TINJAUAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN KARAKTER RELIGIUS SISWA DI MAN 2 PONOROGO

TESIS

Oleh :

RIDHO GUMELAR BAKTI

NIM: 212 217 023

PROGRAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2020

ABSTRAK

Bakti, Ridho Gumelar. 2020, *Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa Di MAN 2 Ponorogo.* Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Iswahyudi, M.Ag.

Kata Kunci: ***Manajemen Strategik, Karakter Religius.***

Pendidikan karakter dimaknai sebagai pendidikan yang mengembangkan nilai-nilai karakter pada peserta didik sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebegai karakter dirinya, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat dan warga negara yang religius, nasionalis, produktif dan kreatif. Salah satu nilai karakter yang penting diberikan kepada anak didik adalah pendidikan karakter religius. Namun, permasalahan moral dan akhlak mulai muncul tanpa terkendali. Banyak terjadi peristiwa yang meresahkan di kalangan siswa seperti tawuran antar geng dan kelompok, membolos sekolah, merusak lingkungan, tindakan kekerasan, kecanduan narkoba, perkosaan bahkan pembunuhan. Hal ini mengharuskan lembaga sekolah memilih manajemen strategi yang tepat dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah, terlebih lagi dalam bidang pengembangan pendidikan karakter religius sehingga tujuan sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui lebih jauh strategi-strategi sekolah dalam pmengembangkan pendidikan karakter religius siswa.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) Mengetahui bagaimana strategi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo. (2) Mengetahui bagaimana strategi implementasi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo.

Untuk mengungkapkan hasil tersebut peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun analisis data, peneliti menggunakan interaksi interaktif yang meliputi reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwasanya: (1) a) MAN 2 Ponorogo memiliki visi (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas). b) Strategi MAN 2 Ponorogo dalam mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal adalah dengan menggunakan teori tiga level, yaitu *Task environment, industy/organization environment dan macro environment*. c) Tujuan dan sasaran MAN 2 Ponorogo yaitu *SMART* yaitu *Specific, Measurable, Attainable. Responsible, Time frame*. d) Analisis SWOT di MAN 2 Ponorogo, yaitu *Strategi Competition* (S-O) dan *Strategi Invesment/divesment* (W-O), sedangkan untuk *Strategi Mobilization* (S-T) dan *Strategi Damage Control* (W-T) tidak digunakan karena sekolah tidak mempunyai ancaman atau pesaing. (2) a) Kebijakan-kebijakan di MAN 2 Ponorogo diantaranya adalah *pertama* membuat suatu ekstrakurikuler di bidang religius yaitu Majelis Ta'lim, *kedua* pelajaran mulok yang berisi pengajian kitab kuning yang disesuaikan dengan tingkatan kelas masing-masing, *ketiga* membangun sebuah ma'had yang mempunyai beberapa program khusus diantaranya adalah pengajian kitab kuning, program tahfidz qur'an dan ada pendalam bahasa asing. b) Motivasi diberikan kepada para guru dan tenaga kependidikan diantaranya adalah *pertama* diberikan ketika upacara bendera atau ketika ada rapat dinas bersama dengan para guru dan karyawan, *kedua* outbond, *ketiga* penghargaan bagi guru berprestasi, guru teladan, guru disiplin dan guru produktif. Selain itu motivasi juga diberikan kepada siswa dengan cara *pertama* kegiatan *Motivasi and Parenting*, *kedua* beasiswa diberikan kepada siswa-siswi yang berprestasi dalam mengikuti perlombaan dan bagi mereka yang sudah menghafal alqur'an. c) Sumber daya sekolah diantaranya ma'had baik putra maupun putri, masjid, buku daftar setoran hafalan siswa, kitab-kitab klasik yang diajarkan di kelas, hadrah albanjari.

Bakti, Ridho Gumelar. 2020, *Review of Strategic Management in the Development of Students' Religious Character Education at MAN 2 Ponorogo*. Thesis. Islamic Education Institute of Religion Management Study Program (IAIN) Ponorogo. Mentor Dr. Iswahyudi, M.Ag.

Keywords: ***Strategic Management, Religious Character.***

Character education is interpreted as education that develops character values in students so that they have values and characters as personal characteristics, apply these values in his life, as members of the community and citizens who are religious, nationalist, productive and creative. One of the important character values given to students is religious character education. However, problems of moral and character began to emerge uncontrollably. Many events are troubling among students as fighting between gangs and groups, from school, destroying the environment, violence, drug addiction, rape and even murder. This requires school institutions to choose the right management strategy in developing character education in schools, moreover in the field of developing religious character education so that school goals can be achieved effectively and efficiently. Based on this the study was conducted in order to find out more about school strategies in developing students' religious character education.

The purpose of this study is to find out (1) Knowing how the school formulation strategy is in developing the religious character education of students at MAN 2 Ponorogo. (2) Knowing how the strategy of implementing school formulation in the development of religious character education of students at MAN 2 Ponorogo.

To express these results the researchers used a qualitative approach. In collecting data, researchers used interview, observation and documentation methods. The analysis of the data, researcher use interactive interactions that include data reduction, data display and conclusion.

The results of data analysis show that: (1) a) MAN 2 Ponorogo has a vision (Religious, Excellent, Cultured and Integrity). b) Strategy MAN 2 Ponorogo in identifying the internal and external environment is to use the theory of three levels, namely the Task environment, industy / organization environment and macro environment. c) The objectives and targets of MAN 2 Ponorogo are SMART namely Specific, Measurable, Attainable. Responsible, time frame. d) SWOT Analysis in MAN 2 Ponorogo, namely Competition Strategy (S-O) and Investment / Divesment Strategy (W-O), while for Mobilization Strategy (S-T) and Damage Control Strategy (W-T) are not used because schools do not have threats or competitors. (2) a) Policies in MAN 2 Ponorogo include *the first* making an extracurricular in the religious field, namely is Majelis Ta'lim, *the second* is mulok lessons containing the study of the arabic classic books that is adjusted to the level of each class, *thirdly* build a ma'had which has several special programs including the arabic classic books recitation, the program of tahfidz quran, and there are foreign language professors. b) Motivations is given to teachers and education personnel including *the first* given when the flag ceremony or when there are official meetings with the teachers and employees, *the second* is outbond, *third* award for outstanding teachers, model teachers, discipline teachers and productive teachers. Besides motivation is also given to students by way of *the first* activities of motivation and Parenting, both scholarships are given to students who excel in participating in competitions and for those who have memorized the Qur'an. c) School resources including both male and female boarding school, a mosque, a book deposit rote list of students, the arabian classic books are taught in the classroom, hadrah Al-banjari.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email : pascasarjana@stainponorogo.ac.id

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo

Di
Ponorogo

NOTA PERSETUJUAN

Assalamu'alaikum wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, membimbing, dan melakukan perbaikan seperlunya, maka tesis saudara:

Nama : Ridho Gumelar Bakti

Nim : 212217023

Dengan Judul :Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa Di Man 2 Ponorogo

Telah kami setujui dan dapat diajukan untuk memenuhi tugas akhir dalam menempuh Pascasarjana (S2) pada Program Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.

Dengan ini kami ajukan tesis tersebut pada sidang tesis yang diselenggarakan oleh tim penguji yang ditetapkan oleh Direktur Pascasarjana.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Ponorogo, 4 Mei 2020
Pembimbing

Dr. Iswahyudi, M.Ag
NIP. 197903072003121003

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email : pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Ridho Gumelar Bakti, NIM 212217023, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: ***"Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan karakter Religius Siswa di MAN 2 Ponorogo",*** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Senin, tanggal 11 Mei 2020** dan dinyatakan **LULUS**.

Penguji	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	**Dr. Abid Rohmanu, M.H.I** **NIP. 197602292008011008** Ketua Sidang		20/5/20
2	**Wahid Hariyanto, M.Pd.I** Sekretaris Penguji		**20 Mei 2020**
3	**Dr. H. M. Miftahul Ulum, M. Ag.** **NIP. 197403062003121001** Penguji Utama		**20 Mei 2020**
4	**Dr. Iswahyudi, M. Ag.** **NIP. 197903072003121003** Anggota Penguji		**20 Mei 2020**

Ponorogo, 11 Mei 2020
Direktur Pascasarjana

Dr. Aksin, M.Ag
NIP.197407012005011004

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email : pascasarjana@stainponorogo.ac.id

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ridho Gumelar Bakti
Nim : 212217023
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis :Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa Di MAN 2 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tesebut dipublikasikan perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 4 Mei 2020
Penulis

Ridho Gumelar Bakti
NIM. 212217023

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email : pascasarjana@stainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ridho Gumelar Bakti

Nim : 212217023

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa Di MAN 2 Ponorogo" adalah benar-benar hasil karya sendiri. Di dalamnya tidak terdapat bagian yang berupa plagiat dari karya orang lain, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan di dalam karya tulis ini, saya bersedia menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Ponorogo, 4 Mei 2020
Penulis

Ridho Gumelar Bakti
NIM. 212217023

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Karakter bangsa merupakan aspek penting dari kualitas SDM karena kualitas karakter bangsa menentukan kemajuan suatu bangsa. Karakter yang berkualitas perlu dibentuk dan dibina sejak usia dini. Usia dini yang merupakan masa kritis bagi pembentukan karakter seseorang. Menurut Freud kegagalan penanaman kepribadian yang baik di usia dini ini akan membentuk pribadi yang bermasalah dimasa dewasanya kelak.[1]

Istilah karakter sendiri sesungguhnya menimbulkan ambiguitas. karakter, secara etimologis berasal dari bahasa Yunani "*karasso*", berarti "cetak biru", "format dasar", "sidik" seperti dalam sidik jari. Sedangkan menurut istilah, ada beberapa pengertian mengenai karakter itu sendiri. Secara harfiah Hornby dan Parnwell mengemukakan karakter artinya "kualitas mental atau moral, kekuatan moral, nama atau reputasi.[2] Orang yang berkarakter berarti merupakan orang yang memiliki kepribadian, tabiat, dan berwatak.

Salah satu upaya dalam mengokohkan dan memperkuat karakter bangsa adalah dengan menerapkan pendidikan karakter dilingkungan sekolah. Hal ini sesuai dengan adanya surat edaran pendidikan karakter nomor1860/C/TU/2011 yaitu pelaksanaan pendidikan karakter yang mulai diresmikan secara serentak

[1]Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 35.
[2]Nadwa, "Karakter Pendidikan Untuk Membentuk Pendidikan Karakter," *Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (Oktober 2012), 12

pada hari Senin tanggal 18 Juli 2011 dalam upacara bendera di tiap-tiap sekolah di seluruh Indonesia.

Surat edaran tersebut menegaskan bahwa pendidikan karakter resmi diterapkan di setiap jenjang pendidikan dari tingkat satuan dasar hingga menengah. Pelaksanan pendidikan karakter bukan hanya menjadi tanggung jawab pihak sekolah namun juga harus mendapatkan dukungan dari lingkungan keluarga dan masyarakat.[3]

Pendidikan karakter adalah proses pemberian tuntunan kepada peserta didik untuk menjadi manusia seutuhnya yang berkarakter dalam dimensi hati, fikiran, raga, serta rasa dan karsa. Pendidikan karakter dapat dimaknai sebagai pendidikan nilai, pendidikan budi pekerti, pendidikan moral, pendidikan watak, yang bertujuan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk memberikan keputusan baik-buruk, memelihara apa yang baik, dan mewujudkan kebaikan itu ke dalam kehidupan sehari-hari dengan sepenuh hati.[4]

Pendidikan karakter juga harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan yang melibatkan aspek *"knowledge, feeling, loving, dan action".* Pembentukan karakter dapat diibaratkan sebagai pembentukan seseorang menjadi *body builder* (binaragawan) yang memerlukan "latihan otot-otot akhlak" secara terus menerus agar menjadi kokoh dan kuat. Oleh karena itu pendidikan karakter sangatlah penting bagi anak didik di sekolah.[5]

---

[3]Annis Titi Utami, "Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1 Kutowinagun Kebumen," (Skripsi, (UNY) Universitas Negeri Yogyakarta, 2014), 5.
[4]Muchlas Samani dan Hariyanto, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 45.
[5]Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab*, 36.

Ada beberapa sumber nilai pendidikan karakter yaitu, agama, pancasila, budaya, dan tujuan pendidikan nasional. Dari keempat sumber nilai pendidikan karakter tersebut terindentifikasi sejumlah karakter sebagai nilai kebajikan yakni: religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, mandiri, kreatif, demokrasi, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan tanggung jawab.[6]

Pendidikan karakter dimaknai sebagai pendidikan yang mengembangkan nilai-nilai karakter pada peserta didik sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebegai karakter dirinya, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat dan warga negara yang religius, nasionalis, produktif dan kreatif.[7]

Salah satu nilai karakter yang penting diberikan kepada anak didik adalah pendidikan karakter religius. Religius menunjukkan keterikatan seseorang dengan agamanya. Hal ini menerangkan bahwa seseorang telah menghayati, meresapi serta mengaplikasikan ajaran agamanya ke dalam kehidupan mereka sehari-hari sehingga berdampak pada prilaku, tindakan, dan cara pandangnya. Pada perkembangannya, religiusitas yang dialami oleh

PONOROGO

[6]Nurdin, "Pendidikan Karakter," (Skripsi, STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Jurusan Dakwah, Sulawesi Tenggara, 2010), 76.
[7]Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasinya dalam lembaga Pendidikan)* (Jakarta: Prenada Meida Group, 2011), 17.

sebagian besar remaja dipengaruhi oleh pengalaman keagamaannya, struktur kepribadian serta kepribadian lainnya.[8]

Karakter religius adalah suatu sifat yang melekat pada diri seseorang atau benda yang menunjukkan identitas, ciri, kepatuhan ataupun pesan keislaman. Karakter Islam yang melekat pada diri seseorang akan terlihat dari cara berfikir dan bertindak, yang selalu dijiwai dengan nilai-nilai Islam. Bila dilihat dari segi pelakunya, orang yang memiliki karakter islami selalu menunjukkan keteguhannya dalam keyakinan, kepatuhannya dalam beribadah, menjaga hubungan baik sesama manusia dan alam sekitar.[9]

Namun, permasalahan moral dan akhlak mulai muncul tanpa terkendali. Sebagaimana yang telah ditulis oleh Ahmad Yusuf Sobri didalam jurnal miliknya yang dikutip dari kompas pada 9 Juli 2005 mengatakan bahwa banyak terjadi peristiwa yang meresahkan seperti tawuran antar geng dan kelompok, membolos sekolah, merusak lingkungan, tindakan kekerasan, kecanduan narkoba, perkosaan bahkan pembunuhan.[10]

Semua persoalan tersebut melibatkan anak usia muda sampai remaja. Perilaku mencontek dan berbohong merupakan salah satu contoh kecil dari penyimpangan moral. Ada tujuh sifat baik sebagai dasar moral sebagaimana

PONOROGO

[8]Wiji Astuti Ningsih, "Pendidikan Karakter Religius Melalui Pembiasaan Shalat Dzuhur Berjamaah Kelas V di SD Islam Al-Madina Kota Semarang Tahun 2016-2017," (Skripsi, *Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*), 2017. 10
[9]Ridwan, "Pembentukan Karakter Religius Siswa Berbasis Pendidikan Agama di SMK Negeri 2 Malang," (Tesis, *Universitas Muhammadiyah Malang Program Pascasarjana*, Juli 2018.
[10]Ahmad Yusuf Sobri, "Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Religius Di Sekolah Dasar," (*Universitas Negeri Islam Malang*).

yang telah dikatakan oleh Yusuf yaitu empati, hati nurani, kontrol diri, menghargai, kebaikan, tenggang rasa, dan keadilan.[11]

Kasus lainnya yang menjadi topik hangat diperbincangkan oleh masyarakat Indonesia seperti yang terjadi di Gresik diawal bulan Februari 2019. Adanya siswa yang berani terhadap gurunya terutama di dalam kelas dan di hadapan para siswa lainnya. “seperti kejadian di Gresik, yang terjadi di dalam kelas, meski ada siswa yang menentang gurunya, siswa lain sama sekali tidak bereaksi mencegah ataupun memberikan peringatan, tetapi malah terkesan membiarkan sehingga suasana kelas sangatlah disayangkan ” kata profesor Sutrisno Wibowo selaku rektor Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Menurutnya hal tersebut tentu ada yang kurang tepat , terutama dalam penerapan pendidikan, yaitu mengenai pendidikan karakter. Untuk pendidikan karakter sekarang kurang diperhatikan dan lebih mengedepankan pendidikan akademik.[12]

Peristiwa yang serupa juga dialami oleh seorang guru di SMAN 1 Torjun di Sampang Madura pada tanggal 6 Februari 2018 silam. Mirisnya, kejadian tersebut hingga merenggut nyawa. Hal ini menjadi cermin rendahnya pendidikan karakter tersebut. Walaupun sebenarnya tidak sepenuhnya disebabkan oleh pendidikan karakter, tetapi banyak faktor yang perlu dievaluasi salah satunya adalah minimnya kemampuan guru dalam melakukan pendekatan siswa yang memiliki prilaku menyimpang. “mungkin si anak itu (pelaku penganiaya Budi Cahyono selaku guru kelas hingga tewas) tengah

[11]Ibid.
[12]https://nasional.sindonews.com/read/1379434/144/penidikan-karakter-menjadi-salah-satu-solusi-1550374898. Diakses pada hari Jumat, 27 Juni 2019, pukul 22.30 WIB.

terhimpit masalah, atau memang dia emosionalnya melebihi anak yang lain. Itu contoh kasus yang menjadi catatan dan perhatian guru itu sendiri seharusnya bagaimana bertindak" kata Komisioner KPAI Bidang Pendidikan Retno Lystiarti kepada Republika.[13]

Pentingnya membangun manajemen strategik dalam mengembangkan pendidikan karakter religius siswa baik ketika berada di sekolah maupun ketika berada di rumah masing-masing. Hal ini mengharuskan lembaga sekolah memilih manajemen strategi yang tepat dalam mengembangkan pendidikan karakter di sekolah, terlebih lagi dalam bidang pengembangan pendidikan karakter religius.

Pencapaian tujuan sekolah atau organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan.[14] Menurut Akdon strategik sendiri merupakan kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu sekolah atau organisasi.[15] Jadi setiap sekolah seharusnya mempunyai strategi sendiri dalam menghadapi tantangan dan problematika didalam dunia pendidikan sekarang ini. Hal ini tentunya harus didukung dengan manajemen sekolah yang berkualitas sehingga dapat mencapai tujuan sekolah dengan tepat dan efisien. Manajemen strategik merupakan aspek yang penting untuk menggapai kesuksesan tersebut.

---

[13]https://m.republika.co.id/berita/nasional/umum/18/02/06/p3q37k359-insiden-guru-budikpai-pendidikan-karakter-kita-menyedihkan. Diakses pada hari kamis, 26 Juni 2019, pukul 21.00 WIB.
[14]Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 2.
[15]Ibid, 4.

Menurut Fred R. David,manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Husein Umar yang mengatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.[16]

MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu sekolah unggulan di kota Ponorogo dan telah menerapkan strategi yang tepat dalam manajemen sekolah, khususnya dalam pengembangan pendidikan karakter religiusnya. Sekolah yang berdiri pada tahun 1992 ini telah banyak mencetak siswa siswa yang berprestasi. Sekolah yang terletak di jantung kota Ponorogo ini memiliki beberapa prestasi dalam berbagai bidang religius siswa seperti juara pada perlombaan tahfidz quran, kaligrafi, MTQ, MSQ, pidato bahasa arab, cerdas cermat islami, dan musabaqoh karya tulis islami.[17]

Dilihat dari sudut pandang peserta didikpun MAN 2 Ponorogo dari lima tahun terakhir selalu stabil. Pada tahun ajaran 2011/2012 sebanyak 1131 siswa, tahun ajaran 2012/2013 sebanyak 1164 siswa, tahun ajaran 2013/2014 sebanyak 1145 siswa, dan tahun ajaran 2014/2015 sebanyak1167 siswa, tahun ajaran 2015/2016 sebanyak 1157 siswa dan tahun ajaran 2017/2018 sebanyak 1143 siswa, dan tahun ajaran 2019/2020

[16]Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 15.
[17] Lihat transkip dokumentasi no: 11/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini

sebanyak 1225.[18] Berbeda dengan sekolah lainnya seperti MAN 1 Ponorogo yang mana siswanya hanya separuh dari MAN 2 Ponorogo yaitu sebanyak 605 orang. Hal ini menunjukkan minat siswa untuk belajar di MAN 2 Ponorogo ini masih sangat tinggi.[19]

Untuk mendukung pengetahuan siswa maka pihak sekolah memberikan berbagai mata pelajaran baik pelajaran umum dan maupun agama. Hal ini difungsikan agar siswa tidak hanya pandai dalam satu aspek tapi dalam beberapa aspek lainnya termasuk aspek agama. Aspek keilmuan yang diberikan kepada siswa tidak hanya melalui pembelajaran di kelas saja, namun juga diajarkan melalui aktifitas atau tindakan sehari-hari seperti bersalaman dengan para guru disekolah, do'a ketika sebelum memulai pelajaran, membaca asmaul husna, sholat dhuha berjamaah, serta sholat dzuhur berjamaah.[20] Berbeda dengan MAN 1 Ponorogo yang mana kegiatan religiusnya tidak begitu kental. Misalnya pada kegiatan sholat dzuhur. Para siswa tidak diwajibkan sholat dzuhur berjamaah di masjid. Ada beberapa alasan mengapa para siswa tidak di wajibkan melaksanakan sholat dhuhur berjamaah salah satunya adalah dikarenakan kurangnya fasilitas tempat ibadah untuk menampung seluruh siswa ketika sholat dhuhur dilakukan secara berjamaah. Mushola di MAN 1 Ponorogo masih tergolong kecil untuk melaksanakan sholat dhuhur dan dhuha

[18]Data observasi MAN 2 Ponorogo yang dilakukan pada hari Sabtu, 27 Juli 2019, pada pukul 09.00 WIB.
[19] Lihat transkip dokumentasi no: 20/D/12-V/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini
[20]Hasil wawancara bersama bapak Nyamiran selaku Waka Kesiswaan di MAN 2 Ponorogo, pada hari Sabtu, 27 Juli 2019 pada pukul 09.00 WIB.

secara berjamaah. Oleh karena itu pihak sekolah menghimbau kepada siswa untuk sholat dhuha dan dhuhur dilakukan secara bergantian.[21]

Selain itu jika ditinjau dari penerimaan siswa baru saja sudah terlihat religius yang diterapkan oleh MAN 2 Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan adanya seleksi awal masuk sekolah dengan cara baca tulis alqur'an. Bagi siswa yang tidak bisa atau belum bisa membaca maupun menulis alqur'an maka tidak akan mendapatkan tiket atau formulir pendaftaran siswa.[22]

Pengajian kitab klasik atau kitab kuning juga diajarkan di MAN 2 Ponorogo dan masuk dalam kurikulum pembelajaran. Kitab kuning merupakan pembelajaran kitab *ma'nani* yang diajarkan di kelas mulai dari kelas X-XII. Kitab-kitab yang diajarkan pun juga disusun oleh guru yang ada di MAN 2 Ponorogo yang merupakan pembimbing ma'had sekolah. Beliau menyusun kitab tersebut dengan mengutip beberapa kitab rujukan yang disesuaikan dengan materi kelasnya masing-masing.[23]

MAN 2 Ponorogo memiliki banyak sekali extrakurikuler yang mencakup kegiatan religius siswa. Salah satu extrakurikuler siswa dalam bidang religius adalah adanya Majelis Ta'lim sekolah. Majelis Ta'lim mempunyai beberapa kegiatan yang dibagi menjadi kegiatan mingguan, bulanan dan tahunan mingguan sekolah.

