

MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM

MENCIPTAKAN BUDAYA RELIGIUS

**(Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Qur'an
Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)**

TESIS

Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah

Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

AKHMAD FAUZI

NIM 502190070

PROGAM MAGISTER

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

PONOROGO

2021



**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.pasca.iainponorogo.ac.id Email: pasca@iainponorogo.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya, **AKHMAD FAUZI, NIM 502190070, PROGAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Qur’an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung jawabkan secara akademik dan hukum.

Ponorogo, 30 Maret 2021

Pernyataan,

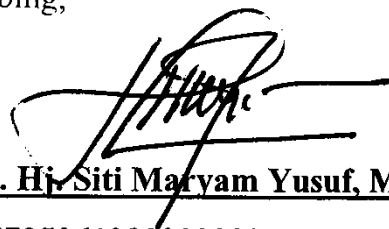

32A.X16230.1015
AKHMAD FAUZI
NIM 502190070

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Akhmad Fauzi, NIM 502190070 dengan judul: “**Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Qur’an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)**”, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munaqoshah Tesis.

Ponorogo, 28 Maret 2021

Pembimbing,



Prof. Dr. Hj. Siti Maryam Yusuf, M.Ag.

NIP. 195705061983032002



**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.pasca.iainponorogo.ac.id Email: pasca@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **AKHMAD FAUZI**, NIM 502190070, **PROGAM MAGISTER PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM** dengan judul: “**Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Our’an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)**” telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Selasa, 13 April 2021** dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Miftahul Huda, M.Ag. NIP 197605172002121002 Ketua Sidang		08/04/21
2	Dr. Sugiyar, M.Pd.I. NIP 197402092006041001 Penguji Utama		05/05/21
3	Prof. Dr. Hj. Siti Maryam Suyuf, M.Ag. NIP 195705061983032002 Anggota Penguji		3 Mei 2021

Ponorogo, 3 Mei 2021
Direktur Pascasarjana,





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Tersakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor : 3618/SK/BAN-PT/AL-SURY/PT/2018/2018
Alamat : Jl. Pahlawan 158 Ponorogo 64471 Telp. (0332) 481277 Fax. (0332) 483893
Website : www.iainponorogo.ac.id Email : pascasarjana@iainponorogo.ac.id

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertandatangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Fauzi
NIM : 502190070
Fakultas : Tarbiyah
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Menciptakan
Budaya Religius (Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Qur'an
Desa Wirong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)

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

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 03 Mei 2021.

Akhmad Fauzi
NIM 502190070

ABSTRAK

Fauzi, Akhmad. 2021. *Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus di MTs Tahfizh Alam Qur'an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)*. Tesis, Progam Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri. Dosen Pembimbing Prof. Dr. Hj. Siti Maryam Yusuf, M.Ag.

Manajemen strategis dalam menciptakan budaya religius merupakan serangkaian pengelolaan sekolah meliputi perumusan visi-misi, implementasi dan evaluasi yang diperankan oleh kepala sekolah untuk membentuk kebiasaan peserta didik dan warga sekolah dalam menjalankan nilai-nilai ajaran agama Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1). Strategi perencanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius. 2). Strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius. 3). Strategi evaluasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo.

Penelitian ini didesain dalam bentuk penelitian kualitatif, dengan mengambil lokasi di MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan kunci adalah kepala madrasah, bag. Kurikulum, bag. Kesiswaan, bag. Ibadah, bag. Bahasa dan siswa. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan teknik *snowball sampling*. Pengecekan keabsahan data dimulai dengan *member chek* dan dilanjutkan dengan teknik triangulasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Strategi perencanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius meliputi: Assesmen lingkungan internal-eksternal, perumusan visi-misi, penyusunan rencana kerja tahunan madrasah (RKTm), dan penyusunan rencana kerja jangka menengah (RKJM). 2). Strategi pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah meliputi: Pengorganisasian, dalam pelaksanaan pengorganisasian yang dilakukan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an dengan cara pembentukan struktur MTs Tahfizh Alam Qur'an dan pembagian *Job description*, supervise, emberian bimbingan teknis pelaksanaan tugas, dan *reward dan punishment*. 3). Strategi evaluasi yang dilakukan kepala madrasah meliputi: Musyawarah yang dilakukan yang dilakukan secara rutin yang meliputi, musyawarah bulanan, semesteran dan penyusunan evaluasi diri madrasah EDM.

ABSTRACT

Fauzi, Akhmad. 2021. *Strategic Management of Madrasah Principals in Creating Religious Culture (Case Study at MTs Tahfizh Alam Qur'an Winong - Jetis - Ponorogo)*. Thesis, Master Program of Islamic Education Management Study Program, Postgraduate of State Islamic Institute. Prof. Dr. Hj. Siti Maryam Yusuf, M.Ag.

Strategic management in creating a religious culture is a series of school management including the formulation of a vision and mission, implementation and evaluation played by the principal to shape the habits of students and school members in carrying out the values of Islamic teachings.

This study aims to analyze 1). Principal planning strategy in creating a religious culture. 2). The strategy of implementing the principal of madrasah in creating a religious culture. 3). The principal's evaluation strategy in creating a religious culture in MTs Tahfizh Alam Qur'an Winong - Jetis - Ponorogo.

This research was designed in the form of qualitative research, taking the location at MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo. Methods of data collection are carried out by observation, in-depth interviews, and documentation. The key informant is the principal of the madrasa, bag. Curriculum, bag. Students, bag. Worship, bag. Language and students. This study used purposive sampling with snowball sampling technique. Checking the validity of the data begins with member check and continues with triangulation techniques, data presentation, and drawing conclusions.

The results showed that: 1). The planning strategies implemented by the head of madrasah in creating a religious culture include: internal-external environmental assessment, vision-mission formulation, preparation of madrasah annual work plans (RKTm), and preparation of medium-term work plans (RKJM). 2). The implementation strategy carried out by the head of the madrasah includes: Organizing, in the implementation of organizing carried out by the head of MTs Tahfizh Alam Qur'an by forming the structure of MTs Tahfizh Alam Qur'an and distributing job descriptions, supervision, providing technical guidance on the implementation of tasks, and rewards and punishments. 3). The evaluation strategies carried out by the head of madrasah include: Deliberations that are carried out routinely which include monthly, semester and preparation of EDM madrasah self-evaluations.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen strategis dapat diartikan kumpulan kebijakan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi diantaranya pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹ Dalam dunia Pendidikan manajemen strategi sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan itu sendiri. Meskipun secara historis konsep strategi berasal dari militer, kemudian dikembangkan dalam dunia bisnis dan kehidupan lainnya seperti politik dan pendidikan.²

Strategi merupakan instrument yang urgen dan tidak dapat dihindari termasuk di dalamnya manajemen sekolah. Strategi sekolah memastikan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Langkah ini dalam manajemen strategi sekolah/madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif strategi dengan menggunakan yang pasti dan pilihan sebuah alternatif atau kelompok yang menjadi pilihan strategi sekolah.³

Jauch dan Glueck memaparkan bahwa strategi diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu. Tiga komponen tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi perusahaan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perencanaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Disatukan artinya bahwa strategi mengikat semua aspek penting dan menyeluruh, artinya bahwa strategi terdiri semua aspek penting dan terpadu. Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi dan saling berkesesuaian antara satu dengan yang lainnya.⁴

Pendidikan merupakan proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia yang berlangsung sepanjang hayat. Dunia pendidikan selalu mengalami perubahan seiring berkembangnya zaman, hal itu berbanding lurus

¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2019), 160.

² Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 3

³ Dr. Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Berbasis Kecakapan Hidup* (Jogjakarta: Pustaka Ifada, 2013), 29.

⁴ Evaluasi Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, *Wawancara*, Ponorogo, 02 Maret, 2021, Pukul 09.00 WIB.

dengan tantangan yang dihadapi dalam dunia pendidikan. Untuk itu pendidikan di masyarakat didesain bisa menjawab segala perubahan zaman sesuai dengan kebutuhan masyarakat.⁵

Kepala sekolah memiliki tujuh peran dan fungsi dalam lembaga pendidikan diantaranya kepala sekolah sebagai pendidik (educator), pengelola (manager), pengawas (supervisor), pemimpin (leader), pemberi inovasi (inavator), dan pemberi motivasi (motivator). Peran kepala sekolah sebagai pengelola (manager) merupakan jabatan yang sangat dominan dalam manajemen strategi. Selain itu peran kepala sekolah sebagai pengelola (manager) merupakan posisi yang tidak dapat dilepaskan dari manajemen strategis, karena manajemen strategis membutuhkan subjek yang menjalankan konsep-konsep manajemen strategis.

Strategi kepala sekolah/madrasah memiliki peran penting dalam menentukan arah sekolah/madrasah. Berbagai problem dan tantangan yang dialami oleh sekolah merupakan tanggung jawab dan tugas dari kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah merupakan seorang yang memiliki profesionalisme dalam memimpin sekolah. Saat ini tidak sedikit kita menyaksikan berbagai masalah dalam dunia pendidikan, baik itu masalah keuangan yang terbatas, sarana dan prasarana yang kurang mendukung, kinerja staf yang belum maksimal, kurangnya profesionalisme guru dalam mengajar, manajemen kelas yang belum tertata dan pemanfaatan teknologi yang kurang maksimal.⁶

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁷

Sedangkan dalam ketentuan umum PMA (Peraturan Menteri Agama) No. 58 Tahun 2017 disebutkan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin madrasah yang melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus memiliki kompetensi yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.⁸

Sekolah memiliki sifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu dengan yang lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan memiliki sifat

⁵ Supardi dan Jalal, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adi Citra Bappenas-Depdiknas, 2001), 74.

