jauh dari harapan.
 - 5) Pembayaran keuangan siswa banyak yang tertunda dengan berbagai alasan.
 - 6) Adanya salah satu anak yang pindah ke sekolah lain karena tidak mampu mengikuti KBM di Program full day school.
 - 7) Pembayaran honor bagi Pengurus Harian dan guru mata pelajaran dapat berjalan lancar.
- c. Hal-hal yang segera dibenahi dan penting untuk diusahakan
- 1) Pembinaan dan peningkatan administrasi manajemen Program *full day school* yang lebih bermutu.
 - 2) Peningkatan proses kegiatan belajar mengajar agar lebih berkualitas.
 - 3) Peningkatan pembiasaan berbahasa Inggris dan Arab aktif agar tercapai sesuai yang diharapkan.
 - 4) Pengadaan buku ajar pendukung untuk melengkapi kekurangan buku pegangan guru dan siswa.
 - 5) KKM Program *full day school* terus dinaikan sesuai dengan standar Madrasah Bertaraf Internasional.
 - 6) Penyusunan silabus untuk mata pelajaran layanan tambahan perlu dibuat.
 - 7) Laporan hasil belajar (Raport khusus) Program *full day school* segera dibuat.
 - 8) Portofolio hasil kegiatan anak segera dikumpulkan sebagai data pegangan manajemen.²⁰

²⁰ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Rapat Evaluasi *Full Day School*", Kamis, 22 Desember 2017.

C. Hasil-hasil yang Diperoleh Program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Melalui Manajemen Strategis

Program *full day school* merupakan program unggulan yang diharapkan dan diproyeksikan menghasilkan peserta didik yang cerdas, pintar, produktif dan berprestasi. Setelah tiga tahun lebih berjalan, Program ini dirasa telah mengalami suka dan duka yang sudah dirasakan khususnya bagi pihak manajemen. Hasil positif yang dirasakan dalam program ini merupakan buah dari kerja keras semua pihak yang mendukung terlaksananya Program *full day school*. Adapun hasil positifnya setidaknya memuat dua hal yang membanggakan yakni prestasi akademik dan non akademik yang perinciannya adalah sebagai berikut:

1. Prestasi akademik
 - a) Menjadi Peringkat 2 Nilai Ujian SD/MI Tingkat Kecamatan Ajibarang.
2. Prestasi non akademik
 - a) Juara III lomba Tartil Aksioma 2017
 - b) Juara I Lomba tartil Aksioma 2018
 - c) Juara III Tahfidz Aksioma 2018
 - d) Juara I Seni Bela Diri Tingkat Kabupaten Banyumas

Prestasi akademik dan non akademik Program *full day school* di atas merupakan sebagian dari keberhasilan prestasi yang pernah diperoleh peserta didik MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang yang jumlahnya sudah sangat banyak. Setidaknya prestasi-prestasi yang sudah diraih diharapkan akan menjadi motivasi keberhasilan madrasah dalam menangani Program *full day school* ditingkat yang lebih tinggi.

Sebagai gambaran yang dijabarkan diatas, berikut ini Tabel Data lulusan lima tahun terakhir MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang dan Tabel Data *Output* Siswa Tiga Tahun Terakhir MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang :

Tabel 15
Data Lulusan Lima Tahun Terakhir
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang²¹

TAHUN PELAJARAN	LULUSAN		JUMLAH NILAI USBN		PESERTA DIDIK YANG MELANJUTKAN	
	PESERT A	LULUS	RATA- RATA JUMLAH	RATA- RATA	JUMLAH	TARGET
2013/2014	17	17	24,72	8,24	17	100%
2014/2015	17	17	207,6	69,20	17	100%
2015/2016	28	28	235,6	78,53	28	100%
2016/2017	23	23	236,84	78,94	23	100%
2017/2018	24	24	223,8	74,60	24	100%

Tabel 16
Data *Output* Siswa Tiga Tahun Terakhir
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang

NO.	TAHUN	KELAS 6	LULUS/RATA-RATA	KET.
1	2015/2016	28	78,53	
2	2016/2017	23	74,60	
3	2017/2018	24	78,94	

Dengan adanya Program *full day school* yang tahun ini akan meluluskan angkatan kedua setelah hampir tiga tahun berdiri dengan harapan besar akan menjadi ujung tombak bagi prestasi madrasah. Diantara data *input* peserta didik tiga tahun terakhir adalah :