Kegiatan mingguan diantaranya adalah pelatihan muhadoroh, hadrah al-banjari, latihan qiroah dan lain sebagainya.Untuk kegiatan bulanan yaitu

[21] Hasil wawancara dengan bapak Muhadi selaku Waka Kurikulum MAN 1 Ponorogo pada tanggal 15 Juli 2019 pada pukul 13.20 WIB
[22] Ibid.
[23]Hasil wawancara bersama bapak Ali Mashudi selaku pembimbing Ma'had Ulul Albab di MAN 2 Ponorogo, pada hari Senin, 14 Oktober 2019 pada pukul 18.30 WIB.

pengajian umum, pengajian Ahad wage dan lain sebagainya.[24] Kegiatan tahunan di antaranya istighosah sugro dan kubro serta penyembelihan hewan qurban pada hari raya Idul Adha. Hal ini dilakukan oleh sekolah dalam rangka menanamkan karakter religius siswa selama menuntut ilmu di sekolah. Hal ini sesuai dengan visi MAN 2 Ponorogo sendiri yaitu religius, unggul, berbudaya, integritas.[25]

Perbedaaan pada kegiatan dan kurikulum juga terlihat jelas pada lembaga sekolah lainnya seperti MAN 1 Ponorogo. MAN 1 Ponorogo mempunyai ciri yang unik yaitu program kerjasama pendidikan Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Pengembangan ini bergerak di bidang Multimedia, Animasi, Desain Grafis, Administrasi Perkantoran dan Robotika. Selain itu ada program keterampilan lainnya yaitu Tata Boga dan Tata Busana. Ada juga program Life Skill yang bergerak di bidang Kewirausahaan, Olah Limbah, Menjahit, Karya Seni, Pembudidayaan Tanaman. MAN 1 Ponorogo lebih mengedepankan program keterampilan yang berbeda dengan madrasah pada umumnya yang biasanya lebih menonjolkan keagamaannya. Walaupun MAN 1 Ponorogo tidak mengesampingkan kegiatan yang bersifat keagamaan seperti program tahfidz, qiroah hadrah albanjari, dan kaligrafi.[26]

Oleh karena itu, berangkat dari kasus permasalahan karakter yang telah diutarakan di atas serta lokasi penelitian yang kami rasa tepat untuk dilakukan

[24]Wawancara bersama bapak Syaiful Islam selaku dewan guru dan pembimbing Majelis Ta'lim di MAN 2 Ponorogo, pada hari Ahad, 13 Oktober 2019 pukul 10.00 WIB.
[25]Wawancara bersama ibu Qoim Mahfufah selaku dewan guru di MAN 2 Ponorogo, pada hari Selasa, 09 Juli 2019 pukul 11.15 WIB.
[26] Lihat transkip dokumentasi no: 21/D/12-V/2020 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini

sebuah penelitian maka kami bermaksud untuk membuat tesis dengan judul "Tinjauan Manajemen Strategik dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa di MAN 2 Ponorogo"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang di atas, maka secara umum penelitian ini ingin mengungkap strategi formulasi yang mencakup visi misi sekolah, analisis internal dan eksternal sekolah.

Mengingat luasnya masalah dan cakupan pembahasan, serta terbatasnya waktu dan dana, maka penelitian ini peneliti fokuskan dengan rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana strategi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana strategi implementasi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah ini bertujuan untuk membatasi pembahasan dalam penelitian ini, dikarenakan luasnya cakupan dalam masing-masing sub pembahasan. Selain itu, sulitnya mengumpulkan data terkait evaluasi sekolah karena bertepatan dengan akan digunakannya instrumen evaluasi untuk pelaksanaan ujian sekolah. Oleh karena itu, peneliti hanya membahas terkait dengan formulasi dan implementasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo agar lebih fokus dalam penelitian.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis, memahami, dan mendeskripsikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana strategi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo.
2. Mengetahui bagaimana strategi implementasi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo.

E. Kegunaan Penelitian

Ada beberapa manfaat dan kegunaan dan manfaat dari penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Secara Teoritis
   a. Untuk memperkaya pengetahuan dan menambah wawasan.
   b. Sebagai kontribusi ilmiah dan sumbangan informasi bagi mereka yang meminati dan melakukan penelitian lebih jauh seputar manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo
2. Secara Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman untuk evaluasi dan sebagai panduan dalam manajemen strategik sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa untuk seluruh instansi pendidikan di Ponorogo secara khusus dan seluruh instansi pendidikan

nasional secara umum, sehingga data dijadikan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan selanjutnya.

F. Kajian Pustaka

Sejauh penelusuran peneliti, ada beberapa karya ilmiah yang mempunyai relevansi dengan tema ini adalah sebagai berikut: *pertama,* Ahmad Yusuf Sobri menulis sebuah jurnal dengan judul *Manajemen Pendidikan Karakter* Berbasis Religi di Sekolah Dasar. Kedua, Annis Titi Utami menulis sebuah skripsi dengan judul *Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1 Kutowinangun Kebumen.*

Selain kedua penelitian terdahulu tersebut, ada beberapa penelitian yang telah dilakukan di MAN 2 Ponorogo yaitu diantaranya: *Pertama,* Saiful Hermawan yang menulis sebuah skripsi dengan judul *Aspek-Aspek Psikologi Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Siswa Program Akselerasi MAN II Ponorogo*. *Kedua,* Syarifudin Hidayatullah, menulis sebuah skripsi dengan judul *Studi Implementasi Model Pembelajaran Akselerasi (Studi Kasus di Kelas (Peserta Didik Cerdas Istimewa) PDCI) MAN 2 Ponorogo. Ketiga*, Fariha Nur Laili menulis sebuah skripsi dengan judul *Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)*

Penelitian pertama yang dilakukan oleh Ahmad Yusuf Sobri dengan judul *Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Religi Di Sekolah Dasar* fokus masalahnya adalah pada penerapan manajemen pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian serta evaluasi dalam penerapan pendidikan

karakter berbasis religi. Ahmad Yusuf Sobri memilih dua lokasi penelitian yaitu di SDI (Sekolah Dasar Islam) Surya Buana dan SDK (Sekolah Dasar Kristen) Sang Timur. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan multikasus ini bertujuan untuk mendeskripsikan nilai-nilai karakter yang diterapkan di dua SD berbasis relegi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi peran serta, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan dua cara, yaitu analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan penanaman nilai-nilai pendidikan karakter diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah dan diintegrasikan ke dalam proses pembelajaran di dalam kelas.[27] Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Yusuf Sobri dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah terletak pada manajemen dan lokasi penelitian.

Penelitian kedua yaitu dilakukan oleh Annis Titi Utami menulis sebuah skripsi dengan judul *Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter Di Sd Negeri 1 Kutowinangun Kebumen*. Fokus penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan nilai religius dalam pendidikan karakter di SD Negeri 1 Kutowinangun Kebumen. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah guru dan siswa. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret 2014. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan model Milles and Huberman yaitu reduksi data, *display*

[27]Ahmad Yusuf Sobri, *"Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Religi Di Sekolah Dasar"* (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016).

data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukan bahwa: (1) persepsi guru tentang pentingnya nilai religius dalam pendidikan karakter merupakan salah satu sumber yang melandasi pendidikan karakter dan sangat penting untuk ditanamkan kepada siswa sejak dini karena dengan bekal keagamaan yang yang kuat sejak dini akan memperkokoh pondasi moral siswa di masa depan. (2) Peran sekolah dalam mendukung pelaksanaan nilai karakter religius dalam pendidikan karakter yaitu menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan, memberikan izin kepada guru untuk mengadakan suatu program kegiatan, mendukung adanya kegiatan-kegiatan yang ada di luar sekolah, serta memberikan teladan yang baik bagi siswa. (3) Pelaksanannya melalui program pengembangan diri yang terdiri dari kegiatan-kegiatan rutin yang ada di sekolah, kegiatan spontan yang dilakukan guru pada siswa, keteladanan yang diberikan guru, dan pengkondisian sekolah yang diciptakan sedemikian rupa. Pelaksanaan melalui mata pelajaran dengan cara menyisipkannya dalam materi pelajaran atau pesan-pesan moral. Pelaksanaan melalui budaya sekolah yang terdiri dari budaya yang ada di kelas, sekolah, dan luar sekolah.[28] Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Annis Titi Utami dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah terletak pada aspek yang diteliti serta lokasi penelitian.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Saiful Hermawan yang menulis sebuah skripsi dengan judul *Aspek-Aspek Psikologi Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Siswa Program Akselerasi MAN II Ponorogo.* Fokus penelitian

[28]Annis Titi Utami, *"Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter Di Sd Negeri 1 Kutowinangun Kebumen"* (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015).

ini adalah pada aspek psikologi siswa didalam pembelajaran Bahasa Arab terkhusus pada kelas akselerasi. Beberapa aspek yang menjadi titik fokus peneliti adalah pada aspek motivasi, konsentrasi, reaksi, organisasi, dan pemahaman. Selain itu, peneliti ingin mengetahui sejauh mana aspek-aspek tersebut telah diterapkan di kelas tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pemerolehan datanya menggunakan observasi, wawancara dan observasi. Untuk analisis datanya menggunakan analisis model Miles dan Hubermen dengan langkah-langkahnya yaitu pengumpulan data, *data reduction*, *data display*, dan *data verification*.

Hasil penelitian ini diantaranya adalah: (1) Pelaksanaan pengajaran bahasa arab di MAN 2 Ponorogo terdiri dari empat tingkatan kelas yaitu: kelas X, XI, XII dan Akselerasi. Kegiatan pembelajaran dimulai pada pukul 06.45 dan berakhir pada pukul 14.15 WIB, kecuali pada hari jum'at. Pada hari jum'at berakhir pada pukul 11.30 WIB dan menggunakan kurikulum *diferensiasi* yaitu materi ditentukan dengan materi kurikulum yang sesuai dengan kondisi siswa, untuk itu diperlukan adanya strategi khusus dalam memodifikasi kurikulum pada kelas akselerasi dengan menyusun kembali kurikulum atau memadatkan isi terkait dengan konsep dan keterampilan berfikir tingkat tinggi. (2) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek motivasi, konsentrasi, reaksi, organisasi, pemahaman dan ulangan dalam pembelajaran kelas program akselerasi memliki dampak positif dalam meningkatkan prestasi siswa.[29]

[29]Saiful Hermawan, "*Aspek-Aspek Psikologi Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Siswa Program Akselerasi MAN II Ponorogo".* (Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015).

Penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Penelitian ini lebih membahas terkait dengan aspek psikologi siswa di kelas akselerasi dalam pembelajaran Bahasa Arab, sedangkan peneliti akan membahas terkait dengan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Syarifudin Hidayatullah, menulis skripsi dengan judul *Studi Implementasi Model Pembelajaran Akselerasi (Studi Kasus di Kelas (Peserta Didik Cerdas Istimewa) PDCI) MAN 2 Ponorogo*. Fokus penelitian ini adalah pada model pembelajaran khususnya pada kelas akselerasi di kelas PDCI (Peserta Didik Cerdas Istimewa) dengan tujuan penelitiannya adalah mengapa MAN 2 Ponorogo mendesain kelas PDCI, bagaimana persiapan implementasi kelas PDCI, serta bagaimana pelaksanaan model pembelajaran kelas PDCI ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan datanya menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis datanya adalah dengan model alur Miles dan Hubermen dengan tahapan *reduction, display* dan *conclution*.

Hasil penelitian ini adalah (1) alasan MAN 2 Ponorogo mendesain kelas akselerasi adalah karena adanya peserta didik yang mempunyai kemampuan yang lebih dari teman yang lainnya yaitu dengan IQ 130 dan landasan Yuridis yang menginstruksikan kekhususan pelayanan bagi peserta didik yang memiliki kecerdasan istimewa sesuai dengan bakat dan minatnya.

(2) persiapannya meliputi ketersediaan sarana dan prasarana dan media, proses rekrutmen siswa PDCI dengan persyaratan dari akademik dan persyaratan psikologis serta mereka harus memiliki komitmen dan kreativitas yang baik. (3) pelaksanaannya dengan menerapkan model percepatan belajar menggunakan teknik *telescoping*, mempercepat belajar mereka dengan cara *self-paced studies* dimana siswa mempercepat belajarnya.[30] Penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian yang akan dibahas oleh peneliti. Penelitian ini lebih fokus ke penerapan atau implementasi model pembelajaran di kelas akselerasi sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah terkait dengan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa.

Penelitian yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Fariha Nur Laili dengan judul skripsi *Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo).* Penelitian ini mengangkat tema terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yaitu peran kepala sekolah dalam meingkatkan mutu sekolah. Adapun fokus permasalahannya adalah menganalisis dan mendeskripsikan (1) kepala madrasah menyusun program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo. (2) kepala madrasah melaksanakan program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo. (3) kepala madrasah mengevaluasi program dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

[30]Syarifudin Hidayatullah, "*Studi Implementasi Model Pembelajaran Akselerasi (Studi Kasus di Kelas (Peserta Didik Cerdas Istimewa) PDCI) MAN 2 Ponorogo".* (Skripsi, STAIN Ponorogo, 2016).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat studi kasus. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang terdiri dari tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukan (1) Penyusunan program pengembangan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo disusun setiap 4 tahun sekali dalam RKM dan RKTM setiap 1 tahun sekali yang dikoordinir langsung oleh kepala madrasah. Untuk meningkatkan budaya mutu pendidikan yang lainnya, di MAN 2 Ponorogo juga menerapkan layanan PDCI atau Akselerasi, layanan Bina Prestasi, dan layanan Regular yang juga merupakan bagian dari budaya mutu pendidikan yang telah berkembang dengan baik disana. (2) Pelaksanaan program peningkatan budaya mutu di MAN 2 Ponorogo diawali oleh kepala sekolah, *planning* dengan mekanisme, pengorganisasian dan pembagian tugas-tugas kepada orang-orang yang berkompeten terkait dengan peningkatan mutu. Bagian yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dimana penanggung jawab utamanya adalah Kepala Madrasah, dengan dibantu oleh Wakil Kepala Madrasah, untuk Kegiatan Belajar Mengajar yaitu Waka Kurikulum, serta untuk sarana dan prasarana itu bagian Waka Sarana dan Prasarana. (3) Pengevaluasian program peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 2 Ponorogo dipimpin dan dikoordinir oleh kepala madrasah pada setiap akhir semester genap atau

sebelum tahun ajaran baru, yang diberi nama Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Model evaluasi tersebut dilaksanakan untuk mempertimbangkan kiprah *output* di masyarakat atau di pendidikan lanjutan.[31]

Penelitian ini juga sangat berbeda dengan penelitian yang akan peneliti lakukan fokus masalah yang diangkat juga sangat jauh berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Fariha Nur Laili ini mengusung tema terkait dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan budaya mutu pendidikan, sedangkan yang akan peneliti lakukan adalah terkait dengan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa.

Dari beberapa penelitian di atas khususnya dalam penelitian di MAN 2 Ponorogo belum ada penelitian yang membahas terkait dengan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa. Sebagian besar membahas terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dan model pembelajaran di kelas.

G. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefiniskan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku (tindakan) yang diamati.[32]Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri yang membedakannya dengan penelitian lainnya.

---

[31]Fariha Nur Laili, "*Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo"* (Skripsi, IAIN Ponorogo, 2018).
[32]Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

Bogdan dan Biklen mengajukan lima karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif, yaitu: *naturalistic, descriptive data, concern with process, inductive, and meaning*.[33]

Berikut adalah deskripsi singkat aplikasi lima karakteristik tersebut dalam penelitian ini. *Pertama,* penelitian kualitatif menggunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti sendiri sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, peneliti langsung terjun ke lapangan (tanpa diwakilkan), yaitu di MAN 2 Ponorogo. *Kedua*, penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Laporan penelitian memuat kutipan-kutipan data sebagai ilustrasi dan dukungan fakta pada penyajian. Data ini mencakup transkip wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen dan rekaman lainnya. *Ketiga*, dalam penelitian kualitatif, ”proses” lebih dipentingkan daripada ”hasil”. Sesuai dengan latar yang bersifat alami, penelitian ini lebih memperhatikan pada proses merekam serta mencatat aktifitas-aktifitas informan. *Keempat*, analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara induktif. Artinya bahwa penelitian ini, bertolak dari data di lapangan, kemudian peneliti memanfaatkan teori sebagai bahan penjelas data dan berakhir dengan suatu penemuan hipotesis atau teori.*Kelima*, makna merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif. Dalam

[33]Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education;An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

konteks penelitian ini, peneliti berusaha mencari ”makna” dari ”kegiatan-kegiatan yang ada di lapangan dalam konteks dan tembakannya.[34]

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case studies*, yaitu desain penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk satu kasus.[35] Dalam hal ini kasus yang akan dibahas adalah terkait dengan tinjauan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo dengan fokus penelitian yaitu tentang pembuatan dan penerapan manajemen strategik di MAN 2 Ponorogo.

3. Instrumen Penelitian

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.[36] Untuk itu, posisi peneliti dalam penelitian adalah sebagai instrumen kunci, partisipan penuh, dan sekaligus pengumpul data. Sedangkan instrumen yang lain adalah sebagai penunjang.

PONOROGO

[34]Ibid.
[35]Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education;An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 63.
[36]Pengamatan berperanserta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subyek dalam lingkungan subyek, dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organizational Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.

4. Sumber Data

Menurut Lofland, sumber data utama (data primer) dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Maksud dari kata-kata sebagai sumber utama atau data primer adalah wawancara. Sedangkan tindakan yang dimaksud adalah observasi yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpukan data. Adapun selebihnya adalah tambahan (data sekunder) seperti dokumen dan lainnya, contohnya adalah buku-buku, jurnal, internet, data sekolah seperti RKM dan RKTM, internet dan lain sebagainya. Berkaitan dengan hal itu, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik.[37]

Pertama, kata-kata atau wawancara. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan.*Kedua,*tindakan atau observasi.Tindakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: kepala sekolah MAN 2 Ponorogo, seluruh wakil kepala sekolah, pembimbing Ma'had dan lain-lain. Kedua sumber tersebut merupakan data primer dari penelitian ini.

Ketiga, sumber tertulis. Meskipun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, tetapi pada tataran relitas peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah dokumentasi hasil

[37]Lofland, *Analyzing Social Setting*: *A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

kegiatan berupa surat ataupun undangan.*Keempat,* foto.Dalam penelitian ini, foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif.

Dalam penelitian ini ada dua katagori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh peneliti adalah foto yang diambil peneliti di saat peneliti melakukan pengamatan berperanserta. Sebagai contoh adalah foto yang peneliti ambil saat melakukan penelitian.*Kelima,* data statistik. Yang dimaksud dengan data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan peneliti sebagai sumber data tambahan.[38]

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi (pengamatan)

Menurut Margono, observasi adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan terhadap gejala yang tampak pada objek peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan teknik yang disebut pengamatan atau observasi.[39]

[38]Ibid.
[39]S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 158.

Dalam metode ini peneliti menggunakan metode observasi sistematik yang mana sebelum mengadakan observasi terlebih dahulu dibuat kerangka mengenai berbagai faktor dan ciri-ciri yang akan diobservasi. Dalam hal ini untuk mengumpulkan data tentang gambaran manajemen strategik dalam penembangan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo. Pada tahap observasi ini peneliti memulai dengan observasi yang sifatnya melukiskan secara umum tentang keadaan MAN 2 Ponorogo. Selanjutnya secara lebih fokus peneliti mengobservasi hal yang terkait dengan pembuatan dan penerapan di MAN 2 Ponorogo.

b. Interview (Wawancara Mendalam)

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan. Selain itu *interview* juga berarti alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab dengan lisan. Dalam hal ini ada beberapa orang informan yang akan peneliti wawancarai di antaranya adalah kepala sekolah, seluruh wakil kepala sekolah dan pembimbing ma'had.

Wawancara terdiri dari beberapa macam, sebagaimana dikemukakan oleh Guba Lincoln yaitu: wawancara oleh tim atau panel, wawancara tertutup dan wawancara terbuka, wawancara

riwayat secara lisan serta wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.[40]

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, artinya peneliti menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Pertanyaan-pertanyaan ini disusun sebelumnya dan diadakan atas masalah dalam rancangan penelitian.[41] Teknik wawancara ini digunakan untuk mendapatkan data sesuai pada fokus penelitian yaitu tentang manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda dan lain sebagainya.[42] Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-insan, sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Karena sebenarnya sejumlah besar fakta dan data-data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi.[43] Dalam penelitian ini peneliti membutuhkan data profil sekolah, rekaman dan dokumentasi foto-foto yang berkaitan dengan

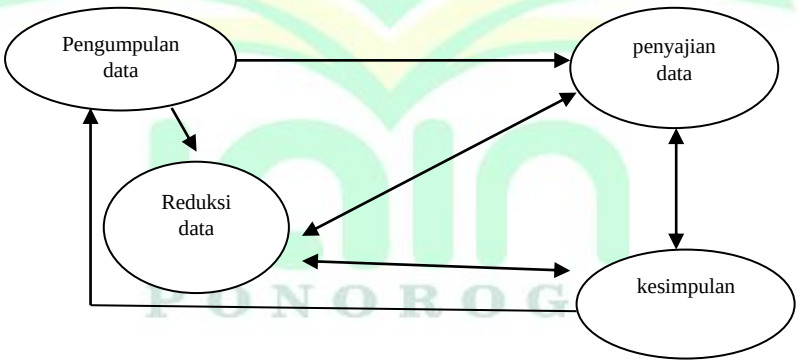
[40]Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Public, dan Ilmu Sosial Lainnya*, 108.
[41]Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* 188.
[42]Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,* 274.
[43]M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta: Kencana, 2008), 121.

mekanisme dan standarisasi rekrutmen tenaga pendidik, serta buku-buku yang berkaitan atau relevan dengan masalah penelitian ini.

6. Analisis data

Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan penyusunan secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.[44] Analisis data pada penelitian ini menggunakan konsep yang diberikan Miles & Huberman yaitu aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.[45]

Aktivitas dalam analisis data ini meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3.1 komponen analisis data model interaktif

[44]Ibid, 244.
[45]Matthew B. Miles & AS Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terj Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), 16.

Keterangan:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, mencari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.[46] Contohnya adalah dalam penelitian ini kami akan memfokuskan penelitian yang hanya berkaitan dengan pembuatan manajemen strategik, kemudian penerapan yang dilakukan MAN 2 Ponorogo. Selain hal tersebut maka tidak akan kami ambil dan bahas dalam penelitian ini.

b. Penyajian data

Penyajian data (data *display*) adalah penyajian data dalam bentuk uraiansingkat, bagan hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini, Miles dan Huberman menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan mempermudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya dan berdasarkan yang dipahami tersebut.[47] Contohnya dalam hal pembuatan strategik dalam pengembangan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo. Penyajian data yang

[46]Sugiono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 338.
[47]Ibid, 341.

akan disajikan dalam penelitian ini yaitu menarasikan pembuatan manajemen strategik tersebut dalam bentuk teks dan uraian kata yang singkat dan padat serta mudah difahami bagi pembaca.

c. Penarikan Kesimpulan

Tahap ketiga pada analisis data kualitatif dalam penelitian ini adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini peneliti hanya akan mengambil kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah peneliti paparkan sebelumnya, yaitu tentang pembuatan dan penerapan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo

7. Pengecekan Keabsahan Temuan

Pengecekan keabsahan data sangat diperlukan untuk mengecek kevalidan data agar dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan salah satu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang dapat berimbas pada hasil akhir penelitian. Oleh sebab itu, dalam proses pengecekan keabsahan data pada suatu peneletian harus melalui beberapa teknik pengujian data. Adapun teknik pengecekan keabsahan data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

a. Pengamatan yang Tekun.

Ketekunan pengamatan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang

sangat relevan dengan persoalan atau isu yang terkait tentang kegiatan-kegiatan pengembangan karakter religius siswa.

Jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan ”lingkup”, maka ketekunan pengamatan menyediakan ”kedalaman”. Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti dengan cara mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol yang ada hubungannya dengan kegiatan-kegiatan pengembangan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo, kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik, sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.[48]

b. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Sehingga nantinya terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.[49]

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

[48]Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.
[49]Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi* (Bandung: Alfabeta, 2015), 369.

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Contoh data yang diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

3) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data untuk menguji kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih krediebel.[50]

H. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam tesis ini terbagi menjadi beberapa bab, maka peneliti menyesuaikan sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I yaitu pendahuluan yang membahas tentang: latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, manfaat dan metode penelitian dan sistematika pembahasan

BAB II yaitu landasan teori dan/atau telaah pustaka yang membahas mengenai tinjauan manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa (analisis strategi formulasi dan implementasi) di MAN 2 Ponorogo.