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Posda Karya, 2013), 67.

⁷ UU No 20 *SISDIKNAS* (Sistem Pendidikan Nasional).

⁸ Mujamil Qumar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), 288.

unik, menunjukkan bahwa sekolah memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki organisasi lain. Ciri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia.⁹ Sifat kompleks dan unik inilah yang harus dijadikan kepala sekolah/madrasah sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan dan menciptakan budaya yang positif untuk siswa/peserta didik.

Pada tataran realita, perkembangan zaman yang tidak diiringi dengan budaya religius menjadi pemicu perilaku keji dan mungkar serta kemerosotan moral dan nilai pada pelajar. Dalam kehidupan sehari-hari kita sering dipertontonkan dengan kemerosotan moral yang dilakukan oleh kalangan pelajar. Pembulian,¹⁰ tawuran antar pelajar,¹¹ seks bebas¹², dan penggunaan narkoba.¹³ Jika tidak ada penangan secara serius maka akan terjadi rusaknya generasi bangsa kedepan.

Allah Swt berfirman dalam Qs. Al-Ankabut ayat 45 tentang solusi pencegahan dari kemerosotan moral dari perbuatan keji dan mungkar:

⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2011), 81.

¹⁰ Pembulian atau perundungan bermaksud perbuatan yang berniat menunjukkan kekuatan, menggertak atau mencederakan orang tertentu yang dilihat berkeadaan lemah berbanding si pelaku dengan mengasari atau mendera mangsanya. Ini secara tidak langsung menjadikan mangsa dilemahkan sehingga dipaksa mematuhi atau memberi layanan baik kepada pelaku yang kuat. Ada maksud lain yang menyatakan bahwa buli merujuk kepada tingkah laku agresif sama ada dalam bentuk fizikal atau psikologikal yang dilakukan secara berulang kali ke atas mangsa dan ia bertujuan mendatangkan perasaan tidak selesa, aman, tenteram dan harmoni. Secara keseluruhannya, perbuatan membuli merupakan perbuatan yang tidak baik serta boleh membuatkan orang lain boleh menjadi mangsa serta boleh mendatangkan ketidak selesaan kepada orang lain. (Ensiklopedia Wikipedia)

¹¹ Berdasarkan data dari KPAI (Komisi Perlindungan Anak Indonesia) 202 kasus tawuran antar pelajar, 74 kasus diantaranya menggunakan senjata tajam. (Situs resmi KPAI, diakses pada 10 september 2020).

¹² Kementerian Kesehatan pada 2009 pernah merilis perilaku seks bebas remaja dari hasil penelitian di tempat kota: Jakarta Pusat, Medan, Bandung, dan Surabaya. Hasilnya, sebanyak 35,9 persen remaja punya teman yang sudah pernah melakukan hubungan seksual sebelum menikah. Bahkan, 6,9 persen responden telah melakukan hubungan seksual pranikah. (Situs resmi BKKBN, diakses pada 10 september 2020).

¹³ UNODC (*United Nations Office on Drugs and Crime*) sebagai Badan dunia yang mengurus masalah narkoba mencatat setidaknya ada 271 juta jiwa di seluruh dunia atau 5,5 % dari jumlah populasi global penduduk dunia dengan rentang usia antara 15 sampai 64 tahun telah mengonsumsi narkoba, setidaknya orang tersebut pernah mengonsumsi Narkoba di tahun 2017 (sumber : UNODC, World Drugs Report 2019). Sementara itu, BNN (Badan Narkotika Nasional) mencatat bahwa persoalan narkoba di Indonesia masih dalam kondisi yang memerlukan perhatian dan kewaspadaan tinggi secara terus menerus dari seluruh elemen bangsa Indonesia. (Situs Resmi BNN, diakses pada 10 september 2020).

أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ ۖ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ۗ
وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ

“Bacalah Kitab (Al-Qur'an) yang telah diwahyukan kepadamu (Muhammad) dan laksanakanlah shalat. Sesungguhnya shalat itu mencegah dari (perbuatan) keji dan mungkar. Dan (ketahuilah) mengingat Allah (shalat) itu lebih besar (keutamaannya dari ibadah yang lain). Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁴

Ayat ini menjelaskan bahwa Perbuatan *fahisyah* yang dimaksud pada ayat di atas adalah perbuatan jelek yang disukai oleh jiwa semacam zina, *liwath* (homoseks dengan memasukkan kemaluan di dubur) dan sebagainya. Sedangkan yang namanya munkar adalah perbuatan selain *fahisyah* yang diingkari oleh akal dan fitrah.¹⁵

Dari fenomena di atas perlu adanya pembinaan pembiasaan budaya religius, pendekatan karakter dan interaksi nilai akhlak mulia pada lembaga pendidikan formal maupun non formal penting mendapatkan perhatian mengingat remaja dan pelajar merupakan aset masa depan bangsa. Internalisasi nilai untuk meningkatkan mutu pendidikan karakter terdapat di lembaga pendidikan Islam, lembaga pendidikan Islam mempunyai ciri khas tersendiri, yaitu tempat untuk membina manusia menjadi seorang hamba yang baik, bertauhid, berakhlak mulia, *amar ma'ruf* dan *nahi mungkar*.¹⁶ Pendidikan karakter di sekolah/madrasah juga sangat terikat dengan Peran kepala sekolah/madrasah, manajemen peserta didik atau manajemen kesiswaan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta secara *continue* terhadap peserta didik agar

¹⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Hijaz Terjemah Tafsir Per Kata* (Bandung: PT. Sygma Examedia Arkanleema, 2010), 401.

¹⁵ Lihat Taisir *Al Karimir Rahman* karya Syaikh As Sa'di, hal. 632 dan *Syarh Riyadhis Sholihin* karya Syaikh Muhammad bin Sholih Al 'Utsaimin, 5: 45.

¹⁶ *Amar ma'ruf* merupakan ajaran agama Islam untuk melakukan kebaikan, sedangkan *nahi mungkar* adalah ajaran agama Islam untuk mencegah dari perilaku kejahatan.

dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan.¹⁷

Berdasarkan pengamatan dan temuan yang dilakukan penulis, terdapat lembaga pendidikan yang bernama MTs Tahfizh Alam Qur'an yang terletak di Jl. Pandan Arum, Ds. Winong, Kec. Jetis, Kab. Ponorogo, menerapkan budaya religius, hal itu ditandai dengan kegiatan-kegiatan yang diprogram kepala sekolah. Diantaranya sebelum masuk kelas siswa melaksanakan sholat Dhuha secara mandiri tanpa ada paksaan dari pihak sekolah, membaca Al-Qur'an dan menghafalkan, 95% siswa melaksanakan puasa Senin-Kamis, tertibnya pelaksanaan sholat Dhuhur hal itu ditandai dengan semua siswa sudah berada di dalam masjid sebelum Adzan dikumandangkan, kemudian dilanjutkan dengan sholat *qobliyah* dan *ba'diyah*, hal yang menarik lainnya terdapat koperasi yang dikelola oleh siswa dengan pendekatan kejujuran siswa.¹⁸

Uniknya dalam pelaksanaan PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru) MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo lebih memprioritaskan siswa dari daerah pedalaman yang cenderung memiliki akses pendidikan yang terbatas serta belum ada pendaftar dari daerah tersebut. Hal itu menjadikan peserta didik di MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo menjadi majemuk, sehingga rentang terjadi perselisihan bahkan pertengkaran antar peserta didik karena perbedaan latar belakang karakter, sosial dan budaya. Dengan budaya religius berupa penanaman norma-norma toleransi menjadikan tumbuhnya kesadaran yang mendalam akan pentingnya sikap toleransi dalam lingkungan sekolah. Temuan lain yang penulis temukan adalah program *tahzih al-Qur'an* yang menjadi program unggulan, dimana semua siswa berlomba dalam menghafal al-Qur'an 30 *juz*, banyak siswa MTs Tahfizh Alam Qur'an yang telah menyelesaikan hafalan 30 *juz*.¹⁹

¹⁷ Ary H. Gunawan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rhienekacipta, 2000), 9.

¹⁸ Pengamatan Lapangan, di MTs Tahfizh Alam Qur'an, Ponorogo, 12 Desember 2020, Pukul 10.00-13.10 WIB.

¹⁹ Hartono, Pantia PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), Ponorogo, 13 Desember 2020, Pukul 10.00 WIB.