Tabel 17
Data *Input* Peserta Didik Tiga Tahun Terakhir
MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang²²

NO	TAHUN	PENDAFTAR	DITERIMA	KET.
1	2015/2016	29	29	

²¹ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Data Prestasi MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang"

²² Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Pertemuan Wali Siswa FDS 2017/2018"

2	2016/2017	21	21	
3	2017/2018	22	22	

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Program *full day school* MIM Tambakan Ajibarang

Dalam suatu sistem khususnya sistem pendidikan, diantara tindakan penting yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen adalah mencari faktor pendukung dan penghambat. Faktor penghambat merupakan sesuatu yang lazim adanya dan harus dicari solusinya. Sedangkan faktor pendukung juga merupakan kelaziman yang dipergunakan sebagai modal menyelesaikan permasalahan yang ada dan membuat suatu karya dan prestasi. Adapun faktor pendukung dan penghambat Program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung Program *full day school*
 - a. Adanya perlakuan khusus dari pihak manajemen terhadap kelas *Full Day School*.
 - b. Pengelolaan kelas dan fasilitas yang baik dan terjaga.
 - c. Adanya Guru Pendamping bagi setiap peserta didik yang bertugas memberikan solusi dalam kesulitan belajar, mendata perkembangan prestasi siswa, memberi motivasi belajar dan lain-lain.
 - d. Pelaporan perkembangan prestasi peserta didik kepada orangtua untuk memberi stimulus perhatian orangtua kepada peserta didik.²³
 - e. Eksistensi Progam *Full day school* sudah semakin banyak di ketahui oleh masyarakat.
 - f. Kebutuhan pendidikan yang bisa mengimbangi perkembangan teknologi khususnya informasi.
 - g. Adanya tanggapan positif masyarakat terhadap Progam *Full Day School*.
 - h. Komitmen dan loyalitas yang penuh dan tinggi dari pihak manajemen dalam usaha meningkatkan kualitas Progam *Full Day School*.

²³ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program *full day school*, "Materi Rapat Pengelola FDS", Kamis, 22 Desember 2017.

- i. Pembayaran *fee* atau honorarium bagi pengelola dan pengajar dapat berjalan lancar.²⁴
- j. Potensi keunggulan peserta didik yang di atas rata-rata daripada Program Reguler.
- k. Adanya perhatian yang sangat tinggi dari orangtua terhadap pendidikan peserta didik.
- l. Sebagian besar KBM telah memanfaatkan media komputer dan internet yang sudah disediakan oleh pihak manajemen.
- m. Beberapa guru telah mengembangkan pembelajaran PAIKEM.
- n. Semangat dan antusiasme siswa dalam belajar sangat tinggi dengan pembuktian presensi harian yang menunjukkan akan minimnya kealpaan peserta didik.²⁵
- o. Mempunyai waktu dan kesempatan yang lebih banyak untuk memperluas dan memperdalam pelajaran.
- p. KBM lebih bersifat fleksibel dibandingkan dengan Program Reguler.
- q. Biaya sekolah lebih murah dibandingkan sekolah lain.
- r. Kesempatan bagi keluarga yang kurang mampu untuk mendaftarkan anaknya di program pendidikan yang berkualitas tinggi.
- s. Meringankan pengawasan terhadap anak, terutama yang mempunyai anak lebih dari satu di sekolah yang sama.
- t. Komunikasi dengan guru lebih dekat sehingga dapat dengan mudah membantu siswa menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- u. Jumlah peserta didik lebih sedikit dibandingkan dengan Program Reguler sehingga materi pelajaran yang disampaikan lebih mudah diterima karena perhatian guru terhadap peserta didik lebih terfokus.
- v. Diberikannya tambahan mata pelajaran terlebih lagi dengan adanya *Mumarotsah Ijtima'iah* yang materinya dapat dijadikan sebagai bekal kepemimpinan dalam tradisi sosial di masyarakat.

²⁴ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Rapat Evaluasi *Full Day School*", Kamis, 22 Desember 2017.