[50] Ibid.

BAB III yaitu temuan penelitian yang membahas tentang penyajian data yang meliputi paparan data umum yang berkaitan dengan gambaran umum MAN 2 Ponorogo yang berisi tentang sejarah singkat berdirinya, letak geografis, visi-misi dan tujuan serta sarana dan prasarana, dan paparan mengenai manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa (analisis strategi formulasi dan implementasi) di MAN 2 Ponorogo.

BAB IV yaitu laporan hasil penelitian yang membahas tentang: bagaimana visi dan misi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa (analisis strategi formulasi dan implementasi) di MAN 2 Ponorogo, bagaimana analisis internal sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa (analisis strategi formulasi dan implementasi) di MAN 2 Ponorogo, bagaimana analisis eksternal sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa (analisis strategi formulasi dan implementasi) di MAN 2 Ponorogo.

BAB V yaitu penutup yang membahas tentang kesimpulan dan saran lalu diikuti dengan daftar pustaka, lampiran-lampiran, daftar riwayat hidup.

PONOROGO

BAB II

KAJIAN TEORI

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN PENDIDIKAN KARAKTER RELIGIUS SISWA (ANALISIS STRATEGI FORMULASI DAN IMPLEMENTASI)

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Dalam sebuah organisasi untuk mencapai suatu tujuan diperlukan sebuah alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya definisi para ahli yang merujuk kepada makna strategi. Manajemen strategik merupakan kumpulan dua kata yaitu manajemen dan strategik yang mana masing-masing kata memiliki arti sendiri-sendiri.[51]

Pengertian manajemen sudah banyak dibahas oleh para ahli. James F.Stoner sebagaimana yang dikutip oleh Handoko mengatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari pengertian

[51]Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 2.

ini James F. Stoner berusaha mendefinisikan manajemen dengan menekankan pada proses dan sistem.[52]

Sementara itu, O.R. Terry yang dikutip oleh Lasa menyatakan bahwa manajemen adalah usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan keahlian orang lain. Dalam hal ini, Terry tidak menjelaskan unsur-unsur apa saja yang diperlukan didalam manajemen agar dalam proses pencapaian tujuan itu dapat berjalan dengan lancar.[53]

Menurut Siti Rodliyah di dalam jurnalnya mengatakan bahwa menurut Manulang manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengendalian. terhadap sumber daya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. [54]

Mery Parker Follet juga mengatakan bahwa manajemen adalah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Luther Gulick manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia: bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Robbins dan

PONOROGO

[52]Lasa H S, *Manajemen Perpustakaan*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 1.
[53] Ibid, 2.
[54]Hj. Siti Rodliyah, "*Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter* (Studi Kasus di Pondok Pesantren 'Annuriyyah' Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember).," *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan* 12, no. 2 (25 Januari 2016): 299, https://doi.org/10.21154/cendekia.v12i2.230.

Coulter mengatakan hal yang senada yaitu manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif.[55]

Dari rumusan-rumusan tersebut kita dapat menyimpulkan, manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine, and method*) secara efisien dan efektif.

Sedangkan arti dari "strategik" adalah teknik atau taktik bagi seorang komandan atau pimpinan untuk memenangkan peperangan. Kata "strategik" awalnya populer di kalangan lingkungan militer. Di lingkungan militer penggunaan kata tersebut lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggungjawab mengatur cara dan taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas ini sangat penting yang dalam arti sangat startegis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan.[56]

Akdon juga mengatakan hal yang serupa bahwa strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Selain itu ada beberapa pengertian strategik menurut para ahli seperti Clausewitz yang mengatakan bahwa "strategik" adalah suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan pertempuran. Senada dengannya

[55] Ibid.
[56]Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, 3.

Skinner juga mengatakan bahwa “strategik” merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.[57]

Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut *etimologis* (asal kata) berarti penggnakan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai cara, kiat dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi.[58]

Dari penjelasan terkait dengan manajemen dan strategi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Menurut Fred R. David, manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Husein Umar yang mengatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa

[57] Ibid.
[58] Ibid., 5.

mendatang.[59] Penjelasan lainnya terkait dengan manajemen strategi (*strategic management*) adalah menurut Hunger J David & Thomas L Wheelen dalam bukunya berjudul *Manajemen Strategis* hasil alih bahasa oleh Julianto Agung dari judul aslinya: *Strategic Management* adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.[60]

Menurut Nawawi seperti yang dikutip oleh Akdon mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efekktif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.[61]

2. Tahapan Manajemen Strategik

Tahapan dalam manajemen strategik menurut Fred R. David yaitu strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi.

---

[59]Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 15.
[60]*Onny Juwono " Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba (Franchise) (Studi Kasus Di Restoran Cepat Saji Mcdonald's)",* (Periode Oktober - Desember, 2011), 4.
[61]Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, 11.

a. Strategi Formulasi

Strategi formulasi merupakan tahapan pertama dalam manajemen strategik. Tahapan ini merupakan penentu arah dan tujuan dari sebuah lembaga atau organisasi sebelum mereka melangkah ke arah yang lebih jauh lagi.

Adapun cakupan dalam strategi formulasi ialah meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

1) Visi dan Misi Sekolah

Visi merupakan pandangan atau gambaran yang jauh ke depan. Visi adalah daya pandangan yang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya fikir yang abstrak yang memiliki kekuatan yang besar yang dapat menerobos segala batas fisik, waktu dan tempat. Melihat visi dari segi waktu ialah masa depan yang akan dilalui dengan rentang waktu tertentu.[62]

Dengan adanya visi di dalam sebuah organisasi dapat dijadikan panduan dalam menggerakkan sebuah organisasi.

[62]Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), 71.

Tanpa adanya visi dalam sebuah organisasi maka akan terombang ambing di dalam menjalankan roda keorganisasian. Visi merupakan kunci dari sebuah kepemimpinan dalam mengambil keputusan strategik, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu. Dengan visi itu pula seluruh anggota organisasi dimotivasi, dipandu arah kerjanya, dan diartikulasikan hal-hal yang diinginkan.[63]

Menurut Bound sebagaimana yang ditulis oleh Sudarwan mengatakan bahwa visi itu harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistic*. Adapun ciri-ciri atau karakteristik visi yang baik yaitu:

a) harus sederhana dan terfokus
b) dapat ditangkap maknanya oleh anggota organisasi
c) suatu hal yang mempunyai kepastian untuk meraihnya
d) dapat dilaksanakan serta realistis.[64]

Bagi sebuah organisasi, visi merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik dari sebuah organisasi tersebut. ada beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam merumuskan visi menurut Bryson di antaranya adalah:

[63]Ibid, 73.
[64]Ibid.

a) visi harus dapat memberikan arahan dan motivasi
b) visi harus disebarkan dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi (*stakeholder*)
c) visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.[65]

Ada beberapa poin yang perlu diperhatikan di dalam sebuah visi yaitu:

a) Visi dapat merangsang kreatifitas dan bermakna secara fisik-psikologis bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah
b) Visi dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan komite sekolah untuk tumbuh secara profesional
c) Visi yang dapat mereduksi sikap *egoistik-individual* atau *egoistik-unit* ke format berfikir kolegalitasm komphrehensif dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh semua pihak.
d) Visi yang mampu merangsang semua pihak dalam sikap maupun sifat yang beraneka ragam yang ada pada diri kepala sekolah, guru, staf dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergi

[65]Anna Lisana Yudianti, *"Implementasi Visi dan Misi Sekolah Dalam Membina Karakter Religius Siswa"* (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta: 2018), 46.

e) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota dari hanya bekerja secara proforma ke kerja riil yang bermaslahat, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.[66]

Selain itu visi sekolah harus memuat statement yang ideal. Berikut ini beberapa syarat visi dan misi sekolah yang baik yaitu:

a) Mudah diingat
b) Mudah dikomunikasikan
c) Latar belakang usaha sekolah harus jelas
d) Komitmen keberhasilan dan kualitas sekolah harus diungkapkan dengan jelas
e) Pernyataan tujuan jangka panjang dari sekolah harus ada
f) Fokus pada pelanggan dan fleksibel.[67]

Misi sekolah merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang akan dicapai oleh organisasi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan di masa depan. Misi harus mencerminkan tentang penjelasan atau pelayanan yang ditawarkan pihak sekolah. Pernyataan misi itu harus:

a) Menunjukkan secara gambalng dan jelas mengenai kegiatan yang akan dicapai oleh sebuah organisasi dan bidang utama dari organisasi yang bersangkutan.

[66]Sudarwan Danim, "*Visi Baru Manajemen S ekolah",* 74.
[67]Anna Lisana Yudianti, *"Implementasi Visi dan Misi",* 53.

b) Secara ekspilit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

c) Mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.[68]

Beberapa hal lain yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi sekolah diantaranya adalah:

a) Pernyataan misi sekolah harus jelas mengenai apa yang hendak dicapai di masa yang akan datang

b) Rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan dan bukan kalimat yang menunjukkan keadaan sebagaimana pada rumusan visi

c) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi

d) Antara visi dan misi harus memiliki keterkaitan secara jelas

e) Misi sekolah menggambarkan tentang produk dan pelayanan yang akan diberikan kepada siswa

f) Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun sesuai dengan kondisi sekolah.[69]

[68]Ibid, 51.
[69]Ibid, 54.

Setelah visi dan misi terbentuk dengan baik, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, di antaranya adalah:

a) Pengintegrasian indikator visi dan misi kedalam proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru
b) Program-program yang direncanakan harus mengarah kepada pencapaian indikator visi dan misi sekolah
c) Pemanfaatan budaya lokal untuk pengembangan diri
d) Merancang langkah-langkah kreatif yang dapat menrubah sikap dan prilaku siswa
e) Pemberdayaan kegiatan ekstrakurikuler
f) Bekerjasama dengan siswa dalam membuat proyek pembelajaran
g) Mengoptimalkan kewenangan kepala sekolah dalam mendukung MBS
h) Mengotimalkan segala potensi dan sumber daya sekolah
i) Transparansi, akuntabilitas dan efektifitas MBS.[70]

2) Telaah Lingkungan Strategik

Bryson mengatakan ada tiga langkah dalam menelaah lingkungan strategik yaitu:

a) Mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan scanning

[70]Ibid, 55.

Pertama kali yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi adalah melakukan identifikasi sumber yang ada untuk melakukan telaah lingkungan strategik. Pada dasarnya sumber memiliki tiga level yaitu:

a) *Task environment* yaitu sumber yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kepasitas organisasi, serta struktur organisasi.
b) *Industy/organization enveronment* yaitu berkaitan dengan organisasi lain yang memiliki keterkaitan satu sama lain dengan organisasi tersebut baik organisasi publik atau privat
c) *Macro environment* yaitu meliputi sektor sosial, politik, ekonomi, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat memberi pengaruh kepada organisasi baik secara langsung maupun tidak.

b) Melakukan scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal serta menganalisisnya

Sebelum melangkah dalam pembuatan rencana ke depan, sebuah organisasi harus mengetahui dimana posisi organisasi mereka kemudian bagaimana kondisi di dalam maupun di luar organisasi mereka sehingga mereka dapat melakukan suatu penilaian terhadap organisasi mereka.

Penilaian internal dan eksternal merupakan suatu telaah atau identifikasi tentang kondisi internal dan data eksternal serta faktor apa saja yang mempengaruhinya.

Hasil dari kegiatan ini adalah identifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi yang merupakan hasil dari scanning lingkungan internal dan eksternal. Dari lingkungan internal dan eksternal inilah akan diperoleh identifikasi peluang dan tantangan yang akan dihadapi organisasi.

c) Merumuskan hasil scanning untuk keperluan penentuan *action plan*

Setelah mengetahui hasil dari analisis lingkungan internal maupun eksternal organisasi serta telah menyimpulkannya secara keseluruhan, semua ini harus tetap berpedoman kepada visi misi dan nilai yang telah disepakati sebelumnya. Kesesuaian antara hasil scanning dengan visi, misi, dan nilai dalam organisasi merupakan dasar dalam pembuatan *action plan* sehingga *action plan* yang dibuat sesuai dengan keberadaan organisasi.[71]

3) Tujuan dan Sasaran Sekolah

Tujuan merupakan turunan dari misi. Tujuan dan sasaran merupakan keinginan yang hendak dicapai dimasa yang akan

[71] Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, 108-110.

datang dan digambarkan secara umum serta bersifat relatif tidak mengenal batas waktu. Tujuan harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah,

Tujuan sekolah yang dimaksud disini adalah suatu tujuan yang strategis yang berkaitan dengan sesuatu yang ingin dicapai. Di dalam permendiknas nomor 19 tahun 2007 mengatakan bahwa dalam merumuskan tujuan sekolah hendaknya mencakup beberapa aspek berikut:

a) menggambarkan kualitas yang perlu dicapai dalam jangka waktu menengah 4 tahun.
b) Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat
c) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oelh pihak sekolah dan pemerintah.
d) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah
e) Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.[72]

Dalam merumuskan tujuan dan sasaran sekolah harus dinyatakan dalam kalimat yang disusun dengan metode

[72]Barnawi dan Mohammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 56.

SMART yang merupakan kepanjangan dari kalimat *Specific, Measurable, Attainable. Responsible, Time frame.*

SMART artinya bahwa kalimat tujuan dan sasaran harus dirumuskan dengan jelas untuk satu tujuan atau sasaran tertentu. *Measurable* artinya bahwa pernyataan tujuan dan sasaran harus mampu diukur. *Attainable* artinya mengindikasikan bahwa pernyataan tujuan dan sasaran mampu untuk dicapai dengan mendasarkan pada sumber daya yang ada. *Responsible* berarti bahwa pernyataan dalam tujuan dan sasaran memliki penanggung jawab, dan *Time frame* adalah tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.[73]

4) Strategi analisis SWOT

Analisis SWOT diciptakan oleh seorang bernama Albert Humphrey pada tahun 1960-an. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui besarnya *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) yang dimiliki oleh suatu organisasi guna untuk mendapatkan *opportunities* (peluang) dan mengatasi *threats* (ancaman) yang akan dihadapi.

Pengelola dapat menggunakan analisis ini untuk mengembangkan lembaga mereka masing-masing dan menemukan solusi pemecahan masalah yang sedang mereka

[73]Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah.* (Jakarta: PT. Kharisma Putra Utama, 2009), 170.

hadapi. Dalam membuat suatu rencana strategis, pengelola dapat memamnfaatkan informasi mengenai faktor internal dan eksternal agar dapat merumuskan rencananya dengan tepat.

Pendekatan SWOT merupakan cara untuk memetakan pilihan strategi yang dapat digunakan di sekolah. Caranya adalah dengan membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Matrik SWOT menghasilkan 4 kemunngkinan alternatif strategi, yaitu:

a) Strategi *Competition* (S-O)

Strategi *competition* merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini dapat digunakan apabila sekolah berada pada posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi.

b) Strategi *Mobilization* (S-T)

Strategi *mobilization* adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih apabila sekolah memiliki kekuatan yang cukup, namun di luar sekolah banyak sekali ancaman yang harus dihadapi.

c) Strategi *Invesment/divesment* (W-O)

Strategi *invesment/divesment* ialah strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang.

Artinya, sekolah memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan dan mengumpulkan kekuatannya. Strategi ini biasa digunakan sekolah apabila sekolah dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia.

d) Strategi *Damage Control* (W-T)

Strategi *demage control* merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam strategi ini skeolah harus menekan kelemahan dan ancaman secara bersamaan. Strategi ini harus digunakan pada saat sekolah menghadapi banyak sekali ancaman dan dalam kondisi dan keadaan yang lemah.[74]

b. Strategi Implementasi

Adapun strategi implementasi cakupannya adalah mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha–usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan danpemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

[74]Barnawi dan Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah*, 65.

1) Kebijakan Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menerapkan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Namun, bagi sekolah yang memiliki manajemen berbasis sekolah dapat mengelolanya secara mandiri. Bafadal mengatakan bahwa kebijakan sekolah adalah kebijakan yang dibuat dan dimodifikasi secara mandiri oleh sekolah tanpa mengesampingkan kebijakan dari pemerintah. Kebijakan sekolah merupakan kebijakan yang dibuat dengan memandang fenomena dan berbagai masalah yang ada di lingkungan sekolah tersebut.[75]

Sekolah memiliki beragam kebijakan, tergantung kepada program yang dimilikinya. Kebijakan akan memberikan kerangka kerja bagi keputusan yang berhubungan dengan kurikulum dalam bidang matematika, sains, bahasa serta ekstrakurikuler.

Proses membuat kebijakan dan penyusunan tujuan untuk meletakkan kebijakan ke dalam praktek adalah untuk menguji kebaikannya secara detail. Kebijakan dapat berasal dari sejumlah tingkatan atau dari berbagai macam sumber seperti

[75] Ayu Wulandari, *"Kebijakan Sekolah Tentang Standar Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri Serayu Kota Yogyakarta"* (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta: 2015), 15.

pemerintah pusat, pemerintah daerah, administrator, guru dan kepala sekolah, orang tua, dan jarang sekali dari murid.[76]

Pengembangan sekolah diarahkan untuk meningkatkan kualitas. Pada intinya perlu untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, para staf dan moral, bangunan, peralatan, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan dan *bugdet* atau keuangan sekolah. Inti dari pengembangan sekolah mempelajari dari sekolah bahwa kesuksesan itu mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:

a) Sistem komunikasi penting dalam pengembangan sekolah secara efektif dan efisien
b) Pernyataan visi dan misi harus jelas dan mesti dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh warga sekolah
c) Strategi pengembangan sekolah juga harus dibuat secara bersama-sama dengan menerima masukan dari para stakeholders
d) Mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah, guru dan siswa adalah suatu hal yang penting agar supaya kepala sekolah memiliki kemampuan secara efektif mengalokasikan waktu dan isu pengembangan sekolah

[76]Mesiono, *"Kebijakan Pendidikan dan Pengembangan Sekolah (School Development)"*, (Jurnal Tazkirah, Vol. 2, No. 2, Desember 2010), 5.

e) Dukungan masyarakat dan kepercayaan juga harus dibangun melalui kemunikasi terbuka dan transpran

f) Kita membutuhkan penilaian yang tepat dan memaksimalkan SDM sekolah

g) Harus melakukan upaya maksimal dalam meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat yang lebih luas.[77]

Ada beberapa teori kebijakan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya adalah:

a) Teori *The Total Quality Management* (TQM)

TQM adalah teori yang menekankan dan berorientasi pada kemampuan akademik, sosial, dan kemampuan moral. Berdasarkan teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga faktor yaitu kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. *Pertama* Kultur sekolah adalah hal-hal yang berkaitan dengan nilai atau budaya atau kebiasaan yang sudah diturunkan turun temurun dari dulu hingga sekarang. Kultur sekolah yang kondusif dapat menuntun sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga tersebut begitu pula sebaliknya. *Kedua*, proses belajar mengajar yang berkaitan erat dengan kurikulum sekolah. Hal ini merupakan yang paling penting dalam menentukan mutu

[77] Ibid, 13.

lulusan karena dipengaruhi oleh faktor internal dan memiliki timbal balik dengan realitas sekolah. *Ketiga*, realitas yang merupakan keadaan dan kondisi lembaga sekolah itu sendiri baik secara fisik seperti gedung sekolah, saran dan prasarana sekolah maupun yang non-fisik seperti hubungan antar warga sekolah yang kurang harmonis dan lain sebagainya.

b) Teori Organizing *Bussiness For Excelent*

Teori ini adalah peningkatan mutu sekolah berawal dan dimulai dari visi sekolah. Di dalam visi sekolah terkandung mutu sekolah yang hendak dicapai. Dalam teori ini peningkatan mutu sekolah dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kultur dan infrastruktur. Kualitas interaksi antara guru dan siswa sebagai wujud proses pembelajaran yang dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana sebagai wujud infrastruktur sekolah.

c) Teori Metode Peningkatan Mutu Empat Faktor

Teori Metode Peningkatan Mutu Empat Faktor ini menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan hasil dari pengaruh langsung dari proses pembelajaran dan seberapa tingginya kualitas proses tersebut. kualitas sekolah berawal dari visi yang kemudian dijabarkan menjadi misi sekolah. Selain itu faktor yang ketiga yaitu

kepemimpinan dan manajerial yang menentukan proses belajar mengajar yang merupakan kemampuan konkrit dalam mengorganisir, memonitoring, dan mengontrol. Jadi di dalam teori ini kualitas proses belajar mengajar ditentukan oleh kultur sekolah, kepemimpinan, manajerial dan infrastruktur yang ada.[78]

2) Motivasi

Motivasi merupakan elemen yang penting untuk memperbaiki produktivitas kerja, setiap pelaku kerja perlu memiliki pengertian yang jelas tentang bagaimana motivasi berkaitan dengan kepuasan dan sistem penghargaan.

Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan sudah menjadi perhatian banyak penulis, dimana ketiga variabel ini termasuk dalam Teori Organisasi. Berbicara tentang Kepuasan kerja, motivasi dan sistem penghargaan maka, pengaruh yang paling dominan dalam hal ini adalah motivasi dan saling melengkapi dengan dua variabel lainnya

Herzberg mengkatagorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (*hygienen factor*). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga

[78]Ayu Wulandari, *"Kebijakan Sekolah Tentang Standar Mutu,* 29.

tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka Herzberg menyarankan penekanan pada faktor-faktor yang beruhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya.

Teori *motivasi higiene* yang dikemukakan Herzberg sering disebut sebagai teori dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda: faktor Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

a) Pemuas yaitu prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kenaikan pangkat, dan perkembangan
b) Ketidakpuasan yaitu kebijakan perusahaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan dengan yang lain, gaji, status, keamanan kerja, dan kehidupan pribadi

Ada tiga kondisi phisikologi yang penting yang sangat mempengaruhi kepuasan pekerja:

a) Pengalaman yang berarti terhadap pekerjaan itu sendiri

b) Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasilnya

c) Pengetahuan tentang hasin dan umpan balik kinerja

Herzberg berpendapat bahwa uang sebagai motivator, karena sifatnya yang ada dimana-mana, biasanya gaji merupakan motivator dan *higiene.* Sebagai faktor higiene yang utama, uang juga sering berperan sebagai harta benda yang memberikan motivasi, dengan kesamaan dinamik seperti pada pemahaman untuk pencapaian

Organisasi harus semakin menyadari bahwa: Imbalan kerja yang penting dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik. Imbalan instrinsik berupa program penghargaan kepada pekerja dan berupa ekstrinsik dalam bentuk sistem kompensasi. Dalam konteks ini, untuk beberapa tahun kedepan, para manajer akan sangat disibukkan untuk mencari bentuk yang berhubungan dengan cara-cara yang dapat dipergunakan dalam memberikan imbalan dan memotivasi karyawan, dimana dengan motivasi maka karyawan akan tambah bersemangat untuk melakukan tugas-tugasnya, yang tentunya berakibat pada naiknya kepuasan dan kinerja karyawan.