Disisi lain penulis juga menemukan adanya permasalahan dalam penerapan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo, setidaknya penulis menemukan dua permasalahan dalam penerapan budaya religius: Pertama, kurang maksimalnya penerapan keindahan lingkungan sekolah, hal ini ditandai dengan terbatasnya tempat sampah serta rak sandal dan sepatu dilingkungan madrasah. Padahal dalam ajaran agama Islam mengajarkan keindahan dan kebersihan, sebagaimana dalam sebuah hadits

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: «لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ مَنْ كَانَ فِي قَلْبِهِ مِثْقَالُ ذَرَّةٍ مِنْ كِبَرٍ» قَالَ رَجُلٌ: إِنَّ الرَّجُلَ يُحِبُّ أَنْ يَكُونَ ثَوْبُهُ حَسَنًا وَنَعْلُهُ حَسَنَةً، قَالَ: «إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ الْكِبَرُ بَطْرٌ الْحَقُّ وَغَمَطُ النَّاسِ

“Dari Abdillah Ibn Mas’ud dari Nabi Shallahu Alaihi Wassalam berkata: “Tidak akan masuk surga orang yang dalam hatinya ada kesombongan seberat biji debu”. Ada seorang yang bertanya: Sesungguhnya setiap orang suka (memakai) baju yang indah, dan alas kaki yang bagus, (apakah ini termasuk sombong?). Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Sesungguhnya Allah Maha Indah dan mencintai keindahan, kesombongan itu adalah menolak kebenaran dan merendahkan orang lain.”²⁰

Kedua, kurang maksimalnya pemanfaatan lahan kosong, hal ini dapat dilihat dari adanya lahan milik madrasah yang dibiarkan kosong. Padahal dalam agama Islam mengajarkan pemanfaatan lahan kosong, sebagaimana dalam hadits nabi bersabda:

عَنْ جَابِرٍ ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، قَالَ كَانُوا يَزْرَعُونَهَا بِالثُّلُثِ وَالرُّبْعِ وَالنِّصْفِ فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : مَنْ كَانَتْ لَهُ أَرْضٌ فَلْيَزْرَعْهَا ، أَوْ لِيَمْنَحْهَا فَإِنْ لَمْ يَفْعَلْ فَلْيَمْسِكْ أَرْضَهُ

²⁰ Muslim bin Hajaj bin Muslim al-Qushayriy al-Naysaburiy (206-261 H), Shahih Muslim, tahqiq oleh Muhammad Fuad ‘Abd al-Baqy, Juz. 1 (Kairo: Dar al-Hadith, 1412 H / 1991 M), 39.

“Jabir bin Abdullah r.a. dia berkata : Ada beberapa orang dari kami mempunyai simpanan tanah. Lalu mereka berkata: Kami akan sewakan tanah itu (untuk mengelolanya) dengan sepertiga hasilnya, seperempat dan seperdua. Rasulullah Saw. bersabda: Barangsiapa ada memiliki tanah, maka hendaklah ia tanami atau serahkan kepada saudaranya (untuk dimanfaatkan), maka jika ia enggan, hendaklah ia memperhatikan sendiri memelihara tanah itu.”²¹

Berdasarkan dari peninjauan *social situation* di atas peneliti akan menggunakan pendekatan dasar manajemen strategi yaitu perencanaan, implementasi dan evaluasi. Oleh karenanya penulis tertarik untuk membahas **“Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius”** studi kasus di MTs Tahfizh Alam Qur’an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan penelitian peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi perencanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an ?
2. Bagaimana strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an ?
3. Bagaimana strategi evaluasi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an ?

C. Tujuan Penelitian

Berpijak dari latar belakang dari rumusan masalah di atas, tujuan penelitian peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an sebagai berikut:

²¹ Muhammad ibn Ismâ’îl ibn Ibrâhîm, al-Jâmi’ al-Shahîh, Kairo: Dâr al-Syu’ab, 1987, jilid. 3, h. 141

1. Untuk menganalisis strategi perencanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an.
2. Untuk menganalisis strategi pelaksanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an.
3. Untuk menganalisis strategi evaluasi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini mencakup tiga aspek, yaitu: aspek teoritis, aspek praktis, dan aspek akademis.

1. Aspek teoritis, yaitu memberikan sumbangan pemikiran guna memperkaya keilmuan, serta dapat menjadi referensi atau rujukan peneliti berikutnya tentang literatur yang berkaitan dengan manajemen strategi berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius.
2. Aspek praktis, yaitu sebagai kontribusi ilmiah untuk MTs Tahfizh Alam Qur'an dan lembaga lain yang dapat dijadikan referensi atau rujukan dalam kajian ilmiah di masa mendatang.
3. Aspek akademis, yaitu menambah keilmuan penyusun akan berbagai pengetahuan yang berkaitan dengan model perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius.

E. Definisi Operasional

Sebelum membahas metode penelitian ini lebih jauh, terlebih dahulu perlu penulis jelaskan definisi operasional mengenai istilah-istilah kunci untuk memberi arahan, mempertegas, dan menghindari kesalahan pahaman penafsiran. Beberapa istilah yang dipandang penting untuk didefinisikan adalah:

1. Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol.

2. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di lingkup sekolah yang memiliki tugas mengelola, mewujudkan visi sekolah, dan memajukan prestasi sekolah yang dipimpinnya.
3. Budaya religius adalah sekumpulan nilai-nilai agama yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekolah. Perwujudan budaya tidak hanya muncul begitu saja, tetapi melalui proses pembudayaan.

F. Kajian Pustaka

Berdasarkan penelusuran yang penulis lakukan, terdapat beberapa karya tulis ilmiah berkaitan dengan pembahasan kali ini. Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan suatu kajian terdahulu. Dengan begitu akan mudah untuk menentukan fokus yang akan dikaji yang belum disentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Ada beberapa hasil studi penelitian terdahulu yang penulis anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

Pertama, tesis IAIN Ponorogo tahun 2019 oleh Zaenal Fathoni yang berjudul *Menejemen Pembiayaan Lembaga Pendidikan Islam Berbasis ZISWAF (Studi Kasus pada Pesantren Tahfizh Alam Qur'an)*. Penelitian yang dilakukan oleh saudara Zaenal Fathoni ini memiliki kesamaan lokasi penelitian, tesis ini mengkaji tentang bagaimana pengelolaan lembaga pendidikan swasta dengan sumber zakat, infak, shodaqoh dan wakaf. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1). Perencanaan pembiayaan pendidikan 2). Implementasi manajemen pembiayaan pendidikan, dan 3). Evaluasi manajemen pembiayaan pendidikan berbasis ZISWAF di

Pesantren Tahfizh Alam Qur'an. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). Dalam hal perencanaan, Pesantren Tahfizh Alam Qur'an telah berhasil baik melakukan teknik dan strategi penganggaran, pengelolaan sumber dana, dan fundraising yang berhasil menghimpun dana yang cukup besar untuk operasional lembaga 2). Dalam hal accounting, baik ketatausahaan dan kebijakan terkait alokasi pembiayaan masih terkendala profesionalitas dan teknik alokasi yang belum tepat. 3). Dalam hal auditing, belum digunakan teknik pengukuran efektivitas dan efisiensi yang sesuai dengan teori manajemen pembiayaan yang tepat. Dalam hal akuntabilitas eksternal, masih belum ada laporan yang memuat distribusi dana ZISWAF secara detail.

Kedua, tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2017 oleh Umi Masitoh yang berjudul Implementasi Budaya Religius Sebagai Pengembangan Sikap Sosial Siswa Di SMA Negeri 5 Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Alasan pelaksanaan budaya religius di SMA N 5 Yogyakarta adalah: a) alokasi jam pelajaran PAI yang terbatas, b) strategi pembelajaran yang terlalu berorientasi pada aspek kognitif, c) proses pembelajaran yang cenderung kepada *transfer of knowledge* bukan internalisasi nilai, d) tawuran antar pelajar dan geng sekolah. 2) Implementasi budaya religius sebagai upaya pengembangan sikap sosial siswa adalah bahwa a) siswa menjadi lebih sopan dan santun kepada orang lain dengan adanya budaya pagi simpati, b) siswa lebih rendah hati dengan adanya budaya *tadarrus central morning*, c) siswa lebih jujur dan disiplin dengan pembiasaan salat dhuha dan pembiasaan salat dhuhur berjama'ah ditunjukkan dengan berangkat sekolah tepat waktu, d) salat tepat waktu dan berjalannya kembali kantin kejujuran di sekolah, e) siswa lebih santun berbicara dengan adanya pembiasaan khutbah jum'at yang ditugaskan kepada siswa, f) siswa tidak lagi membentuk kelompok-kelompok kecil dengan adanya pembiasaan kepanitiaan dalam acara Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) yang ditanggungjawabkan kepada

siswa, g) siswa menjadi lebih dermawan dan kasih sayang dengan pembiasaan infaq dibuktikan dengan adanya kegiatan bakti sosial dari hasil infaq dan mencari dana untuk membantu korban bencana alam, h) siswa lebih bersikap toleransi dengan budaya mentoring dan kegiatan pesantren kilat bulan Ramadhan karena secara langsung siswa berhadapan dengan banyak orang yang berbeda karakter dan pemikirannya.

Ketiga, tesis UIN Walisongo Semarang tahun 2018 oleh Milatul Afdlila yang berjudul Manajemen Pengembangan Budaya Religius Di SMK Wikrama 1 Jepara. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) perencanaan pengembangan budaya religius dimulai dari kepemimpinan Kepala sekolah dan stakeholder sekolah, Perumusan visi, misi dan tujuan, program budaya religius, Analisis SWOT, Jangka pendek, menengah, panjang, implementasi, dan evaluasi. 2) pelaksanaan pengembangan budaya religius mengusung 5 nilai karakter berbasis agama yang diterapkan dalam kegiatan intrakurikuler, kegiatan kokurikuler, Kegiatan ekstrakurikuler. 3) Evaluasi hasil pengembangan budaya religius diukur dalam BKP dengan penilaian poin berdasarkan penghargaan dan pelanggaran. 4) faktor yang memengaruhi pengembangan budaya religius meliputi: ketentuan berpakaian dan berpenampilan, melakukan kontrol penilaian, kesepahaman peserta didik, penggunaan simbol, sarana dan prasarana.