²⁵ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program full day school, "Evaluasi Kinerja Pengelola Kelas *Full Day School*", Kamis, 22 Desember 2017.

w. Antusiasme orangtua yang semakin bertambah untuk memasukan anaknya lagi ke dalam program ini. Dikarenakan kepuasan mereka terhadap prestasi anaknya yang semakin meningkat di kelas *Full Day School*.²⁶

2. Faktor Penghambat Program *full day school*

- 1) Masih adanya beberapa siswa yang prestasi akademiknya tidak sesuai target kurikulum FDS.
- 2) Pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab tidak berjalan optimal dan masih jauh dari harapan.²⁷
- 3) Masih adanya keraguan yang terdengar dari sebagian masyarakat terhadap Program *full day school*.
- 4) Pembayaran pemasukan keuangan dari peserta didik banyak yang tertunda karena keadaan orangtua yang kurang mendukung kelancaran finansialnya.
- 5) Masih terjadinya perpindahan atau keluarnya beberapa peserta didik Program *full day school* ke sekolah lain.²⁸
- 6) Pendokumentasian administrasi dari pihak pengelola belum tertata dengan baik.
- 7) Terdapat beberapa target kegiatan *Full day school* yang belum tercapai.
- 8) Terdapat beberapa kegiatan yang belum ditentukan target hasilnya.
- 9) *Job description* pengelola masih terdapat tumpang tindih.
- 10) Pada beberapa bidang pengelola belum berjalan sesuai tugas dan fungsinya.
- 11) Terdapat beberapa kegiatan yang biayanya belum dianggarkan.
- 12) Pemanfaatan media papan pajang masih minim.
- 13) Pelaksanaan evaluasi KBM belum terencana dengan baik.

²⁶ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*, Rabu, 7 Maret 2018.

²⁷ Diambil dari dokumen Penanggung Jawab Program *full day school*, "Materi Rapat Pengelola FDS", Kamis, 22 Desember 2017.

²⁸ Hasil Wawancara Penanggung Jawab Program *full day school*, "Rapat Evaluasi *Full Day School*",

- 14) Kondisi ideal menduduki prestasi 10 besar paralel masih jauh dari harapan.
- 15) Pemanfaatan fasilitas media belum berjalan secara optimal.
- 16) Beberapa guru kurang memperhatikan potensi, semangat dan daya kritis siswa.
- 17) Siswa baru memiliki LKS permata pelajaran, belum difasilitasi pemilikan buku pegangan.
- 18) Tuntutan perhatian lebih terhadap guru-guru Program *full day school* belum diimbangi dengan penghargaan yang memadai.
- 19) Adanya beberapa guru yang belum mensikapi kondisi potensial dan kondusif KBM Program *full day school*.²⁹
- 20) Masih ada sebagian anak yang merasa jenuh dalam belajar, terlebih lagi ketika mereka mempunyai masalah dengan guru.
- 21) Adanya sebagian anak yang terlihat mengalami kelelahan fisik, tetapi tidak sampai membuat mereka sakit.
- 22) Terhambatnya sosialisasi anak di masyarakat, yang ada hanyalah kegiatan sosial dengan sesama peserta didik dan guru di madrasah.³⁰

Adapun faktor-faktor pendukung dan penghambat di atas apabila dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis SWOT maka akan ditemukan keputusan solutif yang sifatnya hanya berupa saran untuk kemajuan Program *full day school*. Tujuan dari analisis SWOT selanjutnya adalah memaksimalkan

kekuatan-kekuatan internal, meminimalkan kelemahan-kelemahan internal, mereduksi ancaman-ancaman eksternal dan membangun peluang-peluang eksternalnya. Semuanya itu akan memberi sumbangsih terhadap percepatan mutu suatu institusi khususnya sekolah. Diantara analisis SWOTnya adalah sebagai berikut :

²⁹ Hasil Wawancara Penanggung Jawab Program *full day school*, "Evaluasi Kinerja Pengelola Kelas *Full Day School*".

³⁰ Hasil wawancara dengan Penanggung Jawab Program *Full Day School*,.

Tabel 18
Matriks Identifikasi Lingkungan Strategis Analisis SWOT³¹

	INTERNAL	
	KEKUATAN	KELEMAHAN
ANALISIS SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perlakuan khusus dari pihak manajemen terhadap kelas <i>Full Day School</i>. 2. Pengelolaan kelas dan fasilitas yang baik dan terjaga. 3. Adanya Guru Pendamping bagi setiap peserta didik yang bertugas memberikan solusi dalam kesulitan belajar, mendata perkembangan prestasi siswa, memberi motivasi belajar dan lain-lain. 4. Komitmen dan loyalitas yang penuh dan tinggi dari pihak manajemen dalam usaha meningkatkan kualitas Program <i>Full</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih adanya beberapa siswa yang prestasi akademiknya di bawah target. 2. Pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab tidak berjalan optimal dan masih jauh dari harapan. 3. Pembayaran pemasukan keuangan dari peserta didik banyak yang tertunda karena keadaan orangtua yang kurang mendukung kelancaran finansialnya. 4. Masih terjadinya perpindahan atau keluarnya beberapa peserta didik Program <i>full day</i>

³¹ Hasil Wawancara Penanggung Jawab Program full day school, “ Matriks Identifikasi Lingkungan Strategis Analisis SWOT.