Program penghargaan pekerja dapat diawali dengan ucapan terimakasih yang dilakukan dengan spontan dan

secara pribadi, hingga program formal yang dipublikasikan secara luas. Yang mana tipe perilaku tertentu didorong, dan prosedur untuk memperoleh penghargaan diidentifasi dengan jelas. Beberapa penelitian telah menyarankan bahwa intensif keuangan akan menjadi lebih memotivasi dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang dapat berupa insentif nonkeuangan.[79]

3) Alokasi Sumber Daya Sekolah

Pendidikan merupakan aspek yang penting dalam suatu bangsa. Karena melalui pendidikan suatu bangsa dapat mempersiapkan calon generasi penerus yang cerdas dan unggul. Sekolah merupakan wadah bagi para calon penerus bangsa untuk meraih pendidikan. Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang diberikan dari sekolah yang baik pula yang di dalamnya terdapat beberapa faktor pendukung. Faktor pendukung ini adalah sumber daya sekolah. sumber daya sekolah merupakan faktor pendukung keberhasilan sebuah sekolah. sekolah memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sumber daya sekolah dapat dikelompokkan menjadi Sumber daya

[79]Try Andjarwati, "Motivasi dari Sudut Pandang Teori HirarkiKebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y McGregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland ," *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 1 No.1. (April 2015), 48.

fisik (sarana dan prasarana), Sumber daya keuangan, Sumber daya manusia, Sumber daya teknologi/informasi.[80]

a) Sumber Daya sarana dan prasarana

Sarana pendidikan adalah alat atau media yang digunakan secara langsung untuk melengkapi kebutuhan sebagai penunjang proses pembelajaran, sehingga kegiatan pembelajaran dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan prasarana pendidikan itu sendiri dapat disimpulkan sebagai fasilitas tidak langsung yang dapat menunjang keberhasilan proses pembelajaran, misalnya: halaman sekolah, uks, taman toga, toilet dan lain sebagainya yang ikut serta memperlancar proses pembelajaran di sekolah.[81]

Pengertian lain dari sarana pendidikan adalah alat yang secara langsung yang digunakan lembaga pendidikan untuk kegiatan belajar mengajar yang dapat digolongkan menjadi alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran. Prasarana ialah fasilitas yang

PONOROGO

[80] Eddy Junaedi, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran,* (Jurnal Pendidikan Islam Rabbani, Vol. 2, No. 2, 2018), 333

[81]Selvi Mayarani, Desi Nurhikmahyanti, *Peran Komite Sekolah DalamPengadaan Sarana Dan Prasarana Di Sd Negeri Pucang IV Sidoarjo,* (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 4 No. 4, April 2014), 165

mendukung terlaksannya kegiatan pendidikan seperti gedung, dan benda yang tidak bisa dipindahkan lainnya.[82]

Sarana dan prasarana pendidikan yang terpenuhi dengan baik dapat menunjang penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien. Penyediaan perlengkapan dan fasilitas sekolah juga harus memperhatikan kondisi dan konsep penyelenggaraan program pendidikan yang diterapkan oleh sekolah, sehingga apa yang diperlukan oleh sekolah dapat terpenuhi dengan adanya sarana prasarana yang disediakan.[83]

c. Strategi Evaluasi

Strategi evaluasi : tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategic tiga kegitan pokok dalam evaluasi strategi adalah mengkaji ulang factor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.

Kemudian mengukur kinerja dengan melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.[84]

---

[82]Ruswandi Hermawan, Pengembangan Sumber Daya Sekolah, (Jurnal Pendidikan Dasar, jilid 12, 2010),

[83] Selvi Mayarani, Desi Nurhikmahyanti, *Peran Komite Sekolah DalamPengadaan Sarana Dan Prasarana*, 165

[84]Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, 9.

3. Prinsip-Prinsip Dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan cara atau strategi untuk mengendalikan organisasi agar menjadi efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa hingga sasaran dan tujuannya dapat tercapai.

Ada beberapa sasaran atau target di dalam manajemen strategik yaitu:

a. Kualitas organisasi
b. Efisiensi penganggaran
c. Penggunaan sumber daya
d. Kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja
e. Kualitas pelaporan[85]

Namun yang paling penting dari manajemen strategik adalah tiga aspek yaitu perumusan strategi (strategy formulation), implementasi strategi (strategy implementation), dan evaluasi strategi (strategy evaluation).

Formulasi atau perumusan strategi merupakan cerminan tujuan atau target yang akan dicapai didalam organisasi. Hal ini menjadi kunci dalam menjalankan organisasi. Mau dibawa kemana suatu organisasi bisa dilihat dari formulasi atau perumusan strategi dalam organisasi tersebut.

Strategi implementasi merupakan gambaran cara mencapai tujuan atau kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang

[85] Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, hal 81

dimiliki oleh organisasi seperti pengalokasian keuangan organisasi, pengalokasian sumber daya manusia, sarana dan prasaran dan lain sebagian yang ada didalam organisasi tersebut. Sedangkan strategi evaluasi merupakan cara untuk mengukur kinerja suatu organisasi mengevaluasi kemudian memberikan umpan balik kinerja organisasi.[86]

Tujuan utama dari strategi formulation sendiri yaitu pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya juga semakin komplekdan tak terkendali karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut berada.

Perkembangan tersebut menuntut suatu organisasi untuk selalu berinovasi dan terus melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal dan tuntutan perubahan eksternal organisasi merupakan dua komponen utama yang harus dipertimbangkan secara matang dalam menyusun suatu strategi. Perumusan strategi yang realistis dan uptodate adalah dua tuntutan yang harus dijawab dalam pembuatannya.[87]

Penyusunan strategi dalam sebuah organisasi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas didalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal organisasi.

---

[86] Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, 9.
[87] Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, hal 81

Menurut akdon ada beberapa hal yang harus diperhatikan didalam menyusun strategi yaitu:

a. Menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi

b. Mengenali lingkungan dimana organisasi berada

Melakukan analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi organisasi.[88]

B. Pendidikan Karakter Religius

Pendidikan karakter merupakan hal yang sangat penting dan mendasar. Karakter adalah mustika hidup yang membedakan antara manusia dan binatang. Mengingat pentingnya karakter bagi manusia, maka sebuah institusi atau lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar dalam menanamkan karakter di dalam jiwa setiap anak didiknya dalam proses pembelajaran.[89]

Pendidikan karakter didefinisikan sebagai pengajaran yang dirancang untuk mendidik dan membantu siswa dalam mengembangkan nilai-nilai kewarganegaraan dasar dan karakter, etika pelayanan dan masyarakat sekitarnya, memperbaiki lingkungan sekolah dan prestasi belajar siswa. Program ini dapat mencakup pengajaran dan kepercayaan termasuk kejujuran,

[88] Ibid.

[89]Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasinya dalam lembaga Pendidikan)*, 1.

integritas, keandalan dan kesetiaan, hormat termasuk memerhatikan orang lain, toleransi dan sopan santun, tanggung jawab, termasuk kerja keras, kemandirian ekonomi, akuntabilitas, ketekunan, dan pengendalian diri dan keadilan termasuk keadilan sebagai konsekuensi dari perilaku buruk, prinsip-prinsip nondiskriminasi dan kebebasan dari prasangka; peduli termasuk kebaikan hati, empati, kasih sayang, pertimbangan, kemurahan hati dan amal; dan kewarganegaraan termasuk cinta negara, perhatian terhadap kebaikan bersama, rasa hormat kepada otoritas dan hukum dan pola pikir masyarakat.[90]

Menurut Creasy di dalam bukunya Zubaedi menjelaskan bahwa pendidikan karakter ialah upaya mendorong peserta didik tumbuh dan berkembang dengan kompetensi berfikir dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip moral dalam hidupnya serta mempunyai keberanian melakukan yang "benar", meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan.[91]

Hal serupa juga dikemukakan oleh Zaenal Aqib dan Sujak. Mereka menegaskan bahwa pendidikan karakter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk membantu siswa memahami nilai-nilai perilaku manusia yang berhubungan dengan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan

[90]Hengky Wijaya dan Helaluddin Helaluddin, "Hakikat Pendidikan Karakter," *https://www.researchgate.net/publication/323364661*, Februari 2018.
[91]Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasinya dalam lembaga Pendidikan)*, 16.

perbuatan yang berdasarkan dari norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, maupun adat istiadat yang dianut oleh masyarakat.[92]

Pendidikan karakter secara substansi dan tujuannya sama dengan pendidikan budi pekerti yaitu sebagai sarana untuk mengadakan perubahan secara mendasar, karena membawa perubahan individu sampai keakar-akarnya.[93]

Melalui pendidikan karakter yang diinternalisasikan di berbagai tingkat dan jenjang pendidikan, diharapkan krisis karkater bangsa bisa segera diatasi. Lebih dari itu, pendidikan karakter sendiri merupakan salah satu tujuan pendidikan nasional. Menurut pasal I Undang-Undang (UU) Sistem Pendidikan Nasioonal (Sisdiknas) tahun 2003, disebutkan bahwa diantara tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik untuk memiliki kecerdasan, kepribadian dan akhlak yang mulia.

Amanah UU Sisdiknas tahun 2003 itu, dimaksudkan agar pendidikan tidak hanya membentuk insan yang cerdas, namun juga berkepribadian atau berkarakter, sehingga nantinya akan lahir generasi bangsa yang tumbuh dan berkembang dengan karakter yang bernafaskan nilai-nilai luhur bangsa serta agama.[94]

Dalam kaitan itu telah diidentifikasi sejumlah nilai pembentuk karakter yang merupakan hasil kajian empirik pusat kurikulum. PerPres RI

[92]Annis Titi Utami, "Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1 Kutowinangun Kebumen," *Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta*, 2014.
[93]Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasinya dalam lembaga Pendidikan)*, 20.
[94]Agus Wibowo, *Pendidikan Karakter Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 18.

No 87 Tahun 2017 bab 1 pasal 3 tentang penguatan pendidikan karakter yaitu penguatan pendidikan karakter dilaksanakan dengan menerapkan nilai-nilai pancasila dan pendidikan karakter terutama meliputi nilai-nilai religius, jujur, toleransi, disiplin, bekerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan bertanggung jawab.[95]Untuk lebih memfokuskan pembahasan, penulis memilih salah satu dari 18 karakter yang telah disebutkan diatas. Fokus pembahasan peneliti adalah pada karakter religius.

Religius berasal dari kata *religious* yang berarti sifat religi yang melekat pada diri seseorang. Nilai religius merupakan suatu bentuk hubungan manusia dengan penciptanya melalui ajaran agama yang sudah terinternalisasi dalam diri seseorang dan tercermin dalam sikap dan perilakunya sehari-hari.[96]

Karakter religius adalah suatu sifat yang melekat pada diri seseorang atau benda yang menunjukkan identitas, ciri, kepatuhan ataupun pesan keislaman. Karakter Islam yang melekat pada diri seseorang akan terlihat dari cara berfikir dan bertindak, yang selalu dijiwai dengan nilai-nilai islam. Bila dilihat dari segi pelakunya, orang yang memiliki karakter islami selalu

PONOROGO

[95]Nurrotun Nangimah, "Peran Guru PAI Dalam Pendidikan Karakter Religius Siswa SMA N 1 Semarang," *Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang*, 2018.
[96]Annis Titi Utami, "Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1 Kutowinangun Kebumen."

menunjukkan keteguhannya dalam keyakinan, kepatuhannya dalam beribadah, menjaga hubungan baik sesama manusia dan alam sekitar.[97]

Nilai religius merupakan nilai pembentuk karakter yang sangat penting. Manusia yang berkarakter merupakan manusia yang religius. Banyak pendapat yang menjelaskan tentang relasi antara religius dan agama (religion). Pendapat yang umum menyatakan bahwa religius tidak selalu sama dengan agama. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa tidak sedikit orang beragama, tetapi tidak menjalankan ajaran agamanya secara baik. Mereka bisa disebut beragama, tetap tidak atau kurang religius. Sementara itu, ada orang yang berprilaku sangat religius, tetapi kurang memperdulikan terhadap ajaran agama. Jadi, religius adalah penghayatan dan implementasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari.[98]

Pendidikan karakter religius adalah pendidikan yang menanamkan dan mengembangkan karakter-karakter luhur kepada siswa yang dibarengi dengan nilai-nilai keagamaan sehingga mereka mempunyai karakter yang baik dan menerapkan serta mempraktekkannya dalam kehidupan sehari-hari baik dalam keluarga, masyarakat, dan negara dengan tetap menaati dan mematuhi pada ajaran-ajaran agamanya.

Ada beberapa aspek religius menurut Tantowi sebagai mana yang telah dikutip oleh Nurrotun Nangimah didalam skripsinya bahwa ada beberapa aspek dalam konsep religius yaitu:

---

[97]Ridwan, "Pembentukan Karakter Religius Siswa Berbasis Pendidikan Agama di SMK Negeri 2 Malang."

[98]Ngainun Naim, *Character Building Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu dan Pembentukan Karakter Bangsa* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 124.

1) aspek iman yaitu menyangkut keyakinan dan hubungan manusia dengan Allah SWT., malaikat, para nabi.
2) aspek Islam yaitu menyangkut frekuensi, intensitas pelaksanaan ibadah yang telah ditetapkan, misalnya sholat, puasa dan zakat.
3) aspek ihsan yaitu menyangkut pengalaman dan perasaan tentang kehadiran Allah SWT., takut melanggar larangan.
4) aspek ilmu yaitu menyangkut pengetahuan seseorang tentang ajaran-ajaran agama.
5) aspek amal yaitu menyangkut tingkah laku dalam kehidupan bermasyarakat, misalnya menolong oranglain, membela orang yang lemah, bekerja dansebagainya.[99]

Selain itu Glok dan Stark membagi komponen atau aspek religius ditinjau dari segi dimensinyamenjadi lima bagian yaitu sebagai berikut:

1) *Religious belief* (aspek keyakinan), yaitu adanya keyakinan terhadap Tuhandan segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia gaib serta menerimahal-hal dogmatik dalam ajaran agamanya. Keimanan ini adalah dimensiyang paling mendasar bagi pemeluk agama.*Religious belief* atau keyakinan agama merupakan kepercayaan atas doktrinketuhanan, seperti percaya terhadap adanya Tuhan,malaikat,

[99]Nurrotun Nangimah, "Peran Guru PAI Dalam Pendidikan Karakter Religius Siswa SMA N 1 Semarang."

akhirat, surga, neraka, takdir, pahala, dosa, danlain sebagainya. Tidak ada ketaatan kepada tuhan jikatidak ada keimanan kepada-Nya.[100]

2) *Religious practice* (aspek peribadatan), yaitu aspek yang berkaitan tingkatketerikatan yang meliputi frekuensi dan intensitas sejumlah perilaku,dimana perilaku tersebut sudah ditetapakan oleh agama seperti tata caramenjalankan ibadah dan aturan agama.[101] Aspek ibadah adalah cara melakukan penyembahan kepada Tuhan dengan segala rangkaiannya, ibadat memiliki arti yang lebih luas, tidak hanya ibadat yang dilakukan secara formal saja, seperti shalat, puasa, zakat dan sebagainya, tapi juga tentang jujur, amanah, tanggung jawab dan sebagainya.[102]

3) *Religious felling* (aspek penghayatan), yaitu gambaran bentuk perasaan yang dirasakan dalam beragama atau seberapa jauh seseorang dapat menghayati pengalaman dalam ritual agama yang dilakukannya misalnya kekhusyukan ketika melakukan sholat.

4) *Religious knowledge* (aspek pengetahuan), yaitu aspek yang berkaitan dengan pemahaman dan pengetahuan seseorang terhadap ajaran-ajaran agamanya untuk menambahkan pengetahuan tentang agama yang

PONOROGO

[100]Wiji Astuti Ningsih, "Pendidikan Karakter Religius Melalui Pembiasaan Shalat Dzuhur Berjamaah Kelas V Di SD Islam Al-Madina Kota Semarang," (Skripsi, UIN Walisongo, Semarang, 2017), 35

[101]Nurrotun Nangimah, "Peran Guru PAI Dalam Pendidikan Karakter Religius Siswa SMA N 1 Semarang."

[102]Wiji Astuti Ningsih, "Pendidikan Karakter Religius, 35

dianutnya.[103] Pengetahuan tersebut meliputi pengetahuan tentang sholat, puasa, zakat, haji, ukhuwah, silaturohim, dan lain lain,[104]

5) *Religious effect* (aspek pengamalan), yaitu penerapan tentang apa yang telah diketahuinya dari ajaran-ajaran agama yang dianutnya kemudiandiaplikasikan melalui sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari.Tidak hanya dalam tindakan tetapi terwujudkan dalam ucapan dan perbuaan dalam kehidupan sehari-hari.[105]

C. Pengembangan Karakter Religius Di Sekolah

Berbicara tentang pendidikan karakter tidak pernah ada akhirnya. Pendidikan karakter merupakan aspek terpenting di dalam sebuah institusi atau lembaga sekolah, karena hal ini akan mempengaruhi perilaku atau moral anak dalam kehidupan sehari-hari. Ada banyak sekali aspek dalam pendidikan karakter yang dapat diterapkan di sekolah seperti yang telah diungkapkan di atas seperti, karakter disiplin, tanggung jawab, jujur, saling tolong menolong, kreatif, dan lain sebagainnya.

E.Mulyasa mengatakan bahwa pendidikan karakter dapat dilakukan dengan berbagai model pembelajaran, antara lain; pembiasaan, keteladanan,

PONOROGO

[103]Nurrotun Nangimah, "Peran Guru PAI Dalam Pendidikan Karakter Religius Siswa SMA N 1 Semarang."
[104]Wiji Astuti Ningsih, "Pendidikan Karakter Religius, 35
[105]Annis Titi Utami, *"Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1 Kutowinangun Kebumen"*, 20.

pembinaan disiplin, hadiah dan hukuman, CTL *(contectual teaching and learning),* bermain peran *(role playing),* dan pembelajaran partisipatif.[106]

Dalam upaya pelaksanaan pendidikan karakter dalam pembelajaran, telah diupayakan berbagai inovasi pendidikan karakter. Inovasi tersebut adalah: (1) Pendidikan karakter dilakukan secara terintegrasi ke dalam semua mata pelajaran. Integrasi yang dimaksud meliputi pemuatan nilai-nilai ke dalam substansi pada semua mata pelajaran dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang memfasilitasi dipraktikkannya nilai-nilai dalam setiap aktivitas di dalam dan di luar kelas untuk semua mata pelajaran; (2) Pendidikan karakter juga diintegrasikan ke dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan peserta didik; (3) Pendidikan karakter dilaksanakan melalui kegiatan pengelolaan semua urusan di sekolah yang melibatkan semua warga sekolah.[107]

Dari ketiga inovasi di atas yang paling penting dan langsung bersentuhan dengan aktivitas pembelajaran sehari hari adalah pengintegrasian pendidikan karakter dalam proses pembelajaran. Pengintegrasian pendidikan karakter melalui proses pembelajaran semua mata pelajaran di sekolah sekarang menjadi salah satu model yang banyak diterapkan. Model ini ditempuh dengan paradigma bahwa semua guru adalah pendidik karakter (character

PONOROGO

[106] Surya Atika, *Pelaksanaan Pendidikan Karakter (Religius, Cinta Tanah Air Dan Disiplin) Di Slb Al Ishlaah Padang,* E-Jupekhu (Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus), Volume 3, nomor 3, September 2014, 751

[107] Pity Asriani, Cholis Sa'dijah, dkk, *Pendidikan Karakter Dalam Kegiatan Pembelajaran,* Jurnal, Program Studi Pendidikan Dasar-Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 4

educator). Semua mata pelajaran juga diasumsikan memiliki misi dalam membentuk karakter mulia para peserta didik.[108]

Menurut Tafsir bahwa proses pengintegrasian pendidikan karakter dalam pembelajaran dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya; (a) pengintegrasiaan materi pelajaran, (b) pengintegrasiaan proses, (c) pengintegrasiaan dalam memilih bahan ajar, dan (d) pengintegrasiaan dalam memilih media. Sementara itu menurut Sulistyowati prinsip penerapan pendidikan karakter adalah siswa harus aktif, caranya seorang guru harus merencanakan kegiatan belajar yang menyebabkan siswa aktif merumuskan pertanyaan, mencari sumber informasi, mengumpulkan informasi, mengolah informasi yang sudah dimiliki, merekonstruksi data, fakta, atau nilai, menyajikan hasil rekonstruksi atau proses pengembangan nilai.[109]

Karakter religius merupakan aspek yang tidak bisa dipandang sebelah mata oleh pihak sekolah. karakter ini merupakan salah satu pondasi bagi perkembangan anak bahkan akan sangat berpengaruh bagi suatu bangsa.

Religiusitas merupakan aspek kognitif dari setiap anak didik yang ada di dalam dirinya. Hal ini berbeda dengan religon yang merupakan sebuah wadah bagi sifat religiusitas tersebut. religion atau bisa disebut dengan agama merupakan sistem yang mengatur tata keimanan dan peribadatan kepada tuhan yang maha kuasa serta tata akidah yang berhubungan dengan pergaulan manusia dan lingkungannya.[110]

---

[108] Ibid,.

[109] Ibid,.

[110] www.wikipedia.org/wiki/agama. Diakses pada hari ahad, 4 Agustus 2019, pada pukul 14.30 WIB

Menurut Madjid, agama bukan hanya kepercayaan kepada yang ghaib dan melaksanakan ritual-ritual tertentu. Agama adalah keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan demi memperoleh ridha Allah. Agama, dengan kata lain, meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini, yang tingkah laku itu membentuk keutuhan manusia berbudi luhur (ber-akhlaq karimah), atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di hari kemudian.

Jadi dalam hal ini agama mencakup totalitas tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari yang dilandasi dengan iman kepada Allah, sehingga seluruh tingkah lakunya berlandaskan keimanan dan akan membentuk akhlak karimah yang terbias dalam pribadi dan perilakunya sehari-hari.

Hal yang harus ditekankan di sini adalah bahwa religius itu tidak identik dengan agama. Mestinya orang yang beragama itu adalah sekaligus orang yang religius juga. Namun banyak terjadi, orang penganut suatu agama yang gigih, tetapi dengan bermotivasi dagang atau peningkatan karier dan lain sebagainya.[111]

Howard Gadner pernah memperkenalkan teori *multiple intelligence*, dimana dia membagi kecerdasan manusia menjadi delapan jenis. Akan tetapi, belakangan dia menambah satu jenis kecerdasan lagi yang dia sebut sebagai "kecerdasan eksistensial", yang secara sederhana diartikan sebagai kecerdasan menyiapkan kehidupan yang baik setelah kematian. Konsep kecerdasan eksistensial ini tentu berhubungan dengan keyakinan agama

[111]M. Fathurrohman, "Pengembangan Budaya Religius Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Ta'allum*, Vol. 4, No. 01, (Juni, 2016), 26.

tentang adanya tujuan hidup yang harus ditunaikan oleh manusia untuk mendapatkan kebahagiaan di dunia dan di alam setelah dunia.

Dalam Islam, konsep kecerdasan eksistensial Gadner ini linier dengan konsep “kecerdasan ukhrawi”. Islam memandang bahwa substansi dari tujuan pendidikan adalah tauhid, yaitu ikhtiar untuk mendidik generasi yang menghamba kepada Allah. Sebab, tauhid adalah satu-satunya kunci untuk dapat membuka pintu surga.[112]

Pendidikan religius, merupakan pendidikan yang mengajarkan nilai-nilai agama secara umum, apapun agamanya. Pendidikan religius penuh dengan muatan nilai moral. Pendidikan religius diharapkan menjadi salah satu ruh pendidikan di Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan falsafah pendirian negara Republik Indonesia yang tertuang dalam dasar negara, yakni pancasila. Sila-sila yang terkandung dalam Pancasila merupakan cerminan dari kepribadian bangsa Indonesia.

Sila Pertama, “Ketuhanan yang Maha Esa”, mencerminkan jiwa bangsa Indonesia yang religius. Jiwa religiusitas sebagai sila pertama dalam pancasila diharapkan dapat menjadi landasan bagi pelaksanaan sila-sila yang lain. Sila kedua ”kemanusiaan yang adil dan beradab”, mencerminkan kehidupan bangsa Indonesia yang santun, menghargai hak orang lain. Sila ini mencerminkan kehidupan yang humanis. Karena segala aspek kehidupan

[112]Ibid.

yang baik tidak dapat lepas dari konsep adil dan beradab. Hal tersebut juga terjadi dalam dunia pendidikan.[113]

Adanya pendidikan agama Islam di sekolah merupakan salah satu jalan untuk memupuk karakter religius siswa. Dengan adanya pendidikan agama Islam dan dengan berbagai pembiasaan yang dapat dilakukan yang bersifat religiuisitas, diharapkan anak didik mampu menanamkan serta mengimplementasikannya di lingkungan mereka baik di lingkungan keluarga, sekolah maupun masyarakat.

Selain itu dengan adanya karakter religius di sekolah dapat meningkatkan keimanan melalui pemberian dan pemupukan pengetahuan, penghayatan, pengamalan serta pengalaman peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang berkembang baik dari segi afeksi kognitif dan psikomotorik. Proses internalisasi nilai religiusitas ini akan terwujud dengan dorongan dari masyarakat sekolah melalui pembiasaan yang dilakukan setiap harinya. Pembiasaan inilah yang diharapkan akan membentuk karakter religius masing-masing siswa.[114]

Pendidikan merupakan agen perubahan yang signifikan dalam pembentukan karakter anak, dan pendidikan agama Islam menjadi bagian yang penting dalam proses tersebut, tetapi yang menjadi persoalan selama ini adalah pendidikan agama Islam disekolah hanya diajarkan sebagai sebuah pengetahuan tanpa adanya pengaplikasian dalam kehidupan seharihari.