No	Nama, judul, dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Tesis, IAIN Ponorogo tahun 2019 oleh Zaenal Fathoni yang berjudul <i>Manajemen</i>	- Lokasi penelitian di lembaga yang ternaungi oleh	- Fokus pada manajemen pembiayaan

	<i>Pembiayaan Lembaga Pendidikan Islam Berbasis ZISWAF (Studi Kasus pada Pesantren Tahfizh Alam Qur'an).</i>	Yayasan Alam Qur'an. - Pendekatan penelitian kualitatif.	
2	Tesis, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2017 oleh Umi Masitoh yang berjudul <i>Implementasi Budaya Religius Sebagai Pengembangan Sikap Sosial Siswa Di SMA Negeri 5 Yogyakarta.</i>	- Fokus pada budaya religius. - Pendekatan penelitian kualitatif.	- Cakupan pembahasan terbatas hanya fokus implementasi budaya religius. - Sasaran pengembangan sikap sosial siswa.
3	Tesis, UIN Walisongo Semarang tahun 2018 oleh Milatul Afdlila yang berjudul <i>Manajemen Pengembangan Budaya Religius Di SMK Wikrama 1 Jepara.</i>	- Fokus pada pengembangan budaya religius. - Tujuan penelitaian, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. - Pendekatan penelitian kualitatif.	- Pelaksanaan pengembangan budaya religius mengusung 5 nilai karakter berbasis agama. - Evaluasi hasil pengembangan budaya religius diukur dalam BKP dengan penilaian poin berdasarkan

			penghargaan dan pelanggaran.
--	--	--	------------------------------

Berdasarkan dari kajian pustaka di atas, letak perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah penelitian ini lebih memfokuskan kepada peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius, peneliti akan menggunakan pendekatan dasar manajemen strategi yaitu strategi perencanaan, strategi implementasi dan strategi evaluasi. Dari sisi lokasi penelitian MTs Tahfizh Alam Qur'an belum ada yang meneliti yang mengangkat tema yang sama. Sehingga tema dan lokasi sangat layak untuk dijadikan penelitian ilmiah.

G. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Bagian awal terdiri dari halaman sampul, halaman logo, halaman judul, lembar persetujuan, lembar persetujuan dan pengesahan, pernyataan keaslian tulisan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

Bab I Merupakan pendahuluan untuk mengantarkan penelitian ini secara keseluruhan, antara lain latar belakang masalah yang berguna untuk mengetahui kenapa penelitian ini menarik untuk diteliti. Kemudian rumusan masalah akan menggiring peneliti untuk mencari fokus penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya tujuan penelitian dan kegunaan penelitian untuk mengetahui tujuan diharapkan oleh peneliti, dan manfaat yang akan diperoleh jika penelitian itu dilakukan. Kemudian, definisi operasional, kajian terdahulu, yang terakhir sistematika penulisan.

Bab II Merupakan landasan teori, diantaranya membahas tentang konsep-konsep manajemen strategi kepala sekolah yang di dalamnya akan mengurai tentang makna manajemen strategi dan tahapan-tahapan manajemen strategi. Selain itu pada bab ini akan membahas makna

kepemimpinan kepala sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah. Dan pada bagian akhir bab ini akan membahas tentang konsep budaya religius.

Bab III Merupakan metodologi penelitian, diantaranya akan membahas tentang metode penelitian, dalam metode penelitian terdapat metode dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, data dan sumber data, metode dan teknik pengendalian data, pemaparan data, dan analisis data.

Bab IV Merupakan selang pandang MTs Tahfizh Alam Qur'an, di dalamnya akan disajikan data tentang sejarah berdirinya MTs Tahfizh Alam Qur'an, lokasi berdirinya MTs Tahfizh Alam Qur'an, visi-misi, standar kompetensi lulusan yang dikenal dengan SKL, struktur madrasah serta bagian terakhir dari bab ini adalah paparan data dan temuan peneliti.

Bab V Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang pertama, yaitu bagaimana strategi perencanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi perencanaan budaya religius. Hasil tinjauan lapangan terkait perencanaan. Ditutup dengan analisis mendalam terkait perencanaan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

Bab VI Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi pelaksanaan budaya religius. Hasil tinjauan lapangan terkait pelaksanaan. Ditutup dengan analisis mendalam terkait pelaksanaan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

Bab VII Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang ketiga yaitu bagaimana strategi evaluasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab ini disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi evaluasi budaya religius ditinjau dari hasil penelitian lapangan terkait

evaluasi. Kemudian ditutup dengan analisis mendalam terkait evaluasi budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

Bab VIII Merupakan bab penutup. Bab ini berfungsi mempermudah para pembaca dalam mengambil inti dalam tesis ini dan berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen Strategi Kepala Sekolah

1. Manajemen Strategi

Istilah strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu pertempuran. Sekarang, istilah strategi banyak digunakan dalam berbagai bidang kegiatan yang bertujuan memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan.²² Misalkan seorang pimpinan sebuah perusahaan yang ingin memperoleh kesuksesan dan keuntungan yang besar akan menerapkan strategi tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan, seorang *coach* (pelatih) sepak bola akan menentukan strategi tertentu untuk memenangkan sebuah pertandingan melawan tim tertentu, bisa jadi strategi untuk memenangkan pertandingan antara *club* satu dengan yang *club* lain berbeda. Kepala sekolah yang berhasil membawa sekolah/madrasah menjadi unggulan tentu memiliki strategi sehingga bisa membawa sekolah/madrasah menjadi unggulan.

Asal kata “strategi” berasal dari kata *stratego* dalam bahasa Yunani, gabungan dari *stratus* atau tentara, dan *ego* atau pemimpin.²³ Menurut Dafid strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dan merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan atau organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu ditegaskan bahwa strategi memenuhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu

²² Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 3.

²³ Brison, John M, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), 25.

mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan atau organisasi.²⁴

Strategi merupakan instrument yang *urgen* dan tidak dapat dihindari termasuk di dalamnya manajemen sekolah. Strategi sekolah memastikan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Langkah ini dalam manajemen strategi sekolah/madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif strategi dengan menggunakan yang pasti dan pilihan sebuah alternatif atau kelompok yang menjadi pilihan strategi sekolah.²⁵

Jauch dan Glueck memaparkan bahwa strategi diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu. Tiga komponen tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi perusahaan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perencanaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Disatukan artinya bahwa strategi mengikat semua aspek penting dan menyeluruh, artinya bahwa strategi terdiri semua aspek penting dan terpadu. Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi dan saling berkesesuaian antara satu dengan yang lainnya.²⁶ Pada dasarnya, rumusan strategi dapat artikan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu (baru dan khas) yang dapat dianggap penting, di mana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar.²⁷

Setelah membahas strategi penulis akan memaparkan irisan antara strategi dan manajemen strategi. Manajemen strategis sederhananya seni dan

²⁴ Fred R, David, Manajemen strategis, edisi sepuluh (Jakarta: Selemba Empat, 2006), 16-17.

²⁵ Ahmadi, Manajemen Kurikulum: Berbasis Kecakapan Hidup (Jogjakarta: Pustaka Ifada, 2013), 29.

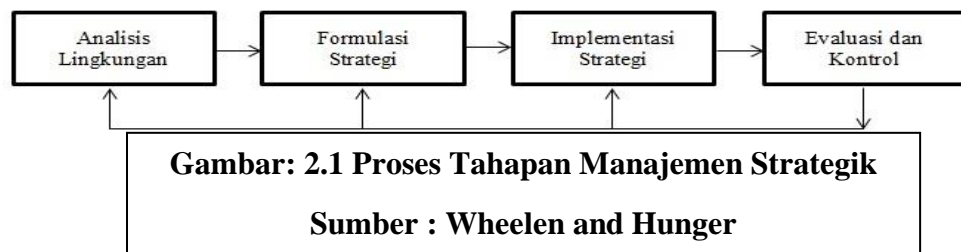
²⁶ Ach. Baihaki, Strategi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di Ma Negeri Dan Sma Negeri 1 Sumenep Madura (Malang: Tesis, UIN MALIKI, 2016), 15.

²⁷ Faisal Afif, Strategi Pemasaran (Bandung: Angkasa, 1984), 9.

ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian kebijakan, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol.