	<p><i>Day School.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Pembayaran <i>fee</i> atau honorarium bagi pengelola dan pengajar dapat berjalan lancar. 6. Sebagian besar KBM telah memanfaatkan media komputer dan internet yang sudah disediakan oleh pihak manajemen. 7. Beberapa guru telah mengembangkan pembelajaran PAIKEM. 8. Semangat dan antusiasme siswa dalam belajar sangat tinggi dengan pembuktian presensi harian yang menunjukkan akan minimnya kealpaan peserta didik. 9. Mempunyai waktu dan kesempatan yang lebih banyak untuk memperluas dan memperdalam pelajaran. 10. Komunikasi dengan guru lebih dekat sehingga dapat dengan 	<p><i>school</i> ke Program Reguler atau ke sekolah lain.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Pendokumentasian administrasi dari pihak pengelola belum tertata dengan baik. 6. Terdapat beberapa target kegiatan <i>Full day school</i> yang belum tercapai. 7. Terdapat beberapa kegiatan yang belum ditentukan target hasilnya. 8. <i>Job description</i> pengelola masih terdapat tumpang tindih. 9. Pada beberapa bidang pengelola belum berjalan sesuai tugas dan fungsinya. 10. Terdapat beberapa kegiatan yang biayanya belum dianggarkan. 11. Pemanfaatan media papan pajang masih minim. 12. Pelaksanaan evaluasi KBM belum
--	--	--

	<p>mudah membantu siswa menyelesaikan masalah yang dihadapi.</p> <p>11. Jumlah peserta didik lebih sedikit dibandingkan dengan Program Reguler sehingga materi pelajaran yang disampaikan lebih mudah diterima karena perhatian guru terhadap peserta didik lebih terfokus.</p> <p>12. Diberikannya tambahan mata pelajaran terlebih lagi dengan adanya <i>Mumarotsah Ijtima'iah</i> yang materinya dapat dijadikan sebagai bekal kepemimpinan dalam tradisi sosial di masyarakat.</p> <p>13. Pelaporan perkembangan prestasi peserta didik kepada orangtua untuk memberi stimulus perhatian orangtua kepada peserta didik.</p> <p>14. KBM lebih bersifat</p>	<p>terencana dengan baik.</p> <p>13. Kondisi ideal menduduki prestasi 50 besar paralel masih jauh dari harapan.</p> <p>14. Pemanfaatan fasilitas media belum berjalan secara optimal.</p> <p>15. Beberapa guru kurang memperhatikan potensi, semangat dan daya kritis siswa.</p> <p>16. Siswa baru memiliki LKS permata pelajaran, belum difasilitasi pemilikan buku pegangan.</p> <p>17. Tuntutan perhatian lebih terhadap guru-guru Program <i>full day school</i> belum diimbangi dengan penghargaan yang memadai.</p> <p>18. Adanya beberapa guru yang belum mensikapi kondisi potensial dan kondusif KBM Program <i>full day</i></p>
--	---	---