[113]Hibana, Sodiq A. Kuntoro, Sutrisno, "Pengembangan Pendidikan Humanis Religius di Madrasah", *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, No:1, Vol: 3, (Juni, 2015), 21.

[114]Livia Prasetya, *"Karakter Religius Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Siswa",* Kompasiana, 30 Mei 2017. Diakses pada hari Ahad, 4 Agustus 2019, pada pukul 16.00 WIB.

Sehingga fungsi pendidikan agama Islam sebagai salah satu pembentukan akhlak mulia bagi siswa tidak tercapai dengan baik.[115]

Tujuan utama dari pembelajaran agama Islam adalah pembentukan kepribadian pada diri siswa yang tercermin dalam tingkah laku dan pola pikirnya dalam kehidupan sehari-hari, maka pembelajaran agama Islam tidak hanya menjadi tanggung jawab guru agama Islam seorang diri, tetapi dibutuhkan dukungan dari seluruh komunitas disekolah, masyarakat, dan lebih penting lagi adalah orang tua. Sekolah harus mampu mengkoordinir serta mengkomunikasikan pola pembelajaran agama Islam terhadap beberapa pihak yang telah disebutkan sebagai sebuah rangkaian komunitas yang saling mendukung dan menjaga demi terbentuknya siswa berakhlak dan berbudi pekerti luhur.[116]

Keberhasilan pembelajaran agama Islam di sekolah salah satunya juga ditentukan oleh penerapan metode pembelajaran yang tepat. Sejalan dengan hal ini Abdullah Nasih Ulwan memberikan konsep pendidikan *inluentif* dalam pendidikan akhlak anak yang terdiri dari :

a. Pendidikan dengan keteladanan,
b. Pendidikan dengan adat kebiasaan
c. Pendidikan dengan nasihat
d. pendidikan dengan memberikan perhatian

PONOROGO

[115] Nur Ainiyah, *Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam*, Jurnal Al-Ulum Volume. 13 Nomor 1, Juni 2013, 33
[116] Ibid, 28.

e. pendidikan dengan memberikan hukuman.[117]

Pemberian pengetahuan tentang aqidah yang benar menjadi dasar yang paling utama dalam penanaman akhlak pada anak. Disinilah pentingnya pembelajaran pendidikan agama Islam disekolah, karena pendidikan agama merupakan pondasi bagi pembelajaaran ilmu pengetahuan lain, yang akan menghantarkan terbentuknya anak yang berkepribadian, agamis dan berpengetahuan tinggi. Maka tepat jika dikatakan bahwa penerapan Pendidikan agama Islam disekolah adalah sebagai pilar pendidikan karakter yang utama.[118]

Pelaksanaan pendidikan karakter religius memiliki nilai-nilai karakter sebagai berikut; mengucapkan salam ketika baru sampai di sekolah, bersalaman dengan guru, menyapa teman sekolah, berdoa sebelum belajar, menjawab pertanyaan guru dengan baik, berpakaian sopan dan rapi, meghormati guru, berkata-kata baik, tidak kikir, bersikap ramah, tidak suka berkelahi, tolong menolong. Fakta di lapangan secara garis besar telah dilaksanakan, berbentuk mengajarkan dan membiasakan anak untuk mengucapkan assalamualaikum ketika masuk ruangan, membaca doa, bersalaman dengan guru, berteman dengan siapa saja tanpa membeda-bedakan latar belakang kecacatan, menyayangi siswa yang lebih kecil, tidak mengganggu teman, tidak berkelahi dengan teman, dan kegiatan lainnya yang menyangkut penanaman nilai-nilai karakter religius.[119]

---

[117] Ibid, 34.
[118] Ibid, 36.
[119] Surya Atika, *Pelaksanaan Pendidikan Karakter (Religius, Cinta Tanah Air Dan Disiplin),* 752

Hal ini juga dikuatkan dengan pernyataan Kemendikbud terkait dengan penguatan karakter yang menjadi pintu masuk pembenahan pendidikan. Di sana diungkapkan bahwasanya ada lima bentuk karakter utama dalam seuah pendidikan diantaranya ialah karakter mandiri, karakater nasionalis, karakter integritas, karakter gotong royong, dan karakter religius. Hal ini merupakan tonggak dalam sebuah lembaga pendidikan di sekolah.[120]

IAIN PONOROGO

[120]www.kemendikbud.go.id/main/blog/2017/07/penguatan-pendidikan-karakter-jadi-pintu-masuk-pendidikan-nasional. Diakses pada hari Ahad, 4 Agustus 2019. Pada pukul 16.30 WIB.

BAB III

DESKRIPSI DATA

A. Data Umum

1. Sejarah Singkat MAN 2 Ponorogo

Kabupaten Ponorogo adalah salah satu kabupaten yang berada di ProvinsiJawa Timur, Indonesia. Kabupaten Ponorogo terletak di koordinat 111 17' 11152’ Bujur Timur 7 49’ -8 20' Lintang Selatan dengan ketinggian antara 92 sampaidengan 2.563 meter di atas permukaan laut dan memiliki luas wilayah 1.371,78km. Kabupaten Ponorogo terletak di sebelah Barat dari kota Provinsi Jawa Timurdan berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah.

Adapun motto kota Ponorogo adalah berbenah menuju yang lebih maju, berbudaya dan religius. Kabupaten Ponorogo dikenal sebagai Kota Reog karena Ponorogo merupakan kota asal kesenian Reog yang sudah terkenal di dunia, di samping itu Kabupaten Ponorogo dikenal juga sebagai Kota Santri dikarenakan Ponorogo terdapat banyak Pesantren besar maupun kecil, bahkan Pesantren Darussalam Gontor sudah dikenal tidak saja di Indonesia juga dunia.[121]

Dilihat dari dunia pendidikan, Ponorogo tidak saja terdiri dari pondok pesantren, tetapi juga banyak perguruan tinggi baik negeri maupun swasta diantaranya : IAIN, INSURI, UNMUH, STKIP, Universitas Darussalam Gontor serta Universitas Wali Songo Ngabar.

Begitu juga tingkat pendidikan dasar terdiri lembaga pendidikan dari PAUD, TK, SD/MI, SMP/MTS dan tingkat pendidikan menengah berdiri

[121]Lihat transkip dokumentasi no: 01/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

MA/SMA/SMK, salah satunya adalah MAN 2 Ponorogo.Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo merupakan salah satulembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama.[122]

a. Periode Pertama: Masa PGA

Berbicara sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo tidak dapat terlepas dari sejarah panjang perjalanan PGAN Ponorogo. Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dengan Nomor Statistik Madrasah 131135020002 berstatus Madrasah Negeri merupakan alih fungsi dari PGAN ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992.

Awalnya PGAN merupakan PGA swasta Ronggowarsito Tegalsari Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo. PGAN tersebut berdiri pada tahun 1966 atas inisiatif para tokoh ulama Tegalsari yaitu Kyai Muchsin Qomar, Kyai Sarjuni, Kyai Yasin dan Kyai Iskandar. Kemudian PGAN tersebut pindah ke Karang Gebang Jetis Ponorogo. Pada tahun 1968 PGA 4 tahun dinegerikan menjadi PGAN yang dipimpin oleh Bapak Zubairi Maskur (Alm) sebagai kepala sekolah pertama.[123]

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 240 tahun 1970, PGAN 4 tahun Jetis ditingkatkan statusnya menjadi PGAN 6 tahun Jetis Ponorogo. Adapun pembagian kelas 1 sampai kelas 4 ditempuh selama 4 tahun yang kemudian dikenal dengan PGAP (Pendidikan Guru Agama Pertama). Kelas 5 sampai kelas 6 ditempuh

[122]Ibid.
[123]Ibid.

selama 2 tahun yang dikenal dengan PGAA (Pendidikan Guru Agama Atas).

Pada tahun 1978 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 19 tahun 1978 PGAN 6 tahun dirubah kembali menjadi PGAN 3 tahun. Dengan adanya Surat Keputusan dari Menteri Agama yang mengubah PGAN 6 tahun menjadi 3 tahun, maka PGAN 6 tahun dibagi menjadi 2 yaitu: Kelas 1, 2 dan 3 menjadi MTsN Jetis dan 4,5 dan 6 manjadi PGAN Ponorogo.

Seiring dengan perkembangan proses pembelajaran, PGAN dipindah atas dasar perintah dari pusat supaya PGAN pindah ke kota. Di karenakan belum memiliki gedung sendiri, maka pihak sekolah menyewa gedung utara Masjid Agung Ponorogo dan menyewa rumah-rumah penduduk di sekitarnya. Tahun 1980 PGAN baru bisa menempati gedung milik sendiri di Kelurahan Keniten Kecamatan Ponorogo tepatnya di Jl. Soekarno Hatta no. 381 Ponorogo.

Dalam rangka untuk meningkatkan mutu Pendidikan Guru Agama di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah dengan meningkatkan kualifikasi Pendidikan Guru Agama di SD/MI dari jenjang pendidikan menengah (PGA) menjadi jenjang pendidikan tinggi. Melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 PGAN Ponorogo di alih fungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri Ponorogo II dan melalui Surat Keputusan Penyempurnaan tanggal 27

Januari 1992 Nomor 42 tahun 1992 menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Ponorogo.[124]

b. Periode Kedua: Masa MAN 2

MadrasahAliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo dengan Nomor Statistik Madrasah131135020002 berstatus Madrasah Negeri. MadrasahAliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo merupakan alih fungsi dari PGANponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor1990 dan Nomor 42 tahun 1992.

MAN 2 Berada di wilayah perkotaan tepatnya di jalan Soekarno Hatta 381 Ponorogo, menempati tanah seluas 9.788 m2. Letak MAN 2 Ponorogo berada di sebelah selatan Terminal Selo Aji berdiri Pondok Pesantren diantaranya Ponpes Thoriqul Huda Cekok, Ponpes Nurul Hikam Keniten, Ponpes Ittihatul Ummah Jarakan, Ponpes Duri Sawo serta Ponpes Tahfidhul Quran di Patihan Wetan, dimana sebagian siswa-siswi yang berasal dari luar/dalam Ponorogo menjadi santri/santriwati dari pesantren-pesantren tersebut.[125]

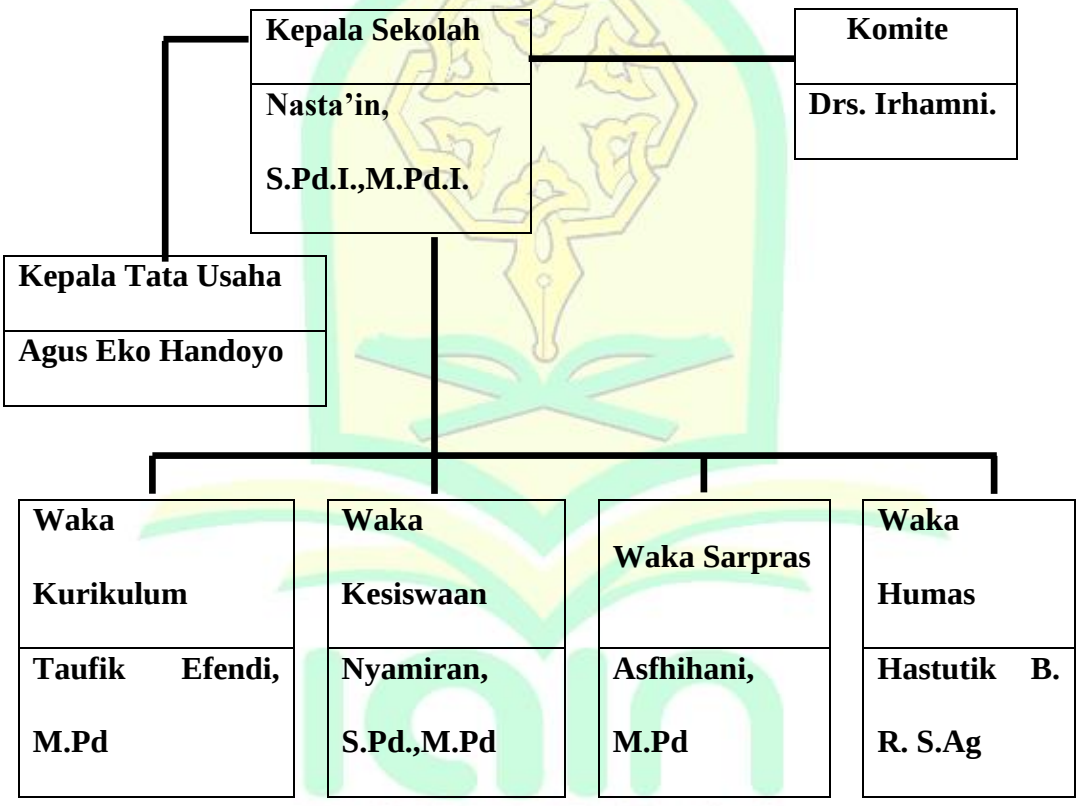
Letak yang strategis ini memungkinkan MAN 2 Ponorogo menjadi madrasah yang terus berkembang dan memiliki prospek yang lebih baik. Mulai awal berdirinya MAN 2 Ponorogo sampai sekarang telah terjadi beberapa kali pergantian kepemimpinan, diantaranya:

1. Z.A Qoribun, B. BA Tahun 1990-1996
2. Drs. H, Muslim Tahun 1996-2000

[124]Ibid.
[125]Ibid.

3. Kasanun, SH Tahun 2000-2006
4. Imam Faqih Idris, SH Tahun 2006-2007
5. Abdullah, S.Pd Tahun 2007-2011
6. Drs. H Suhamo,MA Tahun 2011-2015
7. Nasta'in, S.Pd, MPdI Tahun 2015- Sekarang.[126]

2. Struktur Organisasi Man 2 Ponorogo[127]



PONOROGO

[126]Ibid.

[127]Lihat transkip dokumentasi no: 02/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

3. Ekstrakurikuler Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan non-pelajaran formal yang dilakukan peserta didik di luar jam pelajaran. Kegiatan ini ada mulai dari jenjang sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Kegiatan ekstrakurikuler sekolah ditujukan kepada siswa agar dapat mengembangkan kepribadian, bakat dan kemampuannya dalam bidang tertentu sesuai dengan keinginannya di luar bidang akademik.

MAN 2 Ponorogo juga mempunyai banyak sekali kegiatan ekstrakurikuler sekolah, di antaranya adalah:

a. Karya Ilmiah Remaja
b. Pramuka
c. PMR
d. Seni (Reog, Musik, Tari, Teater)
e. Olahraga (Futsal, Basket, Volli, Taekwondo, Badminton, Tenis Meja, Tenis Lapangan, Renang)
f. Majelis Ta'lim (Kajian aktual, Hadroh, Kaligrafi, Tilawatil Qur'an, Muhadhoroh)
g. English Club
h. Bimbingan Olimpiade
i. Paskibraka
j. Robotik
k. Teknik Informatika

PONOROGO

l. PKS (Penegak Keamanan Sekolah)[128]

Dari sekian banyak ekstrakurikuler sekolah yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo, Majelis Ta'lim merupakan ekstrakurikuler sekolah yang bersifat religius. Hal ini di karenakan Majelis Ta'lim merupakan wadah bagi siswa dalam mengembangkan segala kegiatan religius seperti kajian aktual, pelatihan hadroh, kaligrafi, tilawatil qur'an, dan pelatihan muhadhoroh. Seluruh kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang bersifat islami atau religius.

4. Pendidik DanTenaga Kependidikan

Pendidik merupakan bagian inti dari sebuah lembaga pendidikan. tanpa adanya pendidik tidak akan berjalan fungsi pembelajaran di sekolah. Pendidik mempunyai peran yang sangat krusial dan penggerak sebuah dinamo kependidikan.

MAN 2 Ponorogo memiliki banyak sekali tenaga pendidik dan kependidikan. Kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan yang dimiliki MAN 2 Ponorogo diantaranya adalah 16 orang yang berstatus SMA sederajat, 2 orang D3, 65 orang yang berpendidikan S1 dan 24 orang yang berpendidikan S2. Total keseluruhannya adalah 107 orang.

Pegawai yang telah sertifikasi berjumlah 61 orang dan yang belum berjumlah 1 orang. Total keseluruhannya adalah 62 orang. Pembagian gender MAN 2 Ponorogo ialah 56 orang laki-laki dan 51 orang perempuan.

[128]Lihat transkip dokumentasi no: 03/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

Penjabaran status kepegawaian di MAN 2 Ponorogo adalah 69 orang telah berstatus PNS, 22 orang guru tidak tetap (GTT), dan 16 orang pegawai tidak tetap (PTT). Jumlah keseluruhannya adalah 107 orang. Untuk pangkat/ golonga pegawai di MAN 2 Ponorogo adalah 1 orang berpangkat 1 c, pangkat II a berjumlah 3 orang, pangkat II c berjumlah 1 orang, pangkat III a berjumlah 4 orang, pangkat III b berjumlah 5 orang, pangkat III c berjumlah 17 orang, pangkat III d berjumlaVh 14 orang, pangkat IV a berjumlah 21 orang, IV b berjumlah 3 orang, dan non-PNS berjumlah 38 orang. Total keseluruhan 107 orang.

Pengelompokan usia tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Ponorogo adalah kurang dari 30 tahun berjumlah 14 orang, usia 31-40 tahun berjumlah 28 orang, usia 41-50 tahun berjumlah 41 orang, usia 51-60 tahun berjumlah 24 orang. Total keseluruhannya adalah 107 orang.

Jika ditinjau dari masa kerja para tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Ponorogo adalah dibawah 6 tahun berjumlah 17 orang, masa 6-10 tahun berjumlah 32 orang, 11-15 tahun berjumlah 26 orang, 16-20 tahun berjumlah 14 orang, 21-25 tahun berjumlah 10 orang, 26-30 tahun berjumlah 8 orang. Total keseluruhan adalah 107 orang.

Adapun data pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo

5. Perkembangan Peserta Didik

a. Data siswa dan rombongan belajar

Siswa merupakan bagian penting dan tidak bisa dipisahkan dari sebuah instansi pendidikan. Jumlah siswa juga mempengaruhi manajemen sekolah dalam mengatur kelas dan rombongan belajar di setiap kelasnya. Selain itu juga jumlah siswa juga mempengaruhi jumlah guru yang dibutuhkan oleh sekolah. semakin banyak jumlah siswa, maka sekolah juga membutuhkan lebih banyak guru dan sarana dan prasarana sekolah untuk menunjang keberhasilan pembelajran siswa di sekolah.

Siswa MAN 2 Ponorogo terbagi menjadi 3 kelas, yaitu kelas X, XI, dan XII. MAN 2 Ponorogo memiliki 4 jurusan untuk tiap-tiap kelas yaitu PDCI, MIPA, IPS dan Keagamaan.

Jumlah siswa laki-laki kelas X ialah 110 orang, kelas XI berjumlah 96 orang dan kelas XII berjumlah 99 orang. Total keseluruhan siswa laki-laki mulai dari kelas X hingga kelas XII MAN 2 Ponorogo adalah 305 orang. Adapun siswa perempuan kelas X berjumlah 262 orang, kelas XI berjumlah 305 orang dan 296 orang untuk kelas XII. Jumlah keseluruhan siswa perempuan di MAN 2 Ponorogo adalah 863 orang.

Kelas X terdiri dari 12 kelas yang dibagi menjadi 4 jurusan yaitu PDCI, MIPA, IPS dan Keagamaan. Jumlah total keseluruhan siswa kelas X yaitu 372 orang. Untuk kelas XI terbagi menjadi tiga

jurusan yaitu MIPA, IPS dan Keagamaan. Jumlah keseluruhan siswa kelas XI adalah 401 orang. Kelas XII mempunyai 12 kelas yang terbagi menjadi 4 jurusan yaitu PDCI, MIPA, IPS dan Keagamaan. Jumlah seluruh siswa kelas XII adalah 395 orang. Adapun data yang lebih rinci sebagaimana terlampir.[129]

b. Peserta Didik Beberapa Tahun Terakhir

MAN 2 Ponorogo juga memiliki data peserta didik beberapa tahun terakhir, yaitu tahun 2012/2013 jumlah siswa kelas X adalah 408 orang, kelas XI adalah 397 orang dan kelas XII adalah 359 orang. Jumlah keseluruhan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo tahun 2012/2013 adalah 1164 orang.

Pada tahun 2013/2014 peserta didik di MAN 2 Ponorogo untuk kelas X adalah 385 orang, kelas XI adalah 375 orang dan kelas XII adalah 385 orang. Jumlah keseluruhan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo adalah 1145 orang.

Pada tahun 2014/2015 peserta didik di MAN 2 Ponorogo untuk kelas X adalah 401 orang, kelas XI adalah 385 orang dan kelas XII adalah 375 orang. Jumlah keseluruhan siswa-siswi MAN 2 Ponorogo adalah 1167 orang.

Pada tahun 2015/2016 peserta didik di MAN 2 Ponorogo untuk kelas X adalah 416 orang, kelas XI adalah 375 orang dan kelas XII adalah 366 orang. Jumlah keseluruhan siswa-siswi MAN

[129]Lihat transkip dokumentasi no: 05/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

2 Ponorogo adalah 1157 orang. Adapun data yang lebih rinci sebagaimana terlampir.[130]

c. Lulusan3TahunTerakhir

Peserta didik yang telah lulus dari MAN 2 Ponorogo bila ditinjau beberapa waktu terakhir ialah:

1) Pada tahun 2012/2013 ada 375 orang yang berhasil lulus dari sekolah. Ini menunjukkan bahwa 100%
2) Pada tahun 2013/2014 ada 359 orang yang lulus dari sekolah dan ini menandakan bahwa seluruh siswa berhasil lulus
3) Pada tahun 2014/2015 ada 366 orang yang berhasil lulus dan kelulusan juga mencapai 100%.

Adapun data yang lebih rinci sebagaimana yang terlampir.[131]

6. **Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo**

Sarana dan prasarana adalah hal yang berkaitan dengan alat atau benda yang berhubungan dengan tujuan dalam pendidikan. Sarana dan prasarana merupakan faktor yang berkaitan dan sangat penting dalam mendukung proses belajar mengajar di sekolah. Contohnya adalah lokasi atau tempat, bangunan, lapangan olahraga, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan dan lain sebagainya.

MAN 2 Ponorogo memiliki sarana dan prasarana sebagai pendukung proses KBM (kegiatan belajar dan mengajar di sekolah di antaranya adalah sebagai berikut:

[130]Lihat transkip dokumentasi no: 06/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[131]Lihat transkip dokumentasi no: 07/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

No	Jenis Bangunan	Jumlah	Kondisi Bangunan		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1.	Ruang Kelas	36	36		
2.	Ruang Kepala	1	1		
3.	Ruang TU	1	1		
4.	Ruang Guru	1	1		
5.	Perpustakaan	1	1		
6.	Laboratorium				
	Fisika	1	1		
	Kimia	1	1		
	Biologi	1	1		
	Bahasa	1	1		
	Komputer	2	2		
7.	Aula	1	1		
8.	R. Seni/ R. Keterampilan	1	1		
9.	Ruang UKS	1	1		
10.	Ruang OSIS dan Pramuka	1	1		
11.	Ruang BP	1	1		
12.	Mushola	1	1		
13.	WC	10	10		
14.	Tempat Parkir	3	3		

PONOROGO

15.	GOR	1	1		
16.	Koperasi Siswa	1	1		
17.	Gazebo	1	1		
18.	Masjid	1	1		
19.	Ma'had	1	1		
	Jumlah	68	68	0	0

7. Fasilitas Siswa dan Guru

Fasilitas belajar merupakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kelancaran proses belajar baik di rumah maupun di sekolah. Dengan adanya fasilitas belajar yang memadai maka kelancaran dalam belajar di sekolah.