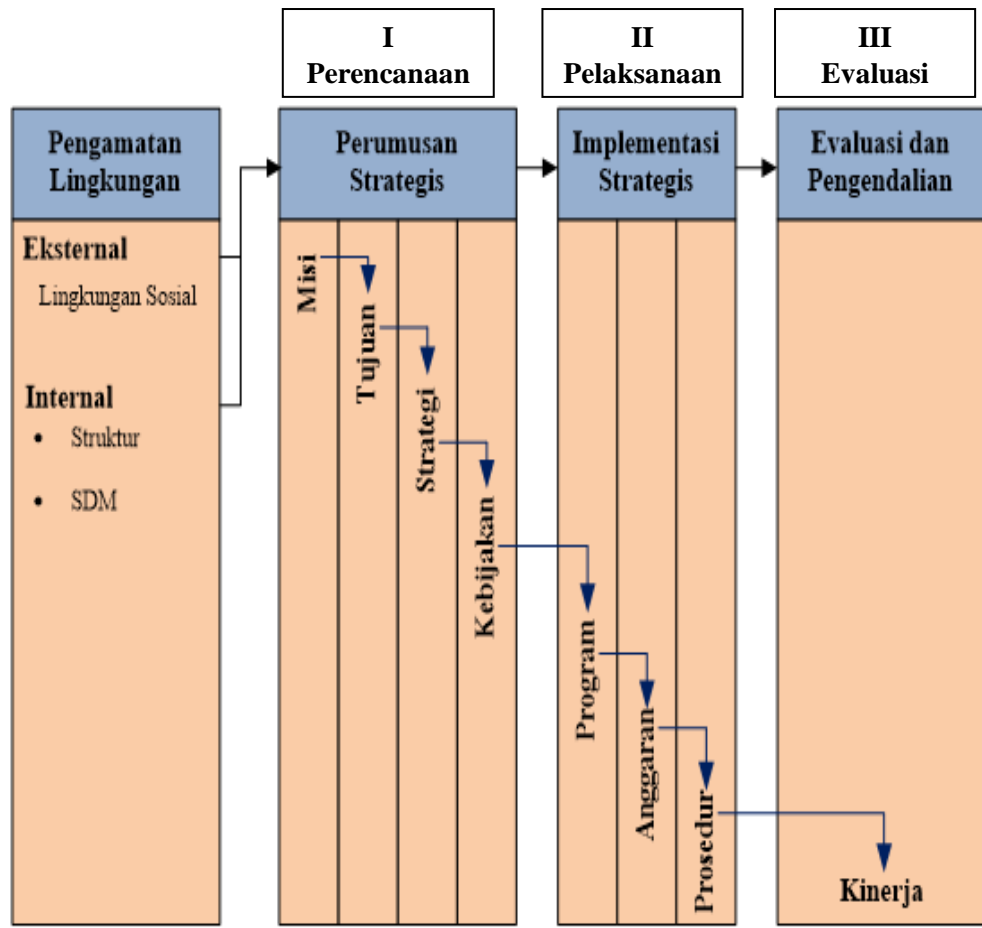
Komponen dan struktur dasar manajemen strategis dikemukakan oleh Wheelen and Hunger (1995) mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan control. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:²⁸



Sebuah proses manajemen strategi akan lebih mudah dilihat dan diamati jika digambarkan kedalam sebuah model. Seperti yang dijelaskan oleh Wheelen. Pada model manajemen strategis Wheelen dan Hunger, terdapat empat elemen dasar dalam manajemen strategi, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi dan pengendalian.

Jika tahap tersebut dijelaskan maka didapat model manajemen strategi seperti gambar di bawah ini:

²⁸ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 162.



Gambar: 2.2 Model Manajemen Strategik
Sumber : Wheelen and Hunger

a. Pengamatan Lingkungan

- 1) Analisis eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial.
- 2) Analisis internal. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (struktur, budaya, sumber daya organisasi) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

1. Misi. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
2. Tujuan. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
3. Strategi. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
4. Kebijakan, Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

c. Implementasi Strategi.

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

- 1) Program, Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

- 2) Anggaran. Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- 3) Prosedur. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

d. Evaluasi dan Kontrol

Merupakan proses yang dilalui dalam aktivitas-aktivitas perusahaan, hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Elemen ini dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah atau kepala madrasah ialah salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah atau kepala madrasah secara resmi diangkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ini disebut pemimpin resmi atau *official leader*. Dan bagi seorang kepala sekolah atau kepala madrasah memimpin adalah mempengaruhi. Kepemimpinan bukan jabatan posisi atau bagan alir (*flowchart*). Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.²⁹

Berkenaan dengan kepemimpinan sebuah lembaga pendidikan, lebih menekankan pada pentingnya seorang pemimpin untuk

²⁹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 17-18.

meningkatkan dan efektifitas lembaganya tersebut. Serta menekankan adanya budaya sosial dalam kepemimpinan, dimana seorang pemimpin atau kepala lembaga harus melakukan interaksi baik kepada individu dan kelompok. Sehingga dengan interaksi tersebut akan memberikan dampak positif bagi lembaga yang dipimpin agar lebih efektif dan efisien.

Begitupun dengan kepala madrasah yang merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan lembaga dan pendidikan direalisasikan. Sehubungan dengan MBM kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas perannya dengan begitu, MBM sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.³⁰

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepala madrasah sangat berperan penting dalam menentukan tujuan suatu organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, dan sebagai penentu juga bagi keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Karena mutu sekolah dilihat dari pemimpin yang dapat menentukan bagaimana tujuan-tujuan lembaga dan pendidikan direalisasikan.

Pencapaian kualitas terbaik ini dapat dicapai, jika kepala sekolah melakukan perubahan, hal ini dapat diwujudkan jika kepala sekolah mampu dan mau membangun komitmen yang kuat antara sekolah dengan *stakeholders*. Komitmen ini ditampakkan oleh kepala sekolah, bahwa secara faktual ia secara terus menerus bersama dengan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan meningkatkan kualitas kinerja dan motivasi seluruh personel sekolah. Dengan kualitas yang tinggi dan motivasi yang tinggi pula, seluruh personel sekolah dapat memberikan layanan pendidikan yang terus menerus membaik. Kepemimpinan kepala sekolah dengan komitmen yang tinggi, akan menciptakan kualitas penyelenggaraan pendidikan itu

³⁰ Depeg RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Kelambagaan Agama Islam, 2003), 72.

di sekolah yang dipimpinnya menjadi konsisten antara harapan keluarga, sekolah, dan masyarakat sebagaimana yang dicita-citakan bersama.³¹

3. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah

Peran kepemimpinan dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain sebagai manajer adalah sebagai pemimpin.³² Mengacu kepada pendapat Robbins (1991). Dipahami bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada satu unit sosial.³³

Newel (1978), menjelaskan bahwa peran adalah sama dengan perilaku dalam kedudukan tertentu dan mencakup perilaku itu sendiri dan sikap serta nilai yang melekat dalam perilaku.³⁴

E. Mulyasa memaparkan fungsi dan tugas/peran kepala sekolah secara terperinci:

a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*).

Dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (misalnya *team teaching* dan *moving class*), serta mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata.

b. Kepala sekolah sebagai manajer.

Dengan memberdayakan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga

³¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 124-125.

³² Ibid.

³³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 283.

³⁴ Newell Clarence A, *Human Behavior In Educational Administration* (New Jersey: Printice Hall.Inc-Englewood Cliffs, 1979), 59.

kependidikan. Peran kepala sekolah sebagai pengelola (*manager*), merupakan jabatan yang sangat dominan dalam manajemen strategi. Selain itu peran kepala sekolah sebagai pengelola (*manager*) merupakan posisi yang tidak dapat dilepaskan dari manajemen strategis, karena manajemen strategis membutuhkan subjek yang menjalankan konsep-konsep manajemen strategis.

c. Kepala sekolah sebagai administrator.

Dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan keuangan.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional.

e. Kepala sekolah sebagai leader.

Tugas Kepala sekolah sebagai leader memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.

f. Kepala sekolah sebagai inovator.

Strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik,

pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.

Berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki tujuh peran dan fungsi dalam lembaga pendidikan diantaranya kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), pengawas (*supervisor*), pemimpin (*leader*), pemberi inovasi (*inavator*), dan pemberi motivasi (*motivator*). Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di lingkup sekolah yang memiliki tugas mengelola, mewujudkan visi sekolah, dan memajukan prestasi sekolah yang dipimpinannya.

B. Konsep Budaya Religius

1. Pengertian Budaya

Budaya dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar untuk diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya menyamakan pengertian budaya dengan tradisi. Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari dan menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.³⁵

Andreas Eppink menyatakan bahwa budaya mengandung keseluruhan pengertian, nilai, norma, ilmu pengetahuan, serta keseluruhan struktur-struktur sosial, religius, dan lain-lain.³⁶

Menurut Selo Soemarjan dan Soelaiman Soemardi mengatakan kebudayaan adalah sarana hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Koentjaraningrat juga mengungkapkan bahwa kebudayaan merupakan

³⁵ Soekarto Indrafchrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orangtua Murid dan Masyarakat* (Malang: IKIP Malang, 1994), hal. 20.

³⁶ Herminanto dan Winarno, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 24.

keseluruhan gagasan dan karya manusia yang harus dibiasakan dengan belajar serta hasil budi pekerti.³⁷

Tsamara menyatakan bahwa kandungan utama yang menjadi esensi budaya adalah:

Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku

- a. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa dan karya, sistem kerja dan teknologi.
- b. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik sosial maupun lingkungan sosial.³⁸

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya adalah sebuah pandangan hidup yang berupa nilai-nilai atau norma maupun kebiasaan yang tercipta dari hasil cipta, karya dan karsa dari suatu masyarakat atau sekelompok orang yang di dalamnya bisa berisi pengalaman atau tradisi yang dapat mempengaruhi sikap serta perilaku seseorang atau masyarakat.

2. Pengertian Religius.

Setelah menguraikan pengertian budaya, kini penulis akan mengulas tentang pengertian religius. Religius adalah sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran

³⁷ Herminanto dan Winarno, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, 25

³⁸ Elly M. Setiadi, dkk, *Ilmu Sosial Budaya dan Dasar* (Jakarta: Kencana, 2010), 34.

terhadap pelaksanaan ibadah agama lain dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.³⁹

Setiap orang pasti memiliki kepercayaan baik dalam bentuk agama ataupun non agama. Mengikuti pendapat Nurcholis Madjid, agama itu bukan hanya kepercayaan kepada yang ghaib dan melaksanakan ritual- ritual tertentu. Agama adalah keseluruhan tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan demi memperoleh ridho Allah Swt.⁹ Dengan kata lain, agama dapat meliputi keseluruhan tingkah laku manusia dalam hidup ini. Tingkah laku itu akan membentuk keutuhan manusia berbudi luhur (*akhlakul karimah*) atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di hari kemudian.