	<p>fleksibel dibandingkan dengan Program Reguler.</p> <p>15. Biaya sekolah lebih murah dibandingkan sekolah lain</p> <p>16. Potensi keunggulan peserta didik yang di atas rata-rata.</p>	<p>school.</p> <p>19. Masih ada sebagian anak yang merasa jenuh dalam belajar, terlebih lagi ketika mereka mempunyai masalah dengan guru.</p> <p>20. Adanya sebagian anak yang terlihat mengalami kelelahan fisik, tetapi tidak sampai membuat mereka sakit.</p> <p>21. Terhambatnya sosialisasi anak di masyarakat, yang ada hanyalah kegiatan sosial dengan sesama peserta didik dan guru di madrasah.</p>	
EKSTERNAL	<p style="text-align: center;">PELUANG</p> <p>1. Eksistensi Progam <i>Full day school</i> sudah semakin banyak di ketahui oleh masyarakat.</p> <p>2. Kebutuhan</p>	<p style="text-align: center;">MEMAKSIMALKAN KEKUATAN DENGAN PELUANG</p> <p>1. Adanya kerjasama yang baik antara pihak manajemen dengan orang tua yang mempunyai perhatian tinggi terhadap kemajuan PD dapat dimaksimalkan dengan memberi perlakuan yang khusus untuk kesuksesan</p>	<p style="text-align: center;">MEMINIMALKAN KELEMAHAN DENGAN PELUANG</p> <p>1. Masih adanya beberapa siswa yang prestasi akademiknya di bawah Program Reguler, prestasi 50 besar paralel FDS</p>

	<p>pendidikan yang bisa mengimbangi perkembangan teknologi khususnya informasi.</p> <p>3. Adanya tanggapan positif masyarakat terhadap Program <i>Full Day School</i>.</p> <p>4. Adanya perhatian yang sangat tinggi dari orangtua terhadap pendidikan peserta didik.</p> <p>5. Kesempatan bagi keluarga yang kurang mampu untuk mendaftarkan anaknya di program pendidikan yang berkualitas tinggi.</p> <p>6. Meringankan pengawasan terhadap anak,</p>	<p>belajar.</p> <p>2. Adanya Pengelolaan kelas dan fasilitas yang baik dan terjaga dalam FDS, sebagian besar KBM telah memanfaatkan media komputer dan internet dan dukungan perkembangan teknologi informasi, telah mengembangkan pembelajaran PAIKEM dimaksimalkan dengan metode pembelajaran yang selalu terkoneksi dengan internet yang mudah diakses di dalam kelas.</p> <p>3. Adanya Guru Pendamping bagi setiap peserta didik, perhatian yang tinggi dari ortu, semangat dan antusiasme siswa dalam belajar sangat tinggi ditambah dengan pelaporan perkembangan prestasi peserta didik kepada orangtua dimaksimalkan dengan pengawasan belajar kepada PD baik dirumah maupun sekolah.</p> <p>4. Komitmen dan loyalitas yang penuh dan tinggi dari pihak manajemen dan tanggapan positif dari masyarakat dimaksimalkan dengan menambah kelas Program</p>	<p>masih jauh dari harapan dan masih ada sebagian anak yang merasa jenuh dalam belajar terlebih lagi ketika mereka mempunyai masalah dengan guru. Hal ini bisa diminimalisir dengan mengajak orang tua bekerjasama melakukan penyadaran dan bimbingan kepada PD karena perhatian yang sangat tinggi dari orangtua terhadap pendidikan PD.</p> <p>2. Pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab tidak berjalan optimal dan masih jauh dari harapan bisa diminimalisir dengan cara mendatangkan tim ahli dari masyarakat/sekolah lain yang berpengalaman dalam pembiasaan bahasa asing karena karena kepedulian dan kesan positifnya terhadap</p>
--	--	---	---

	<p>terutama yang mempunyai anak lebih dari satu di sekolah yang sama.</p> <p>7. Antusiasme orang tua yang semakin bertambah untuk memasukan anaknya lagi ke dalam program ini. Dikarenakan kepuasan mereka terhadap prestasi anaknya yang semakin meningkat di kelas <i>Full Day School</i>.</p>	<p>FDS dari tahun ke tahun secara bertahap dalam usaha meningkatkan kualitas Program <i>Full Day School</i>.</p> <p>5. Biaya sekolah lebih murah dibandingkan sekolah lain . Pembayaran <i>fee</i> atau honorarium bagi pengelola dan pengajar dapat berjalan lancar ditambah dengan antusiasme orangtua yang semakin bertambah untuk memasukan anaknya lagi ke dalam program ini dimaksimalkan dengan mempertahankan biaya pendidikan FDS yang tetap murah dengan kualitas yang baik dan terjaga.</p> <p>6. Pada Program <i>FDS</i> Mempunyai waktu dan kesempatan yang lebih banyak untuk memperluas dan memperdalam pelajaran, komunikasi dengan guru lebih dekat, jumlah peserta didik lebih sedikit dibandingkan dengan Program Reguler, KBM lebih bersifat fleksibel sehingga membantu meringankan pengawasan ortu terhadap anak, terutama yang</p>	<p>Program <i>Full Day School</i>.</p> <p>3. Pembayaran pemasukan keuangan dari peserta didik banyak yang tertunda karena keadaan orangtua yang kurang mendukung kelancaran finansialnya. Hal ini bisa diminimalisir dengan mengadakan pemanggilan secara berkala kepada orang tua PD untuk mengadakan penyuluhan dan bekerjasama mengatasi masalah finansial karena adanya peluang perhatian yang sangat tinggi dari orangtua terhadap pendidikan peserta didik.</p> <p>4. Masih terjadinya perpindahan atau keluarnya beberapa peserta didik Program <i>full day school</i> ke Program Reguler atau ke sekolah lain. Hal ini bisa diminimalisir dengan ajakan</p>
--	--	---	---