Adapun fasilitas sekolah yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo adalah sebagai berikut:

a. Musholla
b. TempatParkirLuas
c. Ruang Kelas Multimedia (ProgramPDCI dan Bina Prestasi)
d. KoperasiSiswa
e. KantinHigienis
f. HotspotArea
g. AulaPertemuan
h. Gasebo
i. GedungOlahraga

PONOROGO

j. Lapangan Bulutangkis indoor 3buah

k. LapanganFutsal

l. LapanganTenis

m. LapanganBasket

n. LapanganVolli

o. Toilet Bersih

p. UKS[132]

B. Data Khusus

1. Strategi Formulasi Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa

a. Perumusan Visi Dan Misi Sekolah

Strategi formulasi dan implementasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa adalah unsur yang terdapat didalam manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan proses serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat dasar dan menyeluruh yang disertai dengan penerapandan penetapan cara melaksanakannya yang disusun oleh pimpinan sebuah organisasi dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran yang ada didalam suatu organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. Diantara tahapan dalam proses manajemen strategik adalah adanya perumusan atau formulasi strategi.

[132]Lihat transkip dokumentasi no: 09/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

Dalam hal ini pengembangan pendidikan karakter religius siswa merupakan hal yang perlu dilakukan oleh sekolah disamping mengembangkan pendidikan karakter lainnya. Karakter religius sendiri merupakan bagian yang telah dicanangkan oleh pemerintah sebagai bentuk dasar pembentukan karakter siswa disekolah.

Tentunya hal ini perlu adanya suatu manajemen dalam mengembangkan karakter religius disekolah manajemen strategik merupakan pilihan tepat dalam menjalankan organisasi sekolah terlebih lagi dalam bidangpengembangan pendidikan karakter religius siswa.

Banyak sekali kegiatan pendidikan religius siswa yang telah dilakukan oleh sekolah dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang telah dibentuk sebelumnya.

Visi dan misi merupakan bagian penting dalam sebuah sekolah sebagai dasar dan landasan serta tujuan dari sekolah tersebut. Ini merupakan suatu rangkaian kegiatan dalam proses dalam formulasi strategi sekolah.

Perumusan visi dan misi MAN 2 Ponorogo di lakukan setiap 4 tahun sekali. Visi di MAN 2 Ponorogo pertama kali dibuat pada tahun 2015 hingga 2019. Tahun pertama digunakan untuk sosialisasi, tahun kedua dan ketiga digunakan untuk implementasi visi dan tahun keempat untuk evaluasi visi dan misi. Sebagaimana yang telah

disampaikan oleh bapak Taufik Efendi selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> Kalau visi itu pasti sekitar 4-5 tahun termasuk misi dirumuskan juga sama, kalau ada perubahan ya setelah 4 tahun. Tahun pertama untuk sosialisali, tahun kedua ketiga untuk action dan tahun keempat untuk evaluasi dan untuk melihat keberhasilan visi dan misi yang telah dijalankan[133]

Visi dan misi MAN 2 Ponorogo pertama kali dirumuskan pada tahun 2015 dan digunakan hingga tahun 2019. Dan pada tahun ini 2019 masih menggunakan visi yang sama tanpa adanya perubahan karena masih dianggap relevan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Taufik Efendi selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> Visi yang sekarang ada dirumuskan pada tahun 2015 dan berakhir pada tahun 2019. Setelah dievaluasi ternyata masih relevan dan pada tahun 2019-2023 masih menggunakan visi yang sama tanpa adanya perubahan didalamnya karena dari kanwil dan kemenag juga masih menerapkan hal yang sama[134]

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Madrasah MAN 2 Ponorogo bapak Nasta'in bahwasanya untuk tahun 2019-2023 visi dan misi sekolah tidak ada perubahan karena masih dianggap baik dan masih bias dilanjutkan untuk 4 tahun kemudian. Beliau mengatakan: "kita masih mengambil visi dan misi yang sama walaupun untuk periode ini ada sedikit penekanan dan penguatan disegala lini. Dan untuk visi

[133]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[134] Ibid.

religius sendiri juga ada penekanan dan pengembangan dalam bidang religius salah satunya adalah pembangunan ma'had disini"[135]

Visi sekolah adalah RUBI yaitu Religius Unggul, Berbudaya dan Integritas sebagaimana yang telah tercantum didalam dokumen sekolah.[136]

b. Identifikasi Lingkungan Internal Dan Eksternal

Selain perumusan visi dan misi sekolah,di dalam formulasi strategi juga perlu untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Tujuan kegiatan mengidentifikasi lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan dimasa yang akan datang.

Salah satu cara atau langkah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah adalah dengan cara membentuk beberapa tim. Tim tersebut fungsinya adalah untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal sekolah. di dalam tim tersebut ada bagian-bagian yang sesuai dengan tanggungjawab dan tupoksinya masing-masing.

[135]Lihat transkip wawancara no: 02/W/14-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[136]Lihat transkip dokumentasi no: 10/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

Langkah untuk mewujudkan visi dan misi dan mempermudah kerja tim tersebut dalam menganalisis adalah dengan mengikuti panduan item akreditasi sekolah. Dalam item akreditasi tersebut ada beberapa pertanyaan yang menjadi panduan atau dasar bagi sekolah dalam mengidentifikasi internal dan eksternal sekolah. Setelah dianalisis menggunakan item tersebut maka akan muncul program baru yang kemudian juga akan timbul kekuatan dan kelemahan sekolah. Hal ini sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Nasta'in selaku kepala sekolah MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> Untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal sekolah, pihak sekolah membentuk sebuah tim. Di dalam tim tersebut juga ada bagiannya masing-masing sesuai dengan tupoksi dan tanggungjawabnya di dalam tim tersebut. jadi tim itu juga mempunyai struktur sendiri. Nah, untuk mewujudkan visi sekolah dan mempermudah kerja tim maka kami memakai item akreditas atau borang dalam menganalisis internal dan eksternal. Di dalam borang tersebut sudah ada list pertanyaan sebagai panduan dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal sekolah. dari situ maka akan muncul program, kemudian juga akan muncul kekuatan dan kelemahan sekolah.[137]

Ada beberapa kegiatan sekolah yang dikembangkan dalam mencapai visi pertama sekolah yaitu religius contohnya adalah adanya budaya bersalaman ketika pagi hari sebelum masuk sekolah kemudian ada pembacaaan asmaul husna di kelas serta ada kegiatan sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah di masjid.[138] sebagaimana yang telah disampaikan oleh waka bidang kurikulum sebagai berikut:

---

[137]Lihat transkip wawancara no: 02/W/6-XI/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

[138]Lihat transkip observasi no: 01/O/13-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

> Kegiatan real religius adalah ketika pagi membaca asmaul husna dan membaca alquran kemudian ada jamaah sholat duhur. Pendidikan karakter sudah banyak mulai dari anak datang disambut dan bersalaman dengan para guru. Sekaligus untuk melihat siswa yang melanggar aturan seperti seragam tidak lazim atau rambutnya yang aneh dll. Untuk guru dijadwal untuk menyambut siswa dipagi hari. Setiap hari 10 guru dibagi di dua gerbang dan setiap gerbang dipisah antara laki-laki dan perempuan[139]

Selain kegiatan tersebut ada kegiatan lain yang wajib diikuti oleh segenap siswa MAN 2 Ponorogo yaitu adanya setoran hafalan sesuai dengan jenjang kelasnya masing-masing sebagaimana yang telah diutarakan oleh bapak Tauik Efendi waka kurikulum sebagai berikut: "Ada buku target setoran amaliah hafalan dan praktek disetiap siswa pegang dan ada pembimbingnya hafalan yasin dan khutbah untuk kelas 12 semester ganjil, untuk Kelas 10 juz amma dan kelas 11 sholat jama' qoshor sholat tahujd dan doanya"[140]

Kegiatan tahunan siswa di MAN 2 Ponorogo lainnya adalah pengajian gemblengan atau pengajian kitab klasik setiap bulan romadhon yang diikuti oleh segenap siswa disana sebagaimana yang telah disampaikan oleh ustadz Ali Mashudi sebagai berikut: "Kalau gemblengan itu di bulan romadhon. Semua siswa wajib ikut".[141]

Pengajian kitab kuning juga diajarkan didalam kelas sebagai mata pelajaran mulok yaitu "kitab kuning". Kitab ini disusun langsung oleh ustadz Ali Mashudi selaku pembimbing ma'had. Kitab

[139]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[140]Ibid.
[141]Lihat transkip wawancara no: 05/W/14-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

yang diajarkan dikelas mulai dari kelas 1-3 disesuaikan dengan pelajaran mereka masing-masing dikelas dan materinya dinukil dari beberapa kitab klasik. Sebagaimana yang telah diutarakan oleh pembimbing ma'had ustadz Ali Mashudi: "Kalau dikelas ada ngaji kitab kuning termasuk mulok. Kitabnya diambil dari nukilan beberapa kitab dijadikan satu. Semua kelas mulai dari kelas 1-3. Saya langsung yang menulis materinya."[142]

Di samping itu, beliau menambahkan bahwa adanya Majelis Ta'lim sebagai salah satu ekstrakurikuler sekolah merupakan salah satu wadah dalam mencapai religius dan ini merupakan suatu kebijakan di MAN 2 Ponorogo dalam bidang religius. Sebagaimana yang tercantum didalam visi sekolah. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Taufik Efendi selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> Karena adanya religius didalam visi maka muncul kegiatan religius disekolah yang bernama Majelis Ta'lim Ulul Albab. Ini sebagai wadah bagi siswa dalam menjalankan kegiatan religius disekolah yang mana juga didampingi oleh guru pembimbing. Majelis Ta'lim ini masuk kedalam bagian ekstrakurikuler sekolah yang mempunyai struktur organisasi sendiri dengan guru pembimbing dan rencana kegiatannya baik harian bulanan bahkan tahunan. Majelis Ta'lim berdiri sejak munculnya visi sekolah ya sekitar tahun 2015. Untuk pembimbing setiap ekstra ada 1 orang kecuali pramuka dua orang.[143]

Siswa MAN 2 Ponorogo juga melakukan kegiatan kemasyarakatan sebagai bentuk pengembangan karkater religius

[142]Ibid.

[143]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

siswa di lingkungan luar sekolah. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kegitan di hari raya Idul Qurban. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak waka kurikulum sebagai berikut:

> Disamping pengajian ada baksos. Qurban setiap idul adha. Anak OSIS dan MT yang paling banyak. Guru qurban sapi 2 didaerah pedesaan terakhir di Sawo desa Temon. Ada pengajiannya satu malam. Pagi penyembelihan qurban bersama dengan masyarakat bersama guru dan siswa. Biar tahu cara membagi dimasyarakat itu bagaimana dan lain-lain. Disamping hewan qurban ada pengumpulan pakaian terkadang juga mengumpulkan mie instan dan beras untuk dibagikan ke masyarkat. Kegiatannya selama 3 hari. Berangkat sore nginapnya disana dua malam. Kalau baksos *incedental* misal kegiatannya menyesuikan agenda masing[144]

Ma'had merupakan bentuk pengembangan pendidikan karakter religius siswa yang lebih mendalam. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kegiatan rutinitas siswa di sekolah. Selain itu, siswa juga diajarkan pelajaran layaknya seorang santri di pondok pesantren. Adapun pelajaran yang diajarkan di sana adalah pengajian kitab kuning, program tahfidz qur'an dan ada pendalam bahasa asing. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Ustadz Ali Mashudi selaku pembimbing ma'had sebagai berikut:

> Kegiatan malam sorogan abis maghrib abis isya pengajian kitab setelah itu ada bimbel sampe jam 10 belajar mandiri. Abis subuh ada penguatan bahasa langsung oleh pengasuh. Kalau hari ahad mengundang alumni gontor. Di samping itu Setiap malam selain malam jumat ngaji kitab. Kalau malam jumat abis maghrib istigisah sampe isya abis isya tilawah. Kitab yang dikaji seperti ta'limul muta'alim, kitab syufaul janan tentang tajwid. Selain itu program tahfidz dilakukan setiap sore hari yang dibimbing oleh ustadz habib alumni Mesir[145]

---

[144]Ibid.

[145]Lihat transkip wawancara no: 05/W/14-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

c. Tujuan Jangka Panjang

Ada beberapa tujuan jangka panjang yang telah disusun oleh MAN 2 Ponorogo, baik untuk kegiatan satu tahun sampai empat tahunan. Contohnya adalah kegiatan pembangunan masjid, meneruskan pembangunan asrama dan lain sebagainya. Ada beberapa tujuan jangka panjang yang telah disusun oleh MAN 2 Ponorogo, baik untuk kegiatan satu tahun sampai empat tahunan. Contohnya adalah kegiatan pembangunan masjid,[146] meneruskan pembangunan asrama dan lain sebagainya. Rencana tersebut tertulis di dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah). Penyelesaian pembangunan masjid dan meneruskan pembangunan asrama ini merupakan rencana strategis dalam mengembangkan sarana dan prasarana sekolah dalam meningkatkan religius siswa siswi MAN 2 Ponorogo. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tahunnya dalam jangka waktu empat tahun mulai dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Nasta'in selaku kepala MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> untuk pembangunan masjid dan asrama merupakan sasaran jangka panjang mas, kami buat mulai tahun 2019 sampai 2023, kalaupun nanti belum selesai pada tahun 2023 maka akan kita buat target di tahun selanjutnya sampai selesai. Kalau untuk sasaran jangka panjang seperti sepuluh atau dua puluh tahun ke depan kita belum ada mas. Paling lama ya empat tahun itu. Semua itu ada di dalam RKM mas. [147]

[146] Lihat transkip observasi no: 03/O/6-XI/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[147] Lihat transkip wawancara no: 02/W/6-XI/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

Selain itu, ada kegiatan lainnya yang menjadi sasaran dan tujuan sekolah yaitu adanya setoran hafalan bagi seluruh siswa.[148]

Hal ini sebagaimana yang telah terlampir di dalam transkip dokumen sekolah.[149]

d. Strategi Analisis SWOT

Ada beberapa strategi yang digunakan MAN 2 Ponorogo dalam mengembangkan pendidikan karakter religius siswa. Ada beberapa strategi yang digunakan sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter religius siswa, di antaranya yaitu:

a) Strategi *Competition* (S-O)

MAN 2 Ponorogo memiliki kekuatan dalam pengembangan karakter religius siswa yaitu diantaranya adalah pembiasaan siswa. Pembiasaan ini dilakukan dimulai dari awal masuk sekolah yaitu siswa bersalaman dengan para guru ketika berada di gerbang masuk sekolah. selain itu juga ada pembiasaan di kelas masing-masing yaitu berdoa sebelum pelajaran dimulai setelah itu siswa wajib membaca alqur'an dan membaca asmaul husna. Ketika siang hari ada sholat dzuhur berjamaah dan sholat dhuha berjamaah. Kedua yaitu wadah bagi siswa di sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter

[148] Lihat transkip observasi no: 05/O/14-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[149] Lihat transkip dokumentasi no: 11/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

religius siswa yaitu majelis ta'lim. Dan yang ketiga adalah adanya setoran hafalan siswa mulai dri kelas X sampai XII sesuai dengan jenjangnya masing-masing. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Taufik

> "Kekuaatan sekolah ada di pembiasaan siswa. Ketika bel masuk jam 6.45 pertama anak harus berdoa, kedua anak membaca alqur'an ketiga asmaul husna untuk seluruh kelas. Untuk siang jamaah dzuhur. Kalau dhuha di canangkan tapi tidak bisa bareng. Selain itu siswa juga diberikan wadah untuk pendidikan religius dalam bentuk majelis ta'lim. Kekuatan lainnya adalah adanya tagihan seluruh siswa pegang satu buku yang sudah diisi program setiap semesternya. Kalau belum tuntas hafalan dicatat oleh pembimbingnya masing-masing dan yang menjadi pembimbing hanya guru PAI dan guru bahasa Arab"[150]

Selain itu juga sekolah juga mempunyai banyak peluang yaitu mempunyai banyak siswa yang berprestasi dalam berbagai bidang religius siswa seperti juara pada perlombaan tahfidz quran, kaligrafi, MTQ, MSQ, pidato bahasa arab, cerdas cermat islami, dan musabaqoh karya tulis islami.[151] Semua ini terbukti dengan adanya banyak penghargaan berupa piala yang ada di sekolah. Sebagaimana yang disampaikan bapak Taufik: "Peluang sekolah mempunyai banyak siswa yang berprestasi dengan

[150]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[151]Lihat transkip dokumentasi no: 11/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

mengikuti perlombaan baik ditingkat kabupaten, provinsi bahkan nasional".[152]

b) Strategi Invesment*/divesment* (W-O)

Strategi *invesment/divesment* ialah strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Artinya, sekolah memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan dan mengumpulkan kekuatannya. Strategi ini biasa digunakan sekolah apabila sekolah dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia.

MAN 2 Ponorogo juga memiliki kelemahan yaitu tidak bisa menargetkan siswa harus mencapai target yang telah ditentukan sekolah secara keseluruhan. Ini menjadi kelemahan sekolah sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Taufik

"Kelemahan kalau dari religius yaitu tidak bisa menuntut siswa harus mencapai target masing-masing tapat pada waktunya karena input siswa juga berpariasi. Karena semua siswa itu diberikan oleh Allah kelebihan dan kekurangan. Ada yang dari semester awal sudah hafal yasin misalnya. Ada juga yang nyicil 20 ayat. Itu semua sesuai dengan input data awal."[153]

Namun kelemahan ini telah diantisipasi sekolah dengan cara memberikan matrikulasi untuk siswa yang belum mencapai target. Ini semua disediakan oleh sekolah

[152] Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[153] Ibid.

dan pihak sekolah juga mencari pembimbing untuk kegiatan ini dan kegiatan ini disah kan oleh kepala sekolah melalui SK. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Taufik berikut ini:

> "Bagi siswa yang belum bisa mencapai target maka akan diantisipasi dengan cara memberikan materikulasi dan diajarkan mulai dari dasar seperti pelatihan membaca iqro dan di materikulasi juga ada pembimbingnya. Targetnya bukan kelas tapi siswa yang belum bisa mencapai target dikumpulkan menjadi satu dari lintas kelas dan dicarikan pembimbing. Harapannya adalah di kelas 11 siswa sudah bisa membaca alqur'an. Adapun untuk hafalannya belum maximal ya paling tidak ketika siswa masuk ke sekolah belum bisa baca kemudia sekarang bisa baca ini sudah menunjukkan kemajuan bagi siswa. Kegiatan ini langsung di SK dari kepala. Dan ini sifatnya incedental kalaupun ada dibuatkan kalau tidak ya berarti tidak."

2. Strategi Implementasi Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa

a. Menetapkan Sasaran Tahunan

Dalam sebuah organisasi sekolah pasti telah menetapkan sasaran tahunan. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan yang hendak dicapai. Sasaran adalah pernyataan yang terikat oleh waktu dan dapat diukur, yang mengarah kepada kegiatan untuk mencapai tujuan. MAN 2 Ponorogo telah menetapkan sasaran kegiatan mereka dalam jangka waktu pendek dan menengah, khususnya dalam bidang religius siswa. Kegiatan religius siswa yang dilakukan setiap tahun di antaranya:

1) Sosialisasi tentang tata krama siswa dalam kegiatan LDK (Latihan Dasar Kepemimpinan). Sasaran kegiatan tersebut adalah para siswa-siswi MAN 2 Ponorogo. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap tahunnya pada semester satu atau pada awal tahun ajaran baru.
2) Membuat jadwal dan koordinator sholat berjamaah. kegiatan ini dilaksanakan setiap tahun sekali pada semester satu. Penanggungjawab kegiatan ini adalah waka kesiswaan dan pembimbing Majelis Ta'lim.
3) Membuat papanisasi pengingat waktu sholat. Kegiatan ini dilaksanakan setiap dua tahun sekali dengan penanggungjawab adalah bapak waka kesiswaan dan pembimbing Majelis Ta'lim.
4) Diklat tentang pengelolaan masjid. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tahunnya pada semester satu dengan penanggungjawabnya adalah bapak waka kesiswaan dan pembimbing Majelis Ta'lim.
5) Penyelenggaraan perayaan hari besar islam. Kegiatan ini dilakukan setiap tahunnya. Adapun waktunya adalah menyesuaikan dengan kalender tahunan. Sedangkan bapak waka kesiswaan dan pembimbing Majelis Ta'lim sebagai penanggungjawabnya.

6) Pendidikan dan pelatihan qurban pada hari raya. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tahun dan bapak waka kesiswaan serta pembimbing Majelis Ta'lim sebagai penanggungjawabnya.
7) Mengundang pemateri agama untuk memberikan pengajian pada kegiatan tertentu. Kegiatan ini dilakukan setiap tahun dan penanggungjawabnya adalah bapak waka kesiswaan dan pembimbing Majelis Ta'lim.

Hal ini sebagaimana yang telah tercantum didalam transkip dokumen sekolah.[154]

b. Kebijakan Sekolah

Banyak sekali kebijakan yang telah dibuat oleh MAN 2 Ponorogo. Adanya Majelis Ta'lim sebagai salah satu ekstrakurikuler sekolah merupakan salah satu wadah dalam mencapai religius dan ini merupakan suatu kebijakan di MAN 2 Ponorogo dalam bidang religius. sebagaimana yang tercantum di dalam visi sekolah. Sebagaimana yang telah di samapaikan oleh bapak Taufik Efendi selaku wakil kepala sekolah bidang kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

> Karena adanya religius didalam visi maka muncul kegiatan religius di sekolah yang bernama Majelis Ta'lim Ulul Albab. Ini sebagai wadah bagi siswa dalam menjalankan kegiatan religius di sekolah yang mana juga didampingi oleh guru pembimbing. Majelis Ta'lim ini masuk kedalam bagian ekstrakurikuler sekolah yang mempunyai struktur organisasi sendiri dengan guru pembimbing dan rencana kegiatannya baik harian bulanan bahkan tahunan. Majelis Ta'lim berdiri sejak

[154] Lihat transkip dokumentasi no: 14/D/12-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

> munculnya visi sekolah ya sekitar tahun 2015. Untuk pembimbing setiap ekstra ada 1 orang kecuali pramuka dua orang.[155]

Kebijakan lainnya adalah sekolah memasukkan pelajaran kitab kuning pada pelajaran mulok di sekolah mulai dari kelas X sampai XII. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Ali Mashudi sebagai berikut: "Kalau dikelas ada ngaji kitab kuning termasuk mulok. Kitabnya diambil dari nukilan beberapa kitab dijadikan satu. Semua kelas mulai dari kelas 1-3. Saya langsung yang menulis materinya".[156]

Selain Majelis Ta'lim dan gerakan sekolah ada upaya lain dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa sebagai pembeda antara MAN 2 Ponorogo dengan sekolah lainnya. Dan ini merupakan kebijakan sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter religius siswa yaitu didirikannya Ma'had disekolah dan berada di dalam lokasi sekolah serta pembangunan masjid guna mendukung kegiatan religi siswa.[157] Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum yaitu:

> Upaya pengembangannya adalah mendirikan ma'had ini tahun ke-2 dan membangun masjid untuk media religius siswa. Masjid merupakan swadya dari wali murid,guru, dan siapa saja yang mau menyumbang termasuk alumni dan siswa. Sampai saat ini sudah dipakai untuk jamaah siswa. Walaupun belum sempurna tapi sudah bisa digunakan[158]

---

[155] Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[156] Lihat transkip wawancara no: 05/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini
[157] Lihat transkip observasi no: 04/O/14-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[158] Ibid.

c. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang mutlak diberikan kepada seluruh warga sekolah. Hal ini dikarenakan setiap orang butuh untuk meregenerasi semangat di dalam dirinya. Motivasi bertujuan untuk meningkatkan semangat sehingga kinerja seseorang dapat meningkat pula.