Nilai religius merupakan nilai pembentuk karakter yang sangat penting. Artinya manusia berkarakter adalah manusia yang religius. Banyak pendapat yang mengemukakan bahwa religius tidak selalu sama dengan agama. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa banyak orang yang beragama namun tidak menjalankan agamanya dengan baik. Mereka dapat disebut beragama tapi tidak religius. Sementara itu terdapat orang yang perilakunya sangat religius namun kurang peduli terhadap ajaran agama.⁴⁰

Berkaitan dengan ini, Muhaimin menyatakan bahwa kata “religius” memang tidak selalu identik dengan kata agama. Religius adalah penghayatan dan implementasi ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari. Aspek religius perlu ditanamkan secara maksimal. Penanaman nilai religius ini menjadi tanggung jawab orang tua dan juga sekolah.⁴¹

³⁹ Ulil Amri Syafri, *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an* (Jakarta: Rajawali Pres, 2012), xi.

⁴⁰ Ngainun Naim, *Character Building Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu dan Pembentukan Karakter Bangsa* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012), 124.

⁴¹ *Ibid.*, 124.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa religius merupakan serangkaian praktik perilaku tertentu yang dihubungkan dengan kepercayaan yang dinyatakan dengan menjalankan agama secara menyeluruh atas dasar percaya atau iman kepada Allah dan tanggung jawab pribadi di kemudian hari.

3. Budaya Religius di Sekolah.

Budaya religius adalah sekumpulan nilai-nilai agama yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekolah. Perwujudan budaya tidak hanya muncul begitu saja, tetapi melalui proses pembudayaan.

Budaya religius sekolah adalah nilai-nilai Islam yang dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah setelah semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang dapat diterima secara bersama.

Cara membudayakan nilai-nilai religius dapat dilakukan melalui kebijakan pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas dan tradisi serta perilaku warga sekolah secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* tersebut di lingkungan sekolah.⁴²

Wujud Budaya Religius di Sekolah. Contoh wujud budaya religius di sekolah antara lain:

⁴² Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Rosdakarya, 2001), 294.

a. Senyum, Salam, Sapa (3S)

Senyum, salam dan sapa dalam perspektif budaya menunjukkan bahwa komunitas masyarakat memiliki kedamaian, santun, saling tenggang rasa, toleran dan rasa hormat.

b. Saling Hormat dan Toleran

Dalam perspektif apapun toleransi dan rasa hormat sangat dianjurkan. Melalui pendidikan dan dimulai sejak dini, sikap toleran dan rasa hormat harus dibiasakan dan dibudayakan dalam kehidupan sehari-hari.

c. Puasa Senin Kamis

Puasa merupakan bentuk peribadatan yang memiliki nilai yang tinggi terutama dalam pemupukan spiritualitas dan jiwa sosial. Nilai-nilai yang ditumbuhkan melalui proses permbiasaan berpuasa tersebut merupakan nilai-nilai luhur yang sulit dicapai oleh siswa di era sekarang.

d. Salat Dhuha

Melakukan ibadah dengan mengambil wudhu dilanjutkan dengan shalat dhuha dilanjutkan dengan membaca al-Qur'an memiliki implikasi pada spiritualitas dan mentalitas bagi seseorang yang akan dan sedang belajar.

e. Tadarrus al-Qu'an

Tadarrus al-Qur'an atau kegiatan membaca al-Qur'an merupakan bentuk peribadatan yang diyakini dapat mendekatkan diri kepada Allah. Dapat meningkatkan keimanan dan ketaqwaan yang berimplikasi pada sikap dan perilaku positif, dapat mengontrol diri, dapat tenang, lisan terjaga dan istiqomah dalam beribadah.

f. Shalat berjama'ah

Melaksanakan shalat berjama'ah di masjid dapat menyatukan antara kaum muslimin, menyatukan hati dalam satu ibadah yang paling besar,

mendidik hati, meningkatkan kepekaan perasaan, mengingatkan kewajiban, dan menggantungkan asa pada Dzat Yang Maha Besar lagi Maha Tinggi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud budaya religius dalam penelitian ini adalah sekumpulan nilai-nilai agama atau nilai religius (keberagamaan) yang menjadi landasan dalam berperilaku dan sudah menjadi kebiasaan sehari-hari. Budaya religius ini dilaksanakan oleh semua warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik, petugas keamanan, dan petugas kebersihan.

C. Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Budaya Religius.

Strategi Kepala Madrasah dalam budaya religius sesungguhnya sesuai dengan upaya pengembangan fitrah manusia yang diharapkan dapat menjangkau tiga aspek secara terpadu, yakni: Pertama, “*Knowing*” yaitu agar peserta didik mampu mengetahui dan memahami nilai-nilai religius. Kedua, “*Doing*” yaitu agar peserta didik mampu mempraktikkan nilai-nilai religius, dan Tiga “*Being*” yakni agar peserta didik mampu menjalani hidup sesuai dengan nilai-nilai religius.⁴³

Muhaimin dkk yang telah dikutip oleh Muhammad Fathurrohman model penciptaan budaya religius di lembaga pendidikan terbagi menjadi empat macam, antara lain:

1. Model struktural, adalah penciptaan budaya religius yang disemangati oleh adanya peraturan-peraturan, pembangunan kesan, baik dari dunia luar atas kepemimpinan atau kebijakan suatu lembaga pendidikan atau suatu organisasi. Model ini biasanya bersifat *top-down*, yakni kegiatan

⁴³ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam; Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 305-306.

keagamaan yang dibuat atas prakarsa atau instruksi dari pejabat atau pimpinan atasan.

2. Model formal, adalah penciptaan budaya religius yang didasari pemahaman bahwa pendidikan agama adalah upaya manusia untuk mengajarkan masalah-masalah kehidupan akhirat saja atau kehidupan ruhani saja, sehingga pendidikan agama dihadapkan dengan pendidikan non keagamaan, pendidikan keislaman dengan non keislaman, pendidikan Kristen dengan non Kristen, demikian seterusnya. Model penciptaan budaya religius tersebut berimplikasi terhadap pengembangan pendidikan agama yang lebih berorientasi pada keakhiratan, sedangkan masalah dunia dianggap tidak penting. Model ini biasanya menggunakan cara pendekatan yang bersifat keagamaan normatif, doktriner dan absolutis. Peserta didik diarahkan untuk menjadi pelaku agama yang loyal, memiliki sikap commitment dan dedikasi.
3. Model mekanik, adalah penciptaan budaya religius yang didasari oleh pemahaman bahwa kehidupan terdiri atas berbagai aspek; dan pendidikan dipandang sebagai penanaman dan pengembangan seperangkat nilai kehidupan, yang masing-masing bergerak dan berjalan menurut fungsinya. Masing-masing gerak bagaikan sebuah mesin yang terdiri atas beberapa komponen atau elemen-elemen, yang masing-masing menjalankan fungsinya sendiri-sendiri, dan antara satu dengan lainnya bisa saling berkonsultasi atau tidak dapat berkonsultasi.
4. Model organik, adalah penciptaan budaya religius yang disemangati oleh adanya pandangan bahwa pendidikan agama adalah kesatuan atau sebagai sistem (yang terdiri atas komponen-komponen yang rumit) yang berusaha mengembangkan pandangan/semangat hidup agamis, yang dimanifestasikan dalam sikap hidup dan ketrampilan hidup yang religius. Model penciptaan budaya religius ini berimplikasi terhadap pengembangan pendidikan agama yang dibangun dari *fundamental doctrins* dan *fundamental values* yang tertuang dan terkandung dalam al-

Qur'an dan al-Sunnah shahihah sebagai sumber pokok. Kemudian bersedia dan mau menerima kontribusi pemikiran dari para ahli serta mempertimbangkan konteks historisitasnya. Karena itu, nilai-nilai Ilahi/agama/wahyu didudukkan sebagai sumber konsultasi yang bijak, sementara aspek-aspek kehidupan lainnya didudukkan sebagai nilai-nilai insani yang mempunyai relasi horizontal-lateral atau lateral sekuensial, tetapi harus berhubungan vertikal-linier dengan nilai agama.⁴⁴