		<p>mempunyai anak lebih dari satu di sekolah yang sama dimaksimalkan dengan metode belajar yang baik seperti metode <i>dialogis emansipatoris</i>.</p> <p>7. Diberikannya tambahan mata pelajaran terlebih lagi dengan adanya <i>Mumarotsah Ijtima'iah</i> yang materinya dapat dijadikan sebagai bekal kepemimpinan dalam tradisi sosial di masyarakat, adanya tanggapan positif masyarakat ditambah dengan eksistensi Program <i>Full day school</i> sudah semakin banyak di ketahui oleh masyarakat bias dimaksimalkan dengan program promosi tentang FDS dimasyarakat agar semakin dikenal.</p>	<p>kerjasama dengan orang tua untuk mengadakan bimbingan dan penyadaran kepada peserta didik keluar dari masalah karena perhatian yang sangat tinggi dari orangtua terhadap pendidikan peserta didik.</p> <p>5. Pemanfaatan fasilitas media belum berjalan secara optimal bisa diminimalisir dengan menggunakan media internet dalam belajar untuk mengimbangi perkembangan teknologi khususnya informasi.</p> <p>6. Beberapa guru kurang memperhatikan potensi, semangat dan daya kritis siswa bisa diminimalisir dengan mengadakan pelatihan bagi guru-guru dan pengelola harian dengan mengundang ahli atas tutor dari luar yang mempunyai antusias positif</p>
--	--	---	--

			<p>terhadap FDS.</p> <p>7. Siswa baru memiliki LKS permata pelajaran, belum difasilitasi pemilikan buku pegangan dan adanya kesejahteraan guru-guru Program FDS belum diimbangi dengan penghargaan yang memadai bisa diminimalisir dengan mengadakan kerjasama dengan instansi resmi atau swasta yang mempunyai antusias positif terhadap FDS sebagai donatur.</p> <p>8. Adanya sebagian anak yang terlihat mengalami kelelahan fisik, tetapi tidak sampai membuat mereka sakit. Ini bisa diminimalisir dengan membebaskan PD untuk memberi hiburan dan tambahan pengetahuan dari internet untuk mengimbangi perkembangan</p>
--	--	--	---

			<p>teknologi khususnya informasi.</p> <p>9. Terhambatnya sosialisasi anak di masyarakat, yang ada hanyalah kegiatan sosial dengan sesama peserta didik dan guru di madrasah bisa diminimalisir dengan mengadakan kerjasama dengan mengadakan praktek pembelajaran <i>Mumarotsah</i> <i>Ijtima'iyah</i> di masyarakat yang mempunyai antusias positif terhadap FDS.</p>
	<p>ANCAMAN</p> <p>1. Masih adanya keraguan</p>	<p>MEMAKSIMALKAN KEKUATAN DARI ANCAMAN</p> <p>1. Mengadakan sosialisasi dan promosi secara bertahap tentang kelebihan-kelebihan</p>	<p>MEMINIMALKAN KELEMAHAN DARI ANCAMAN</p> <p>1. Pihak pengelola mengadakan rapat dengan orang tua wali PD dengan</p>

	yang terdengar dari sebagian masyarakat terhadap Program full day school.	yang dimiliki FDS terlebih lagi adanya prestasi akademik dan non akademik.	mengikutsertakan komite membahas dan mencari solusi atas kelemahan-kelemahan yang dimiliki program FDS agar citra buruk FDS di masyarakat dapat berkurang ataupun hilang.
--	---	--	---