Motivasi juga diberikan kepada seluruh tenaga pendidik maupun kependidikan di MAN 2 Ponorogo bahkan sampai kepada seluruh siswa. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh bapak Nasta'in selaku kepala madrasah:

> motivasi harus diberikan kepada para guru maupun siswa sebagai peyemangat mereka dalam menjalankan tugasnya. Karena tugas kita juga sebagai manusia adalah untuk saling mengingatkan dan memberikan semangat. Motivasi biasanya kami berikan ketika rapat evaluasi dengan seluruh guru dan staf sekolah. Untuk siswa biasanya diberikan pada saat upacara bendera mas. Setelah diberikan motivasi biasanya pasti ada perubahan pada mereka walaupun mungkin hanya bertahan beberapa hari atau minggu saja.[159]

Selain diberikan pada saat upacara ataupun ketika rapat evaluasi, motivasi juga diberikan dalam bentuk yang berbeda, misalnya adanya kegiatan *outbond* bagi para tenaga pendidik dan kependidikan. Kegiatan ini dilakukan setiap dua tahun sekali. *Outbond* ini bertujuan untuk memberikan angin segar kepada seluruh staf dan guru di MAN 2 Ponorogo. Selain itu juga dapat

[159]Lihat transkip wawancara no: 09/W/6-XI/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

meningkatkan semangat baru dalam menjalankan aktivitas di sekolah.Hal ini sebagaimana yang terlampir di dalam dokumen sekolah.[160]

Ada juga motivasi yang diberikan sekolah kepada para guru dalam bentuk *workshop* dan penghargaan. *Workshop* diberikan kepada para guru untuk meningkatkan semangat kerja dengan bertambahnya ilmu yang didapatkan dari kegiatan tersebut. Penghargaan tersebut ada beberapa kriteria di antaranya adalah penghargaan sebagai guru teladan, guru disiplin, guru kreatif, guru produktif dalam mengantarkan siswa mendapatkan juara. Selain itu juga ada penghargaan bagi keryawan terbaik dan administrator terbaik sebagaimana yang disampaikan bapak Taufik sebagai berikut:

> "Melalui kegiatan juga ada seperti workshop jug dapat memberikan motivasi kepada guru dan staf dengan adanya workshop dapat memberikan ide ide baru ilmu baru bagi para guru yang langsung dari pakarnya. Ada juga penghargaan untuk guru disiplin, kreatif, produktif untuk yang sering mengantar siswa juara teladan, administrator terbaik, karyawan teladan dan diberikan ketika upacara hari guru nasional kemarin dan diberikan setiap tahun"

Untuk para siswa motivasi juga diberikan dalam berbagai bentuk diantaranya adalah Motivasi dan Parenting yang di agendakan setiap tahunnya oleh pihak sekolah. kegiatan itu bertujuan untuk meningkatkan hubungan antara pihak sekolah, siswa dan

[160]Lihat transkip dokumentasi no: 14/D/12-X/2019dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

orang tua dalam menjalankan sistem pendidikan yang ada, saling memberikan masukan dan motivasi antara satu dengan yang lainnya. Motivasi dan Parenting ini merupakan kegiatan tahunan yang dibuat oleh pihak sekolah karena peran orang tua juga dianggap sangat penting dalam meningkatkan pendidikan siswa. Hal ini dapat dilihat di dalam dokumen yang terlampir.[161]

Bentuk motivasi lainnya yang diberikan kepada siswa adalah dalam bentuk penghargaan yaitu beasiswa bagi mereka yang berprestasi dan mempunyai hafalan alquran sebagaimana yang telah disampaikan bapak Taufik sebagai berikut:

> "Penghargaan untuk siswa biasanya dalam bentuk poin.kalau sampai poin seratus dapat beasiswa ada yang 3 bulan 6 bulan sesuai tingkatan prestasinya. Ada juga untuk penghafal quran kalau 10 jus 5 juz 15 juz beda-beda. Bahkan ketika masuk awal sudah hafal quran langsung di asih beasiswa dari kepala madrasah."

d. Mengalokasi Sumber Daya Sekolah

Sumber daya sekolah terdiri dari sumber daya material khususnya sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia dan sumber daya teknologi.

1) Sarana dan Prasarana

Sebagaimana yang telah disebutkan di data umum bahwa sar ana dan prasarana sekolah sudah mencukupi untuk kegiatan pembelajaran. Sarana sekolah adalah perlengkapan sekolah yang

[161]Ibid.

digunakan secara langsung seperti meja kursi, kelas dan lain-lain. Sedangkan prasarana merupakan perlengkapan sekolah yang menunjang secara tidak langsung seperti halaman, kebun dan taman.

MAN 2 Ponorogo memiliki banyak sekali sarana dan prasarana dalam mengembangkan karakter religius siswa di antaranya adalah ma'had baik putra maupun putri, masjid, buku daftar setoran hafalan siswa, kitab-kitab klasik yang diajarkan di kelas, hadrah albanjari, dan lain sebagainya.

Rencana strategis yang berhubungan dengan ma'had ialah akan ada pengembangan guna menunjang pengembangan pendidikan karakter religius siswa karena ma'had yang ada sebelumnya hanya diperuntukkan bagi siswa putri.

Namun untuk tahun ini akan ada pengembangan dalam bidang sarpras dalam rangka membangun ma'had putra. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Asfihani selaku waka sapras sebagai berikut: "Ma'had juga sudah ada wifinya dalam dalam proses pengembangan untuk ma'had sekarang sudah dibangun ma'had putra. Beli dari warga tanah sekaligus rumahnya".[162]

[162]Ibid.

2) Alokasi Keuangan

Hal ini ditegaskan pula oleh bapak waka sarpras bahwasanya untuk biaya pembangunan masjid dan ma'had diambilkan dari dana komite sekolah dan akan diajukan dana bos, sebagai berikut: "diambil dari dana komite untuk ma'had dan masjid. Mungkin kedepannya nanti akan diajukan dana BOS"[163]

3) Sumber Daya Manusia

Dilihat dari sudut pandang siswa, pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh sekolah adalah adanya kegiatan-kegiatan siswa dalam ekstrakurikuler religius siswa adalah adanya pelatihan keorganisasian bagi siswa untuk bekal mereka dalam menjalankan organisasi tersebut. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak waka kurikulum yaitu:

> Pelatihan korganisasian LKD (Latihan Dasar Kepemimpinan) di awal kepengurusan. Strategi sekolah meningkatkan skill yaitu mengundang pemateri dari luar untuk kegiatan tersebut yang waktunya incedental. Ada pengajian KH. Marzuki untuk pengajian, mengundang dosen-dosen baik dari IAIN Ponrogo atau dari INSURI Ponorogo untuk tanya jawab[164]

PONOROGO

Dari sisi pengalokasian sumber daya sekolah jika ditinjau dari sumber daya manusianya adalah adanya pembagian pembimbing untuk setiap ekstrakurikuler termasuk Majelis

[163]Lihat transkip wawancara no: 03/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[164]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.

Ta'lim. Pihak sekolah juga menetapkan bahwa para pembimbing ekstrakurikuler bidang religius harus dari guru pendidikan agama islam sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak waka kurilkulum sebagai berikut:

> Pembimbing kegiatan selalu berubah setiap tahunnya sesuai dengan kebutuhan. Di awal bulan Juli diberikan SK langsung dari kepsek untuk para pembimbing. Jika dirasa tidak ada perubahan dalam organisasinya maka akan dirubah. Untuk pembimbing setiap ekstra ada 1 orang kecuali pramuka dua orang dan untuk pedoman untuk pemilihan pembimbing adalah guru PAI untuk religius siswa[165]

4) Teknologi

Untuk mendukung segala kegiatan pengembangan pendidikan karakter religius siswa maka sekolah membuat Intranet guna mengimbangi perkembangan teknoligi dizaman milenial seperti sekarang ini. Hal ini disampaikan oleh waka kurikulum sebagai berikut:

> iya mas teknologi sekolah saat ini adalah Intranet diseluruh sekolah. Sekolah juga merintis e-book e-ukbm e-library e-learning awal tahun lalu pasang jaringannya sekarang sudah masuk soft programnya. Ini proses penyempurnaan. E-library sama unmuh e-learning e-book e-ukbm dari tim sendiri dari sekolah kalau ada kekurangan maka akan mengundang pakar yang ahli dalam bidangnya. E-ukbm sudah dipake kelas 11. Bisa diakses lewat hp siswa dan sudah diberi user dan password masing-masing.[166]

[165]Lihat transkip wawancara no: 01/W/11-X/2019 dalam lampiran laporan hasil penelitian ini.
[166]Ibid.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Strategi Formulasi Sekolah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa di MAN 2 Ponorogo

Menurut Taufiqurokhman di dalam bukunya *Manajemen Strategik*, strategi formulasi merupakan tahapan pertama dalam manajemen strategik. Tahapan ini merupakan penentu arah dan tujuan dari sebuah lembaga atau organisasi sebelum mereka melangkah ke arah yang lebih jauh lagi.[167]

Adapun cakupan dalam strategi formulasi ialah meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.[168]

1. Visi dan Misi

Visi merupakan pandangan atau gambaran yang jauh ke depan. Dengan adanya visi di dalam sebuah organisasi dapat dijadikan panduan dalam menggerakkan sebuah organisasi. Tanpa adanya visi dalam sebuah organisasi maka akan terombang ambing di dalam menjalankan roda keorganisasian. Sudarwan mengatakan bahwa visi itu harus *simple and*

[167]Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 15.
[168] Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), 71.

compelling, certainly challenging, practicable, and realistic. Adapun ciri-ciri atau karakteristik visi yang baik yaitu:

a) harus sederhana dan terfokus
b) dapat ditangkap maknanya oleh anggota organisasi
c) suatu hal yang mempunyai kepastian untuk meraihnya
d) dapat dilaksanakan serta realistis.[169]

Selain itu beberapa hal lain yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi sekolah diantaranya adalah:

a) Pernyataan misi sekolah harus jelas mengenai apa yang hendak dicapai di masa yang akan datang
b) Rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan dan bukan kalimat yang menunjukkan keadaan sebagaimana pada rumusan visi
c) Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi
d) Antara visi dan misi harus memiliki keterkaitan secara jelas
e) Misi sekolah menggambarkan tentang produk dan pelayanan yang akan diberikan kepada siswa
f) Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun sesuai dengan kondisi sekolah.[170]

MAN 2 Ponorogo memiliki visi sekolah "RUBI" yaitu Religius Unggul, Berbudaya dan Integritas. Visi ini sangat sederhana sekali dan

[169]Ibid, 54.
[170]Anna Lisana Yudianti, *"Implementasi Visi dan Misi Sekolah Dalam Membina Karakter Religius Siswa"* (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta: 2018), 46.

sangat mudah untuk diingat oleh siapapun yang mendengarnya. RUBI merupakan visi yang *simple* dan masuk ke dalam karakteristik visi yang baik. Selain itu, makna yang akan disampaikan di dalam visipun juga mudah dan dapat ditangkap oleh anggota organisasi atau warga sekolah.

RUBI sendiri juga merupakan sebuah visi yang mempunyai kepastian untuk meraihnya atau dengan kata lain visi ini dapat dilaksanakan oleh sekolah dan realisitis. RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas), keempat poin di dalam visi ini sangat besar kemungkinannya untuk dilaksanakan dan bukan merupakan suatu hal yang tidak mungkin untuk dilakukan. Oleh karena itu, visi ini merupakan visi yang baik bagi suatu lembaga sekolah.

Ada beberapa item di dalam misi pada indikator religius di MAN 2 Ponorogo di antaranya adalah

1. Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan.
2. Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal
3. Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah
4. Mewujudkan kesadaran sholat berjamaah
5. Menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal Al-qur'an dan asmaul husna

Perumusan misi ini merupakan tujuan sekolah di masa yang akan datang. Misi ini disusun dengan sangat jelas dan gamblang. Selain itu misi MAN 2 Ponorogo pun disusun dengan menggunakan kalimat tindakan

yang jelas bukan kalimat pernyataan. Visi dan misi MAN 2 Ponorogo juga memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Contohnya adalah pada visi ada kata religius, pada misi juga pada poin yang pertama adalah Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan. Ini menunjukkan adanya keterkaitan antara visi dan misi sekolah. ini semua merupakan produk yang akan ditawarkan dari pihak sekolah untuk seluruh siswa.

Di dalam misi ini seluruh aspek religius ada di dalamnya sebagai contoh aspek keyakinan *(religious belief)* terdapat pada misi yang pertama yaitu menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan. Pada aspek pengamalan *(religious practice*) yaitu terdapat pada misi yang ketiga yaitu mewujudkan prilaku yang berakhlakul karimah. Aspek peribadatan *(religious practice)* terdapat pada misi yang kedua yaitu menumbuhkan kesadaran sholat berjamaah. Pada aspek pengetahuan *(religious knowledge)* dan aspek penghayatan *(religious felling)*ada pada misi yang kelima yaitu menjaga ketertiban pelaksanaan doa, membaca dan menghafal alqur'an dan asmaul husna.

Visi RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas), merupakan visi yang digunakan MAN 2 Ponorogo pada periode sebelumnya yaitu periode 2015-2019. Walaupun visi dan misi yang digunakan untuk periode sekarang yaitu 2019-2023 masih tetap sama, namun ada pengembangan dan penekanan di dalam beberapa lini sebagaimana yang telah diungkapkan bapak kepala sekolah MAN 2

Ponorogo. Pengembangan yang dimaksud di dalam visi ini berupa adanya penekanan dan penambahan di dalam indikator visi tersebut. Adapun pengembangan dan penekanan adalah pada bagian indikator visi khususnya pada visi religius yaitu penguatan iman dan taqwa, ikhlas dalam beramal, berakhlakul karimah, tertib sholat berjamaah, tertib do'a, membaca dan menghafal al-qur'an dan asmaul husna.

2. Telaah Lingkungan Strategik

Kegiatan penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi adalah melakukan identifikasi sumber yang ada untuk melakukan telaah lingkungan strategik. Pada dasarnya sumber memiliki tiga level yaitu:

a) *Task environment* yaitu sumber yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kepasitas organisasi, serta struktur organisasi.
b) *Industy/organization enveronment* yaitu berkaitan dengan organisasi lain yang memiliki keterkaitan satu sama lain dengan organisasi tersebut baik organisasi publik atau privat
c) *Macro environment* yaitu meliputi sektor sosial, politik, ekonomi, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat memberi pengaruh kepada organisasi baik secara langsung maupun tidak.[171]

[171]Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007),108-110.

1) *Task environment* yaitu sumber yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi, misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kepasitas organisasi, serta struktur organisasi. MAN 2 Ponorogo memiliki beberapa kegiatan sekolah yang dikembangkan di sekolah dalam mencapai visi pertama sekolah yaitu religius contohnya adalah adanya budaya bersalaman ketika pagi hari sebelum masuk sekolah kemudian ada pembacaaan asmaul husna di kelas serta ada kegiatan sholat dhuha dan sholat dzuhur berjamaah di masjid. Selain itu ada kegiatan setoran hafalan quran seperti hafalan juz amma dan lain sebagainya sesuai dengan jenjang kelasnya masing-masing. Ada pula praktek keagamaan untuk menunjang pengetahuan siswa yaitu praktek sholat jama' dan qoshor, praktek khutbah prkatek sholat tahajud beserta doanya dan lain sebagainya. Ini merupakan pengembangan karakter religius siswa dalam aspek keyakinan *(religious belief),* aspek pengetahuan *(religious knowledge),* aspek peribadatan *(religious practice)* dan aspek pengamalan *(religious effect).*

   Kegiatan tahunan siswa di MAN 2 Ponorogo lainnya adalah pengajian gemblengan atau pengajian kitab klasik setiap bulan romadhon yang diikuti oleh segenap siswa MAN 2 Ponorogo. Pengajian kitab kuning juga diajarkan didalam kelas sebagai mata pelajaran mulok yaitu "kitab kuning". Kitab ini disusun langsung oleh ustadz Ali Mashudi selaku pembimbing ma'had. Kitab yang diajarkan dikelas mulai dari kelas 1-3 disesuaikan dengan pelajaran mereka masing-masing dikelas dan

materinya dinukil dari beberapa kitab klasik. Kegiatan tahunan inipun juga telah mencakup aspek religius di antaranya adalah aspek pengetahuan *(religious knowledge).*

Untuk sektor unit organisasi yang ada di MAN 2 Ponorogo yang berkaitan dengan pendidikan religius siswa adalah adanya Majelis Ta'lim sebagai salah satu ekstrakurikuler sekolah merupakan salah satu wadah dalam mencapai religius dan ini merupakan suatu kebijakan di MAN 2 Ponorogo dalam bidang religius. Majelis Ta'lim tersebut bernama Ulul Albab.

2) *Industy/organization enveronment* yaitu berkaitan dengan organisasi lain yang memiliki keterkaitan satu sama lain dengan organisasi tersebut baik organisasi publik atau privat. Pada bagian ini ma'had sebagai wadah pengembangan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo merupakan organisasi selain majelis ta'lim yang berhubungan dengan pengembangan pendidikan karakter religius siswa. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kegiatan rutinitas siswa di sekolah. Selain itu, siswa juga diajarkan pelajaran layaknya seorang santri di pondok pesantren. Adapun pelajaran yang diajarkan di sana adalah pengajian kitab kuning, program tahfidz qur'an dan ada pendalam bahasa asing. Di sini juga mengandung aspek pengetahuan *(religious knowledge)* dan aspek pengamalan *(religious effect).*
3) *Macro environment* yaitu meliputi sektor sosial, politik, ekonomi, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat memberi pengaruh

kepada organisasi baik secara langsung maupun tidak. Pada sektor sosial, MAN 2 Ponorogo juga memiliki kegiatan sosial yang diadakan setiap tahunnya yaitu kegiatan di hari raya Idul Qurban. Kegiatan tersebut berupa penyembelihan hewan qurban yang diadakan setiap tahun dengan lokasi yang berbeda-beda. Selain penyembelihan hewan qurban, pada kegiatan tersebut juga diisi dengan pengajian umum. Tidak hanya itu setiap siswa juga membagikan sembako seperti beras, mie instan, pakaian bekas dan lain sebagainya kepada masayarakat sekitar. Hal ini sebagai wujud pendidikan religius siswa dalam aspek pengamalan. Pada kegiatan ini terdapat aspek religius siswa diantaranya adalah aspek penghayatan *(religious felling),* aspek pengetahuan *(religious knowledge),* aspek pengamalan *(religious effect).* Ada sektor ekonomi, MAN 2 Ponorogo menggunakan dana komite dalam pembangunan ma'had dan masjid sekolah. seluruh dana didapatkan dari para guru, donatur, siswa, para alumni dan lain sebagainya. Caranya adalah dengan mentransfer ke rekening sekolah. adapun untuk kegiatan majelis ta'lim dana yang diambil adalah dari dana boss yang sudah disediakan dari pihak sekolah. Pada sektor ilmu pengetahuan dan teknologi, teknologi sekolah di MAN 2 Ponorogo saat ini adalah Intranet diseluruh sekolah. Sekolah juga merintis *e-book e-ukbm e-library e-learning* awal tahun lalu pasang jaringannya sekarang sudah masuk *soft programnya*. Ini proses penyempurnaan. *E-library* sama unmuh *e-learning e-book e-ukbm* dari tim sendiri dari

sekolah kalau ada kekurangan maka akan mengundang pakar yang ahli dalam bidangnya. Itu semua bisa diakses lewat hp siswa dan sudah diberi *user dan password* masing-masing

3. Tujuan dan Sasaran Sekolah

Tujuan dan sasaran merupakan keinginan yang hendak dicapai dimasa yang akan datang dan digambarkan secara umum serta bersifat relatif tidak mengenal batas waktu. Tujuan harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Tujuan sekolah yang dimaksud di sini adalah suatu tujuan yang strategis yang berkaitan dengan sesuatu yang ingin dicapai.

Dalam merumuskan tujuan dan sasaran sekolah harus dinyatakan dalam kalimat yang disusun dengan metode SMART yang merupakan kepanjangan dari kalimat *Specific, Measurable, Attainable. Responsible, Time frame.*

Kata pertama adalah *Specific* artinya bahwa kalimat tujuan dan sasaran harus dirumuskan dengan jelas untuk satu tujuan atau sasaran tertentu. *Measurable* artinya bahwa pernyataan tujuan dan sasaran harus mampu diukur. *Attainable* artinya mengindikasikan bahwa pernyataan tujuan dan sasaran mampu untuk dicapai dengan mendasarkan pada sumber daya yang ada. *Responsible* berarti bahwa pernyataan dalam tujuan

dan sasaran memliki penanggung jawab, dan *Time frame* adalah tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.[172]

MAN 2 Ponorogo memiliki beberapa tujuan dan sasaran sekolah yaitu menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketaqwaan, menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal, mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah, mewujudkan kesadaran sholat berjamaah, menjaga ketertiban pelaksanaan do'a, membaca dan menghafal al-qur'an dan asmaul husna. Seluruh tujuan dan sasaran sekolah tersebut disusun dengan menggunakan kalimat yang jelas.

Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dapat diukur dengan melihat perilaku siswa ketika sholat dhuha, sholat dzuhur berjamaah di masjid, kemudian mewujudkan akhlakul karimah dengan cara melihat siswa ketika berjumpa dengan guru selalu menyapa, berjalan menundukkan kepala, bersalaman ketika pagi hari dan berpakaian rapi dan bersih. Sedangkan untuk menjaga ketertiban pelaksanaan adalah dengan peraturan setiap pagi selalu membaca doa sebelum memulai pelajaran dan membaca asmaul husna. Untuk mengukur membaca dan menghafal alqur'an setiap siswa mempunyai buku monitoring siswa berwarna merah untuk membaca di kelas masing-masing. Ada buku monitoring berwarna orange khusus untuk setoran hafalan siswa. Buku ini dipegang siswa sampai kelas XII. buku ini juga sebagai syarat

[172] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah.* (Jakarta: PT. Kharisma Putra Utama, 2009), 170.

pengambilan raport dan pengambilan ijazah. Ini semua menunjukkan bahwa tujuan dan sasaran sekolah mampu untuk dicapai.

Selain itu, setiap tujuan dan sasaran sekolah juga mempunyai penanggungjawabnya. Penanggungjawab siswa dalam keseharian mereka di sekolah dan juga dalam hal akhlakul karimah juga ada yaitu seluruh pendidik di sekolah. Jadi, kesimpulannya adalah sasaran dan tujuan MAN 2 Ponorogo sudah SMART yaitu *Specific, Measurable, Attainable. Responsible, Time frame.*

4. Strategi Analisis SWOT

Dalam membuat suatu rencana strategis, pengelola dapat memamnfaatkan informasi mengenai faktor internal dan eksternal agar dapat merumuskan rencananya dengan tepat. Pendekatan SWOT merupakan cara untuk memetakan pilihan strategi yang dapat digunakan di sekolah. Caranya adalah dengan membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Matrik SWOT menghasilkan 4 kemunngkinan alternatif strategi, yaitu:

a) Strategi *Competition* (S-O)

Strategi *competition* merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini dapat digunakan apabila sekolah berada pada posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi.

b) Strategi *Mobilization* (S-T)

Strategi *mobilization* adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih apabila sekolah memiliki kekuatan yang cukup, namun di luar sekolah banyak sekali ancaman yang harus dihadapi.

c) Strategi *Invesment/divesment* (W-O)

Strategi *invesment/divesment* ialah strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Artinya, sekolah memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan dan mengumpulkan kekuatannya. Strategi ini bi asa digunakan sekolah apabila sekolah dalam kondisi yang lemah akan tetapi banyak peluang yang tersedia.

d) Strategi *Damage Control* (W-T)

Strategi *demage control* merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam strategi ini skeolah harus menekan kelemahan dan ancaman secara bersamaan. Strategi ini harus digunakan pada saat sekolah menghadapi banyak sekali ancaman dan dalam kondisi dan keadaan yang lemah.[173]

MAN 2 Ponorogo menggunakan beberapa pendekatan dalam menentukan strategi yang tepat dalam melaksanakan pengembangan pendidikan karakter religius siswa di sekolah yaitu:

[173] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 65.

a. Strategi *Competition* (S-O)

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa MAN 2 Ponorogo mempunya beberapa kekuatan yang dimiliki sekolah diantaranya adalah pembiasaan yang dilakukan setiap harinya dalam meningkatkan pendidikan karakter religius siswa. Pembiasaan ini dilakukan mulai dari pagi hari hingga pulang sekolah. ini menunjukkan bahwa sekolah mulai mengembangkan pendidikan karakter religius siswa pada aspek pengamalan *(religious effect)*, aspek keyakinan *(religious belief)*, dan aspek penghayatan *(religious felling)* pembiasaan tersebut diantaranya adalah bersalaman kepada para guru, membaca doa sebelum memulai pelajaran, membaca alquran dan asmaul husna.