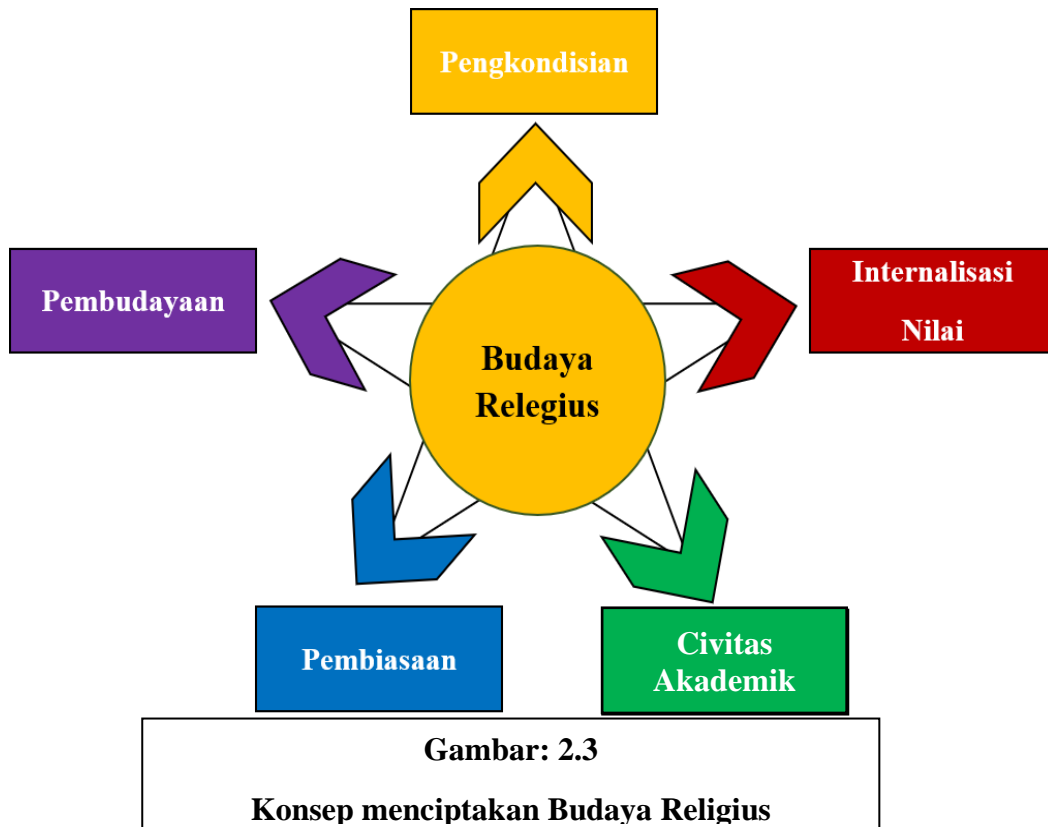
Strategi untuk membudayakan nilai-nilai religius di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui; (1) *power strategy*, yakni strategi pembudayaan agama di lembaga pendidikan dengan cara menggunakan kekuasaan atau melalui *people's power*, dalam hal ini peran kepala lembaga pendidikan dengan segala kekuasaannya sangat dominan dalam melakukan perubahan; (2) *persuasive strategy*, yang dijalankan lewat pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga lembaga pendidikan; dan (3) *normative re educative*. Pada strategi pertama tersebut dikembangkan melalui pendekatan perintah dan larangan atau *reward and punish-ment*. Sedangkan pada strategi kedua dan ketiga tersebut dikembangkan melalui pembiasaan, keteladanan, dan pendekatan persuasive atau mengajak kepada warganya dengan cara yang halus, dengan memberikan alasan dan prospek baik yang bisa meyakinkan mereka.⁴⁵

Seirama dengan hal di atas, pengembangan budaya religius melalui *power strategy*, *persuasive strategy* dan *normative re educative* dilakukan dengan proses pengkondisian (*conditioning*) dengan cara internalisasi nilai (*value internalisation*), pembiasaan (*habitual*), membangun budaya dan tempat proses pengembangan budaya religius di lingkungan sekolah dengan subjek utama adalah seluruh civitas akademik terutama peserta didik.

⁴⁴ Muhammad Fathurrohman, *Pengembangan Budaya Religius*, 31-33.

⁴⁵ Muhammad Fathurrohman, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik; Praktik dan Teoritik* (Yogyakarta: Teras, 2012), 116-117

Memahami konsep dalam menciptakan budaya religius di sekolah/madrasah, dapat diamati dengan sederhana gambar berikut:



Dalam penciptaan budaya religius dapat dikonsepsikan sebagaimana gambar di atas. Diawali dengan pengkondisian, internalisasi nilai, pembiasaan, pembudayaan oleh semua civitas akademi, mulai dari kepala sekolah, guru, staf hingga murid dan seluruh *stageholder* yang terkait.

Telah dijabarkan secara jelas dan gamblang, uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis dalam menciptakan budaya religius merupakan serangkaian pengelolaan sekolah meliputi perumusan visi, pengorganisasian dan evaluasi yang diperankan oleh kepala sekolah untuk membentuk kebiasaan peserta didik dan warga sekolah dalam menjalankan nilai-nilai ajaran agama Islam.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Menggunakan makna, konteks, dan pandangan topik; 2) Proses penelitian lebih periodik daripada proses linier (pengumpulan dan analisis data dilakukan secara bersamaan); 3) Prioritas diberikan kepada kedalaman daripada keluasan Luasnya ruang lingkup penelitian; 4) Observasi dan wawancara mendalam sangat penting dalam proses pengumpulan data; 5) Peneliti sendiri adalah alat utama.⁴⁶ Tidak hanya itu, peneliti juga secara rutin mengamati fenomena, kondisi dan kondisi yang terlihat dari subjek penelitian, informasi tersebut dapat diperoleh dari berbagai narasumber dan dokumen pendukung lainnya.

Menurut Bogdan dan Taylor, metodologi kualitatif diartikan sebagai proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa orang dan perilaku dalam bahasa tertulis atau lisan yang dapat diamati dan ditargetkan pada lingkungan dan keseluruhan individu. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mencari dan memperoleh informasi yang lebih mendalam dibandingkan dengan derajat atau kuantitas informasinya.⁴⁷

Peneliti tertarik pada penelitian kualitatif karena ingin memahami fenomena perkembangan secara keseluruhan, yang disebut keseluruhan dan tidak ada kaitannya dengan variabel atau asumsi tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, peneliti berharap dapat memahami berdasarkan data empiris, metode penelitian ini niscaya akan membuat peneliti lebih mudah memahami topik yang diteliti dan lebih peka terhadap berbagai fenomena. Terjadi di tempat kejadian.

⁴⁶ L, J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), 23.

⁴⁷ Ibid, 26.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti adalah alat kunci. Oleh karena itu, penggunaan validitas dan reliabilitas data kualitatif sangat tergantung pada keterampilan metodologis, kepekaan dan kelengkapan peneliti itu sendiri. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil observasi peneliti, sehingga peneliti dapat mengintegrasikan dengan situasi dan fenomena yang diteliti. Seperti yang dikemukakan oleh Ghony dan Almanshur, alasan lainnya adalah dalam penelitian kualitatif peneliti dilibatkan dalam fenomena yang diteliti sehingga diharapkan peneliti selalu fokus pada kenyataan atau kejadian dalam konteks penelitian.⁴⁸

Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dengan mudah dan lengkap, peneliti harus membangun kepercayaan yang tinggi dan menghindari kesan negatif dari pelapor (subjek penelitian). Subjek penelitian harus memahami secara publik keberadaan peneliti di lapangan. Untuk itu, peneliti mengambil langkah-langkah berikut: 1) Sebelum melakukan penelitian peneliti datang ke MTs Tahfizh Alam Qur'an menemui kepala madrasah untuk meminta izin apakah boleh mengadakan penelitian di lembaga tersebut, sekaligus sebagai penelitian pendahuluan untuk bahan penyusunan proposal tesis; 2) Sebelum memasuki lapangan penelitian, terlebih dahulu peneliti meminta surat izin penelitian dari Pascasarjana IAIN Ponorogo yang ditujukan kepada kepala ke MTs Tahfizh Alam Qur'an; 3) Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian; 4) Mengumpulkan dokumen selengkap-lengkapny sesuai dengan tema permasalahan penelitian; 5) Membuat jadwal penelitian sesuai kesepakatan antara peneliti dan informan atau subyek penelitian; 6)

⁴⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif-Kuantitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 223.

Melaksanakan penelitian sesuai dengan jadwal yang telah disepakati sampai dengan selesai penelitian.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di MTs Tahfizh Alam Qur'an yang beralamat di Jl. Pandan Arum, Ds. Winong, Kec. Jetis, Kab. Ponorogo, Prov. Jawa Timur. Lokasi penelitian ini dipilih karena program kegiatannya siswa menarik untuk diteliti karena penerapan kegiatan religius yang telah membudaya. Disisi lain dalam kondisi pandemic Covid-19 ditahun ajaran 2020-2021 ini MTs Tahfizh Alam Qur'an telah melakukan KBM (kegiatan belajar mengajar) secara tatap muka, sehingga menambah validasi dalam penelitian. Pelaksanaan KBM secara tatap muka inilah yang menjadikan peneliti bisa mendapatkan data secara akurat.

4. Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Jenis data primitif adalah data dasar yang berhubungan langsung dengan objek penelitian dan diperoleh darinya. Sumber data utama untuk penelitian ini adalah data lapangan, yaitu data yang diperoleh dari Ketua MTs Tahfizh Alam Quran, meliputi dokumen, wawancara dan dokumen strategis MTs Tahfizh Alan Quran.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pihak lain, bukan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian oleh peneliti. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah bag. Kurikulum, bag. Kesiswaan, bag. Ibadah, guru, staf dan siswa.

5. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dari penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode, yaitu:

a. Observasi

Observasi adalah “pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki”.⁴⁹ Untuk itu, peneliti segera mendatangi lokasi penelitian untuk observasi dan penelitian guna mendapatkan data-data yang diperlukan. Posisi peneliti adalah menjadi partisipan observer yaitu melakukan penelitian dan berpartisipasi di lapangan. Dalam penelitian ini metode observasi digunakan untuk mengumpulkan data, antara lain:

1. Mengamati perencanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an.
2. Mengamati pelaksanaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an.
3. Mengamati evaluasi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an.

b. Wawancara

1. Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih di mana peneliti mengajukan pertanyaan tentang topik atau sekelompok topik penelitian untuk dijawab. Wawancara akan dilakukan terhadap sumber data terutama untuk menggali informasi yang tidak jelas pada saat observasi. Peneliti menggunakan metode wawancara ini untuk mencari data tentang: Proses perencanaan manajemen strategi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an.
2. Proses pelaksanaan manajemen strategi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur’an.