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari permasalahan penelitian yang sudah dibahas dan dianalisis oleh penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen strategis program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Kabupaten Banyumas meliputi pengorganisasian dengan nama pengelola harian program *full day school* yang diadopsi dari pihak internal madrasah serta spesifikasi tugas-tugasnya, visi, misi dan nilai-nilai program yang menyatu dengan madrasah, rencana strategis yang meliputi Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan sukses USBN, Sistem pelaksanaan yang runtut dan diwujudkan dengan cara mengadakan rapat koordinasi serta jadwal kegiatannya, sistem pemantauan yang dilaksanakan oleh seluruh pengelola program dan penanggungjawab program, sistem pengawasan yang terbagi menjadi pengawas mikro dan makro, pengukuran pihak manajemen program *full day school* yang sudah mendasarkan kepada lima elemen pokok serta evaluasi program melalui rapat evaluasi secara berkala.
2. Hasil yang dicapai dari penerapan manajemen strategis program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang memuat dua hal yang membanggakan yakni prestasi akademik dan non akademik beserta perinciannya. Selain itu dirinci berbagai prestasi akademik dan non akademik yang pernah diraih madrasah selama tiga tahun terakhir, prestasi ujian madrasah yang meningkat tajam, serta banyaknya peserta didik lulusan kelas VI yang melanjutkan ke SMP favorit.
3. Faktor pendukung dari penerapan manajemen strategis program *full day school* dapat terdeteksi menjadi 23 poin antara lain adanya perlakuan khusus dari pihak manajemen terhadap kelas *full day school*, pengelolaan kelas dan

fasilitas yang baik dan terjaga, adanya guru pendamping yang selalu siap membantu dan lain-lain. Adapun faktor penghambat dari penerapan manajemen strategis program *full day school* dapat penulis temukan menjadi 22 poin antara lain masih adanya beberapa siswa yang prestasi akademiknya tidak sesuai target kurikulum FDS, pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab tidak berjalan optimal dan masih jauh dari harapan, masih adanya keraguan yang terdengar dari sebagian masyarakat terhadap program *full day school* dan lain-lain.

B. Saran-Saran

Setelah hasil penelitian disimpulkan, barulah peneliti memberikan saran-saran yang operasional dari penerapan manajemen strategis program *full day school* MI Muhammadiyah Tambakan Ajibarang Kabupaten Banyumas berdasarkan temuan penelitian. Saran-saran tersebut merupakan tindak lanjut sumbangan penelitian bagi perkembangan teori maupun praktek bidang yang diteliti. Saran untuk Pengelola Harian dalam penerapan manajemen strategis Program *Full day school* meliputi :

- a. Dikarenakan pentingnya pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab dalam program unggulan *full day school* maka pihak pengelola harus lebih berkomitmen dengan mengevaluasi dan mencari terobosan baru untuk mengaktifkan pembiasaan penggunaan bahasa Inggris dan bahasa Arab secara kontinyu.
- b. Pihak pengelola perlu lebih mengakui dan sadar diri akan keluhan dan keraguan yang terjadi di masyarakat mengenai program *full day school*. Karena pesan mutu itu datangnya dari keluhan dan harus ditindaklanjuti dengan mencari solusi yang nyata dan membangun.
- c. Sebaiknya pihak pengelola mengadakan pemanggilan orang tua secara berkala untuk meresolusi pemasukan finansial yang terhambat.