Kemudian ada juga pembiasaan dalam aspek peribadatan *(aspek practice)* yaitu adanya sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah yang dilakukan di dua masjid yaitu masjid sekolah dan masjid milik masyarakat. Selain itu, sekolah mempunyai program yaitu adanya setoran hafalan siswa dan amaliah pada setiap kelasnya. majelis ta'lim sebagai wadah siswa dalam mengembangkan pendidikan karakter siswa.

Sekolah juga mempunyai berbagai peluang dalam mengembangkan pendidikan karakter religius siswa. Peluang tersebut di antaranya adalah sekolah memiliki siswa yang berprestasi dalam bidang religius siswa contohnya adalah juara dalam perlombaaan

tahfidz quran, kaligrafi, MTQ, MSQ, pidato bahasa arab, cerdas cermat islami, dan musabaqoh karya tulis islami dan semua ini terbukti dengan adanya banyak penghargaan berupa piala yang ada di sekolah. ini menunjukkan bahwa sekolah menggunakan kekuatan sekolah yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada. Ini menandakan bahwa MAN 2 Ponorogo menggunakan *strategi competition* (S-O).

b. Strategi *Invesment/divesment* (W-O)

MAN 2 Ponorogo memiliki kelemahan yaitu tidak bisa menargetkan siswa harus mencapai target yang telah ditentukan sekolah secara keseluruhan. Ini membuat sekolah harus mencari cara agar kelemahan ini dapat diminimalisir. Caranya adalah dengan memberikan materikulasi untuk siswa yang belum mencapai target. Ini semua disediakan oleh sekolah dan pihak sekolah juga mencari pembimbing untuk kegiatan ini dan kegiatan ini disah kan oleh kepala sekolah melalui SK. Cara ini digunakan untuk mengembangkan pendiidkan karakter religius siswa dalam aspek pengetahuan *(religious knowledge).* Siswa diajarkan cara membaca alqur'an dengan materi dasar seperti iqro' hingga siswa tersebut mengerti dan mampu membaca alqur'an. Kelemahan ini diminimalisir oleh sekolah untuk mendapatkan peluang sekolah yaitu menjadikan siswa berprestasi di dalam bidang religius siswa. Strategi ini disebut dengan *strategi Invesment/Divesment* (W-O)

Sekolah hanya menggunakan dua strategi tersebut. Sedangkan untuk *Strategi Mobilization* (S-T) dan *Strategi Damage Control* (W-T) tidak digunkan karena sekolah tidak mempunyai ancaman atau pesaing. Sekolah menganggap sekolah lain hanya sebagai kompetitor yang di waktu lain bisa menjadi teman berkolaborasi. Ini menunjukkan bahwa fokus sekolah hanya pada meningkatkan kekuatan sekolah untuk mendapatkan peluang yang ada serta meminimalisir kelemahan yang dimiliki sekolah.

B. Strategi Implementasi Formulasi Sekolah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Religius Siswa di MAN 2 Ponorogo

1. Kebijakan Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menerapkan kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Namun, bagi sekolah yang memiliki manajemen berbasis sekolah dapat mengelolanya secara mandiri. Bafadal mengatakan bahwa kebijakan sekolah adalah kebijakan yang dibuat dan dimodifikasi secara mandiri oleh sekolah tanpa mengesampingkan kebijakan dari pemerintah. Kebijakan sekolah merupakan kebijakan yang dibuat dengan memandang fenomena dan berbagai masalah yang ada di lingkungan sekolah tersebut.[174]

Sekolah memiliki beragam kebijakan, tergantung kepada program yang dimilikinya. Kebijakan akan memberikan kerangka kerja bagi

[174] Ayu Wulandari, *"Kebijakan Sekolah Tentang Standar Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri Serayu Kota Yogyakarta"* (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta: 2015), 15.

keputusan yang berhubungan dengan kurikulum dalam bidang matematika, sains, bahasa serta ekstrakurikuler.

Pengembangan sekolah diarahkan untuk meningkatkan kualitas. Pada intinya perlu untuk mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, para staf dan moral, bangunan, peralatan, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan dan *bugdet* atau keuangan sekolah. Inti dari pengembangan sekolah mempelajari dari sekolah bahwa kesuksesan itu mengimplementasikan strategi kebijakan yang mencakup:

a) Sistem komunikasi penting dalam pengembangan sekolah secara efektif dan efisien
b) Pernyataan visi dan misi harus jelas dan mesti dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh warga sekolah
c) Strategi pengembangan sekolah juga harus dibuat secara bersama-sama dengan menerima masukan dari para stakeholders
d) Mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah, guru dan siswa adalah suatu hal yang penting agar supaya kepala sekolah memiliki kemampuan secara efektif mengalokasikan waktu dan isu pengembangan sekolah
e) Dukungan masyarakat dan kepercayaan juga harus dibangun melalui kemunikasi terbuka dan transpran
f) Kita membutuhkan penilaian yang tepat dan memaksimalkan SDM sekolah

g) Harus melakukan upaya maksimal dalam meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat yang lebih luas.[175]

MAN 2 Ponorogo memiliki beberapa kebijakan yang dibuat yaitu diantaranya adalah adanya ekstrakurikuler khusus di bidang religius yaitu Majelis Ta'lim. Majelis Ta'lim merupakan organisasi ekstrakurikuler yang ada di MAN 2 Ponorogo. Banyak sekali kegiatan religius siswa yang menjadi program di dalam Majelis Ta'lim diantaranya adalah pengajian rutinan setiap ahad wage yang dilaksanakan di masjid. Pengajian ini merupakan wujud dari pengembangan karakter religius siswa dalam *religious belief* (aspek keyakinan), *religious practice* (aspek pengamalan) dan *religious felling* (aspek penghayatan). Para siswa diajarkan untuk meyakini dengan adanya pengajian dan khataman alquran pada kegiatan tersebut dapat meningkatkan keyakinan dalam beragama sehingga bisa menghayati dan mengamalkan ajaran agama islam dengan lebih baik lagi. Selain itu, ada pelatihan hadrah albanjari, kaligrafi dan muhadhoroh.

Sekolah juga menambahkan pelajaran mulok yang berisi pengajian kitab kuning yang disesuaikan dengan kelas mereka masing-masing. pelajaran mulok yang diisi denganpengajian kitab kuning merupakan pengembangan karakter religius siswa dalam bidang *religious knowledge* (aspek pengetahuan) dimana mereka akan lebih mendalami tentang pelajaran tentang agama islam melalui kitab kuning yang diajarkan. Ada pula mahad sebagai wadah pengembangan karakter religius siswa yang

[175] Ibid, 13.

lebih mendalam. Adapun beberapa kegiatan atau program di ma'had tersebut di antaranya adalah pengajian kitab kuning, program tahfidz qur'an dan ada pendalam bahasa asing. Ma'had merupakan wadah atau tempat bagi siswa-siswi yang lebih dalam lagi dalam pengembangan karkater religius siswa, mulai dari *religious belief, religious practice, religious felling, religious knowledge dan religious effect* karena mereka akan diajarkan dan diawasi selama dua puluh empat jam.

Kebijakan ini merupakan kebijakan sekolah yang dimodifikasi sendiri dari pihak sekolah tentunya dengan tidak mengesampingkan kebijakan dari pemerintah. Kebijakan yang ada di MAN 2 Ponorogo ini merupakan bentuk pengembangan sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah khususnya dalam bidang religius.

2. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang mutlak diberikan kepada seluruh warga sekolah. Hal ini dikarenakan setiap orang butuh untuk meregenerasi semangat di dalam dirinya. Motivasi bertujuan untuk meningkatkan semangat sehingga kinerja seseorang dapat meningkat pula.

Herzberg mengkatagorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (*hygienen* factor). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka

Herzberg menyarankan penekanan pada faktor-faktor yang beruhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya.

Organisasi harus semakin menyadari bahwa: Imbalan kerja yang penting dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik. Imbalan instrinsik berupa program penghargaan kepada pekerja dan berupa ekstrinsik dalam bentuk sistem kompensasi. Dalam konteks ini, untuk beberapa tahun kedepan, para manajer akan sangat disibukkan untuk mencari bentuk yang berhubungan dengan cara-cara yang dapat dipergunakan dalam memberikan imbalan dan memotivasi karyawan, dimana dengan motivasi maka karyawan akan tambah bersemangat untuk melakukan tugas-tugasnya, yang tentunya berakibat pada naiknya kepuasan dan kinerja karyawan.[176]

MAN 2 Ponorogo memiliki cara sendiri dalam memotivasi baik untuk para pendidik atau kependidikan maupun para siswa. Contoh motivasi yang diberikan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan serta para siswa adalah dengan memberikan motivasi secara lisan ketika waktu-waktu tertentu. Biasanya motivasi diberikan ketika upacara bendera atau ketika ada rapat dinas bersama dengan para guru dan karyawan. Selain itu motivasi dalam bentuk non-kata-kata adalah dengan diadakannya agenda *outbond*untuk para guru dan tenaga kependidikan

[176]Try Andjarwati, "Motivasi dari Sudut Pandang Teori HirarkiKebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y McGregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland ," *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 1 No.1. (April 2015), 48.

yang dijadwalkan setiap dua tahun sekali. Motivasi lainnya yang diberikan kepada para guru dan tenaga kependidikan adalah dalam bentuk penghargaan. Penghargaan ini diberikan karena berbagai macam prestasi seperti penghargaan guru berprestasi, guru teladan, guru disiplin, guru produktif untuk mengantarkan siswa menjadi juara dalam setiap perlombaan dan lain sebagainya. Penghargaan ini diberikan pada saat upacara bendera yang bertepatan dengan hari guru nasional. Selain itu ada juga motivasi diberikan kepada siswa ketika pertemuan dengan wali siswa pada kegiatan Motivasi dan Parenting. Kegiatan ini dilakukan setiap tahun. Dengan adanya motivasi ini pihak sekolah berharap kepada para guru, siswa serta orang tua dapat lebih semangat dan dapat meningkatkan kualitas siswa baik ketika di sekolah maupun ketika di rumah.

Motivasi lainnya yang diberikan kepada siswa adalah beasiswa. Beasiswa diberikan kepada siswa yang berprestasi dalam mengikuti perlombaan baik tingkat kabupaten, provinsi bahkan bahkan nasional. Selain itu beasiswa juga diberikan kepada siswa yang telah menghafal alqur'an mulai 5 juz sampai 30 juz. Bentuk beasiswanyapun juga bervariasi ada yang diberikan beasiswa 1 bulan spp 3 bulan bahkan 6 bulan sesuai dengan tingkatan prestasinya masing-masing. Motivasi ini diharapkan dapat meningkatkan karakter religius siswa dari aspek keyakinan, peribadatan, penghayatan, pengamalan serta pengetahuan siswa. Ternyata hal ini berdampak positif kepada para guru, karyawan dan

siswa dan lebih meningkat dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya masing-masing dan dalam hal belajar di sekolah.

3. Alokasi Sumber Daya Sekolah

Pendidikan merupakan aspek yang penting dalam suatu bangsa. Karena melalui pendidikan suatu bangsa dapat mempersiapkan calon generasi penerus yang cerdas dan unggul. Sekolah merupakan wadah bagi para calon penerus bangsa untuk meraih pendidikan. Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang diberikan dari sekolah yang baik pula yang di dalamnya terdapat beberapa faktor pendukung. Faktor pendukung ini adalah sumber daya sekolah. sumber daya sekolah merupakan faktor pendukung keberhasilan sebuah sekolah. sekolah memiliki sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan pendidikan.[177]

Pengertian dari sarana pendidikan adalah alat yang secara langsung yang digunakan lembaga pendidikan untuk kegiatan belajar mengajar yang dapat digolongkan menjadi alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran. Prasarana ialah fasilitas yang mendukung terlaksannya kegiatan pendidikan seperti gedung, dan benda yang tidak bisa dipindahkan lainnya.[178]

Sarana dan prasarana pendidikan yang terpenuhi dengan baik dapat menunjang penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien.

[177]Eddy Junaedi, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran,* (Jurnal Pendidikan Islam Rabbani, Vol. 2, No. 2, 2018), 333

[178]Ruswandi Hermawan, Pengembangan Sumber Daya Sekolah, (Jurnal Pendidikan Dasar, jilid 12, 2010),

Penyediaan perlengkapan dan fasilitas sekolah juga harus memperhatikan kondisi dan konsep penyelenggaraan program pendidikan yang diterapkan oleh sekolah, sehingga apa yang diperlukan oleh sekolah dapat terpenuhi dengan adanya sarana prasarana yang disediakan.[179]

MAN 2 Ponorogo memiliki banyak sekali sarana dan prasarana dalam mengembangkan karakter religius siswa di antaranya adalah ma'had baik putra maupun putri, masjid, buku daftar setoran hafalan siswa, kitab-kitab klasik yang diajarkan di kelas, hadrah albanjari, dan lain sebagainya. Pada tahun ini akanada pengembangan dalam bidang sarpras dalam rangka membangun ma'had putra. Dengan adanya pembangunan ma'had dan masjid yang ada di MAN 2 Ponorogo diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan karakter religious siswa dalam segala aspek religious siswa yaitu aspek keyakinan, peribadatan, penghayatan, pengetahuan dan pengamalan. Kitab-kitab klasik yang diajarkan di MAN 2 Ponorogo juga dapat meningkatkan religius siswa dalam aspek pengetahuan *(religious knowledge)* dan aspek pengamalan *(religious effect)* serta dapat langsung di praktekkan dalam kehidupan sehari-hari.

PONOROGO

[179] Selvi Mayarani, Desi Nurhikmahyanti, *Peran Komite Sekolah DalamPengadaan Sarana Dan Prasarana*, 165

BAB V

KESIMPULAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan di MAN 2 Ponorogo tentang *Tinjauan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Karakter Religius Siswa Tahun Ajaran 2019-2020* dapat diambil beberapa kesimpulan. Kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut:

1. Strategi formulasi sekolah dalam pengembangan pendidikankarakter religius siswa di MAN 2 ponorogo memiliki beberapa bagian diantaranya adalah:
   a. Visi dan misi sekolah. MAN 2 Ponorogo memiliki visi yaitu RUBI (Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas). Visi ini digunakan dalam dua periode yaitu untuk periode tahun 2015-2019 dan di periode kedua 2019-2023, namun ada pengembangan dan penekanan dan penambahan di dalam indikator visi tersebut.
   b. Telaah lingkungan strategic di MAN 2 Ponorogo menggunakan teori tiga level, yaitu *Task environment, industy/organization environment dan macro environment.*
   c. Tujuan dan sasaran sekolah. MAN 2 yaitu SMART yaitu *Specific, Measurable, Attainable. Responsible, Time frame.*
   d. Strategi analisis SWOT. Analisis SWOT di MAN 2 Ponorogo, yaitu *Strategi Competition* (S-O) dan *Strategi Invesment/divesment* (W-O),

sedangkan untuk *Strategi Mobilization* (S-T) dan *Strategi Damage Control* (W-T) tidak digunakan karena sekolah tidak mempunyai ancaman atau pesaing.

2. Strategi implementasi sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 ponorogo memiliki beberapa aspek diantaranya adalah:
   a. Kebijakan sekolah yang ada di MAN 2 Ponorogo diantaranya adalah *pertama* membuat suatu ekstrakurikuler di bidang religius yaitu Majelis Ta'lim, *kedua* pelajaran mulok yang berisi pengajian kitab kuning yang disesuaikan dengan tingkatan kelas masing-masing, *ketiga* membangun sebuah ma'had yang mempunyai beberapa program khusus diantaranya adalah pengajian kitab kuning, program tahfidz qur'an dan ada pendalam bahasa asing.
   b. Motivasi diberikan kepada para guru dan tenaga kependidikan diantaranya adalah *pertama* diberikan ketika upacara bendera atau ketika ada rapat dinas bersama dengan para guru dan karyawan, *kedua* outbond, *ketiga* penghargaan bagi guru berprestasi, guru teladan, guru disiplin dan guru produktif. Selain itu motivasi juga diberikan kepada siswa dengan cara *pertama* kegiatan Motivasi and Parenting, *kedua* beasiswa diberikan kepada siswa-siswi yang berprestasi dalam mengikuti perlombaan dan bagi mereka yang sudah menghafal alqur'an.

c. Sumber daya sekolah. MAN 2 Ponorogo di antaranya adalah ma'had baik putra maupun putri, masjid, buku daftar setoran hafalan siswa, kitab-kitab klasik yang diajarkan di kelas, hadrah albanjari, dan lain sebagainya.

B. SARAN

Peneliti merasa bahwa penelitian ini masih terdapat banyak sekali kekurangan dalam pembahasan terkait dengan manajemen strategik khususnya dalam sub pembahasan evaluasi. Karena ada beberapa kendala dalam proses penelitian sehingga penelitian ini masih dirasa kurang sempurna. Oleh karena itu penulis berharap untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini khususnya dalam membahas evaluasi dalam manajemen strategik dalam pengembangan pendidikan karakter religius siswa di MAN 2 Ponorogo.

PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. Ma'ruf. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo. 2014.

Asriani, Pity. Sa'dijah, Cholis. Dkk. *Pendidikan Karakter Dalam Kegiatan Pembelajaran.* Jurnal. Program Studi Pendidikan Dasar-Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Ainiyah, Nur. *Pembentukan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam*. Jurnal Al-Ulum, Volume. 13 Nomor 1. Juni 2013.

Akdon. *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan.*Bandung: Alfabeta. 2007.

Andjarwati, Try. *"Motivasi dari Sudut Pandang Teori HirarkiKebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y McGregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland"*. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. Vol. 1 No.1. April 2015.

Atika, Surya. *Pelaksanaan Pendidikan Karakter (Religius, Cinta Tanah Air Dan Disiplin) Di Slb Al Ishlaah Padang*. E-Jupekhu (Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus). Volume 3. nomor 3. September 2014.

Barnawi dan Arifin, Mohammad. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2012.

Bogdan, Robert C. & S.J. Taylor. *Introduction to Qualitative Research Methods.* New York: John Wiley. 1975.

PONOROGO

Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp. *Qualitative Research for Education;An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1982.

Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana. 2008.

Danim, Sudarwan.*Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* Jakarta: PT Bumi Aksara. 2015.

Denzin, Norman K. *Sociological Methods.* New York: McGraw-Hill. 1978.

Fathurrohman, M. *"Pengembangan Budaya Religius Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan".Ta'allum*. Vol. 4. No. 01..Juni, 2016.

H S, Lasa. *Manajemen Perpustakaan.* Yogyakarta: Gama Media. 2008.

Hermawan, Ruswandi.*Pengembangan Sumber Daya Sekolah.* Jurnal Pendidikan Dasar. jilid 12. 2010.

Hermawan, Saiful. "*Aspek-Aspek Psikologi Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Siswa Program Akselerasi MAN II Ponorogo".* Tesis. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2015.

Hibana, Kuntoro, Sodiq A. dan Sutrisno.*"Pengembangan Pendidikan Humanis Religius di Madrasah".* Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi. No:1, Vol: 3. Juni, 2015.

Hidayatullah, Syarifudin. "*Studi Implementasi Model Pembelajaran Akselerasi (Studi Kasus di Kelas (Peserta Didik Cerdas Istimewa) PDCI) MAN 2 Ponorogo".* Skripsi. STAIN Ponorogo. 2016.

https://m.republika.co.id/berita/nasional/umum/18/02/06/p3q37k359-insiden-guru-budikpai-pendidikan-karakter-kita-menyedihkan. Diakses pada hari kamis, 26 Juni 2019, pukul 21.00 WIB.

https://nasional.sindonews.com/read/1379434/144/penidikan-karakter-menjadi-salah-satu-solusi-1550374898. Diakses pada hari Jumat, 27 Juni 2019, pukul 22.30 WIB.

Junaedi, Eddy. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.* Jurnal Pendidikan Islam Rabbani. Vol. 2. No. 2. 2018.

Juwono, Onny.*" Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba (Franchise). (Studi Kasus Di Restoran Cepat Saji Mcdonald's)".* Periode Oktober - Desember.2011.

Laili, Fariha Nur. "*Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Budaya Mutu Pendidikan Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo".*Skripsi. IAIN Ponorogo. 2018.

Lofland.*Analyzing Social Setting*: *A Guide to Qualitative Observation and Analysis.* Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company. 1984.

Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004.

Mayarani, Selvi dan Nurhikmahyanti, Desi. *Peran Komite Sekolah DalamPengadaan Sarana Dan Prasarana Di Sd Negeri Pucang IV Sidoarjo*. Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan. Vol. 4 No. 4. April 2014.

Mesiono.*"Kebijakan Pendidikan dan Pengembangan Sekolah (School Development)"*. Jurnal Tazkirah. Vol. 2. No. 2. Desember 2010.

Miles, Matthew B. & Huberman, AS Michael, Terj Tjetjep Rohendi Rohidi. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press. 1992.

Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah.* Jakarta: PT. Kharisma Putra Utama. 2009.

Muslich, Masnur. *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multidimensional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011.

Nadwa. *"Karakter Pendidikan Untuk Membentuk Pendidikan Karakter".* Jurnal Pendidikan Islam 6, no. 2 (Oktober 2012).

Naim, Ngainun. *Character Building Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu dan Pembentukan Karakter Bangsa*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2012.

Nangimah, Nurrotun. *"Peran Guru PAI Dalam Pendidikan Karakter Religius Siswa SMA N 1 Semarang".* Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. 2018.

Ningsih, Wiji Astuti. *"Pendidikan Karakter Religius Melalui Pembiasaan Shalat Dzuhur Berjamaah Kelas V di SD Islam Al-Madina Kota Semarang Tahun 2016-2017".* Skripsi. Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan). 2017.

Nurdin. *"Pendidikan Karakter".* Skripsi, STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Jurusan Dakwah, Sulawesi Tenggara. 2010.

Prasetya, Livia.*"Karakter Religius Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Siswa"*. Kompasiana, 30 Mei 2017. Diakses pada hari Ahad, 4 Agustus 2019, pada pukul 16.00 WIB.

Ridwan. *"Pembentukan Karakter Religius Siswa Berbasis Pendidikan Agama di SMK Negeri 2 Malang".*Tesis.Universitas Muhammadiyah Malang Program Pascasarjana. Juli 2018.

Rodliyah, Siti. "*Manajemen Pondok Pesantren Berbasis Pendidikan Karakter.* Studi Kasus di Pondok Pesantren 'Annuriyyah' Kaliwining Kecamatan Rambipuji Kabupaten Jember)". *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan* 12, no. 2 (25 Januari 2016): 299, https://doi.org/10.21154/cendekia.v12i2.230.

Samani, Muchlas dan Hariyanto. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2013.

Sobri, Ahmad Yusuf. *"Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Religius Di Sekolah Dasar".*(Universitas Negeri Islam Malang).

Sugiono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2006.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi.* Bandung: Alfabeta. 2015.

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

Utami, Annis Titi.*"Pelaksanaan Nilai Religius Dalam Pendidikan Karakter di SD Negeri 1* Kutowinagun *Kebumen".* Skripsi, (UNY) Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.

Wibowo, Agus. *Pendidikan Karakter Strategi Membangun Karakter Bangsa Berperadaban*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2012.

Wijaya, Hengky dan Helaluddin. *"Hakikat Pendidikan Karakter"*. *https://www.researchgate.net/publication/323364661*. Februari 2018.

Wulandari, Ayu.*"Kebijakan Sekolah Tentang Standar Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri Serayu Kota Yogyakarta"*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta: 2015.

www.kemendikbud.go.id/main/blog/2017/07/penguatan-pendidikan-karakter-jadi-pintu-masuk-pendidikan-nasional. Diakses pada hari Ahad, 4 Agustus 2019. Pada pukul 16.30 WIB.

www.wikipedia.org/wiki/agama. Diakses pada hari ahad, 4 Agustus 2019, pada pukul 14.30 WIB

Yudianti, Anna Lisana.*"Implementasi Visi dan Misi Sekolah Dalam Membina Karakter Religius Siswa"*. Tesis. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta: 2018.

Zubaedi. *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasinya dalam lembaga Pendidikan)*. Jakarta: Prenada Meida Group. 2011.

PONOROGO