- d. Hendaknya pengelola memberikan banyak hiburan dan meminimalisir kurikulum yang dianggap memberatkan di awal tahun ajaran baru untuk mengatasi ketidakmampuan peserta didik baru dalam beradaptasi di kelas *full day school*.
- e. Menertibkan dengan serius dan tidak sungkan meminta bantuan tenaga untuk membenahi administrasi pengelola yang belum tertata dengan baik.
- f. Mematangkan perencanaan dan persiapan agar beberapa target kegiatan *full day school* dapat tercapai.
- g. Menertibkan dan memberi regulasi yang jelas terhadap *Job Description* pengelola yang masih tumpang tindih.
- h. Selalu mengadakan rapat evaluasi secara berkala dan mencari solusi bagi pengelola yang tidak mampu menjalankan tugas dan fungsinya.
- i. Menyusun perencanaan anggaran kegiatan sejak dini agar tidak terjadi kekosongan dalam anggaran kegiatan.
- j. Pihak pengelola hendaknya lebih dini membuat perencanaan dan menggiatkan evaluasi KBM yang belum tertata dengan baik.
- k. Perlu mendatangkan tim ahli pendidikan untuk memberi penyuluhan terhadap guru-guru bidang studi akan pentingnya penumbuhan potensi, semangat dan daya kritis peserta didik di program *full day school*.
- l. Segera merencanakan pengadaan buku pegangan peserta didik baru untuk kemajuan mutu belajar.
- m. Memberi kompensasi yang layak dan tambahan gaji secara berkala agar terasa ringan bagi guru-guru program *full day school* dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya.
- n. Memberi tambahan fasilitas di dalam kelas yang mendidik dan menghibur untuk mengurai kejenuhan peserta didik dalam belajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management for Education Management*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Ali, Mohamad, *Reinvensi Pendidikan Muhammadiyah*, Jakarta Selatan: Al Wasat, 2010.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Baharuddin, *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2017.
- Burhanuddin at.al, *Manajemen Pendidikan : Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam institusi Pendidikan*, Malang : Universitas Negeri Malang, 2003.
- Buchori, Mochtar , *Transformasi Pendidikan*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1995.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrazi ,Yogyakarta: Ircisod, 2008.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Echol, Jhon M. dkk, *Kamus Inggris – Indonesia*, Jakarta : Gramedia, 1992
- Fahmi, Irham, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Bandung, Alfabeta : 2015
- Fatah,Nanang , *Landasan Manajemen Pendidikan* ,Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Farihati, Niyala, *Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.
- Freeman, R. Edward, *Manajemen Strategik: Pendekatan terhadap Pihak-pihak Berkepentingan*, Jakarta: Taruna Grafika, 1995.
- Holm, Lars, *Parental Perspectives On Danish full-day schools for ethnic minority students*, International Journal about Parent in Education, 2014.
- I Wayan AS, *8 Standar Pendidikan*, Jakarta : Azzahra Books 8, 2010.

- Hariwijaya, *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi untuk ilmu social dan Humaniora*, Yogyakarta : Parama Ilmu,2007.
- Jamal,M, *Paradigma Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2017.
- Kamilah, Nisaul, *Program Percepatan Tuntas (PATAS) di SD Muhammadiyah Sapen dalam Perspektif TQM (Tinjauan Kepuasan Pelanggan Eksternal Primer)*, Tesis, Program Studi Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2009.
- Mufarrihah, Nunung, “*Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di Sekolah Dasar Islam Sabilillah Full Day School Sidoarjo*”, Tesis, (Malang : UIN Malang , 2008), xii.
- Muflihah, Muh. Hizbul, *Administrasi Pendidikan* , Klaten : CV Gema Nusa : 2015.
- Muhaimin, dkk., *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, cet.1, 2001.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet.XVI,2017.
- Mujayanah, Siti, “ *Sistem Full Day School dalam Pembentukan Karakter Siswa Kelas IV SD Muhammadiyah Pakel Yogyakarta* “ Tesis ,Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga , 2016.
- Nasution,S, *Metode Research : Penelitian Ilmiah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
- Prasertcharoensuk, Thanomwan and Keow Ngang Tang, “ *The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3*”, Journal Social Sciences, 2017, pp 1-8.
- Rosidah, Ifanah, “ *Manajemen Pengelolaan Program Full Day School Sebagai Sarana Upaya Meningkatkan Pendidikan Karakter Siswa Di SD Muhammadiyah 1 Kudus*”, Kudus : STAIN Kudus, 2015
- Rossidy,Imron , *Pendidikan Berparadigma Inklusif*, Malang: UIN Malang Press, 2009.
- SALINAN, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 tahun 2017, tentang *Penguatan Pendidikan Karakter*, Bab II Pasal 9 ayat 1, 2, 3.
- Sekaran, Uma, *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. (Jakarta : Salemba Empat, 2011), hlm.56

- Siagian, Sondang P, *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, Cet. XXII, 2017.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & B*, Bandung : Alfabeta, 2012 .
- Sulistyaningsih, Wiwik, *Full Day School dan Optimalisasi Perkembangan Anak*, Yogyakarta: Paradigma Indonesia, 2008
- Syukur, Basuki, *Full Day School harus proposional sesuai dengan jenis waktu dan jenjang sekolah dalam Baharudin Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2009.
- Sujanto, Bejo, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi daerah*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Yusanto, Muhammad Ismail dan Karebet W., Muhammad, *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*, Jakarta: Khairul Bayaan, 2003.