⁴⁹ Sutrisno Hadi, *Metode Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), 12.

3. Proses evaluasi manajemen strategi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius sekolah di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

Informan berasal dari kepala sekolah, siswa dan guru. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan dua jenis yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah jenis wawancara yang dilaksanakan secara terencana berdasarkan pedoman dan instrumen pertanyaannya sudah disiapkan secara tertulis sebelumnya untuk menjawab fokus penelitian dan rumusan masalah penelitian. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang tidak berpedoman pada instrument pertanyaan, melainkan dilakukan secara spontanitas dari narasumber untuk menjawab fokus penelitian dan rumusan masalah pada penelitian.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.⁵⁰ Artinya, untuk mencari data tentang hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku, koran, majalah, prasasti, catatan rapat, agenda, dll. Dengan menggunakan metode ini akan diperoleh data yang akurat tentang aspek-aspek berikut ini MTs Tahfizh Alam Qur'an seperti data keadaan umum, data kegiatan dan data pendukung lainnya di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

6. Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif melalui proses pengumpulan data, kemudian reduksi data, penyajian data dan verifikasi.⁵¹ Lanjutkan sebagai berikut:

⁵⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 206.

⁵¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif: dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005), 147.

a. Reduksi Data

Mengurangi data bisa berarti meringkas, memilih konten utama, fokus pada konten penting, mencari tema dan pola.¹⁹ Setelah mengumpulkan data penelitian yang diperoleh di lapangan, proses reduksi data dilanjutkan dengan memisahkan catatan antar data yang sesuai dengan data yang tidak sesuai, artinya data tersebut telah terseleksi. Data yang dipilih oleh peneliti adalah data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui metode observasi, metode wawancara dan metode kepustakaan.

b. Displai Data

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiono, yang dimaksud dengan menampilkan data adalah "menyajikan sekumpulan informasi yang teragregasi yang memungkinkan kita untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan".⁵² Data yang peneliti sajikan adalah data dari hasil reduksi, seperti data penganggaran, pembukuan, pengawasan dan efektifitasnya manajemen pendidikan yang sudah dipilih sesuai tujuan penelitian.

c. Verifikasi Data

Grafik validasi / kesimpulan data, yaitu upaya menjelaskan data yang ditampilkan dengan melibatkan pemahaman peneliti. Kesimpulan awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten ketika peneliti kembali ke bidang pengumpulan data, dan kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.⁵³

Data yang disajikan kemudian merangkum temuan baru berupa mendeskripsikan atau mendeskripsikan pelaksanaan pengelolaan pembiayaan pendidikan, sehingga data sebelumnya masih rancu, namun

⁵² Ibid., 99.

⁵³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif: dilengkapi dengan Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*, 99

setelah dilakukan penelitian, permasalahan menjadi jelas yaitu aplikabilitas atau ketidaksesuaian berkembang antar teori. dan data lapangan. Kesimpulan dari penelitian kualitatif adalah penemuan baru yang belum pernah terjadi sebelumnya. Penemuan bisa dalam bentuk uraian, atau uraian benda yang tadinya redup atau gelap, sehingga menjadi jelas setelah dilakukan pemeriksaan.

7. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data sangat diperlukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan diinterpretasikan secara ilmiah. Proses pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dimulai pada setiap akhir wawancara. Istilah ini disebut member check, dan tujuannya untuk menghindari kesalahpahaman oleh peneliti selama wawancara. Di akhir wawancara, peneliti membaca kembali pertanyaan-pertanyaan yang telah ditanyakan kepada pelapor dan mengulangi jawaban yang didapat. Dan meminta pelapor untuk membuktikan informasi yang dianggap tidak pantas. Oleh karena itu, setelah peneliti meninggalkan lokasi wawancara, data yang diperoleh dapat dinyatakan berdasarkan pendapat whistleblower.

Setelah dilakukan pengecekan keanggotaan setiap pengunjung, peneliti kemudian menggunakan teknik triangulasi, atau teknik pengecekan data, yang menggunakan sesuatu selain data untuk mengecek atau membandingkan data lain dengan data dari sumber lain.

a. Keikutsertaan Peneliti.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa peneliti dalam konteks penelitian kualitatif adalah instrumen kunci. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

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 siswa, guru dan wali santri.

b. Triangulasi.

Teknologi triangulasi adalah cara pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan hal-hal selain data untuk memeriksa atau membandingkan dengan data. Dalam konteks penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan hanya tiga teknik yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi investigator.⁵⁴

Pertama sumber, Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan memeriksa ulang kredibilitas informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda secara kualitatif.⁵⁵

Kedua metode, dalam konteks penelitian ini, triangulasi dengan metode ini digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan menggunakan metode yang berbeda untuk mengecek data ke sumber yang sama.⁵⁶

Ketiga, Lakukan percobaan dengan penyidik. Dalam penelitian ini, triangulasi dengan peneliti digunakan untuk mengecek kembali keabsahan data dengan menggunakan peneliti atau pengamat lain.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber adalah metode pemeriksaan data melalui sumber yang berbeda. Metode triangulasi merupakan metode pengecekan data melalui metode pengumpulan data. Untuk mendapatkan hasil yang akurat dalam penelitian di MTs Tahfizh Alam Qur'an, peneliti melakukan langkah sebagai berikut:

- a) Membandingkan hasil pengamatan dengan sumber data yang ada di

⁵⁴ Norman K. Denzin, *Sociological Methods* (New York: McGraw-Hill, 1978), 65.

⁵⁵ Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods*, 331.

⁵⁶ *Ibid*, 329.

MTs Tahfizh Alam Qur'an dengan hasil wawancara pimpinan Pesantren Tahfizh Alam Qur'an, Kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an, guru dan siswa.

- b) Membandingkan hasil wawancara satu informan primer yaitu kepala madrasah MTs Tahfizh Alam Qur'an dengan informan sekunder pendukung lainnya, dalam hal ini adalah bagian kurikulum, bagian kesiswaan, bagian ibadah dan siswa.
- c) Membandingkan hasil wawancara setiap informan dengan dokumen-dokumen MTs Tahfizh Alam Qur'an yang masih berlaku. Pada dasarnya pada tahap pengecekan keabsahan data, peneliti akan mengoreksi kebenaran data yang telah didapatkan melalui sumber data dan metode pengumpulan data.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Bab ini menyajikan data yang diperoleh peneliti dari lapangan, data yang akan peneliti paparkan adalah data mengenai data umum tentang gambaran umum lokasi penelitian, sejarah berdiri, lokasi penelitian, visi-misi, struktur dan standar kompetensi kelulusan di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Selain itu pada bab ini akan disajikan temuan peneliti berkaitan dengan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

A. Selayang Pandang MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo

1. Sejarah Berdirinya MTs Tahfizh Alam Qur'an.

MTs Tahfizh Alam Qur'an memiliki izin oprasional melalui keputusan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur pada tanggal 29 Mei 2019. Madrasah ini berdiri berdasarkan keinginan yang sangat kuat dari pengurus yayasan akan berdirinya lembaga pendidikan *tahfizh* yang dapat mengakomodir kebutuhan pendidikan peserta didik/santri yang mempunyai keinginan dan minat yang kuat dalam menghafal Al-Qur'an, namun terkendala biaya pendidikan.

Dimulai dengan mendirikan Rumah Tahfizh lembaga ini kemudian bertransformasi menjadi Pesantren Tahfizh dengan kurikulum khas pesantren tahfizh dan kurikulum Madrasah (formal) sebagai acuan utama pembelajarannya.

2. Lokasi MTs Tahfizh Alam Qur'an.

Awal berdirinya MTs Tahfizh Alam Qur'an berlokasi di Jl. Raya Ponorogo-Trenggalek no 135, Ds. Madusari, Kec. Siman Kab. Ponorogo. Seiring berjalannya waktu serta berkembangnya pendidikan di MTs Tahfizh Alam Qur'an berpindah di Jl. Pandan Arum, Ds. Winong, Kec. Jetis, Kab. Ponorogo lebih kurang 500 meter sebelah Selatan lokasi sebelumnya.

Berpindahnya MTs Tahfizh Alam Qur'an dikarenakan semakin banyak antusias masyarakat untuk menitipkan putranya ke MTs Tahfizh Alam Qur'an dan terbatasnya kapasitas, sehingga mengharuskan MTs Tahfizh Alam Qur'an membangun sarana dan prasarana yang memadai. Sehingga dengan demikian saat ini lembaga memiliki lahan yang luas untuk menambah fasilitas pendukung demi kemajuan pendidikan di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Dengan lokasi yang sekarang maka MTs Tahfizh Alam Qur'an mampu menerima siswa dengan kapasitas lebih banyak dari berbagai daerah dalam kota maupun luar kota, dalam pulau maupun luar pulau, mulai dari Ponorogo, Trenggalek, Pacitan, Madiun, Ngawi, Surabaya, Wonogiri, Solo dan dari luar pulau seperti Madura, Bali, Sumatra, Selawisi hingga Bangka.

3. Visi dan Misi

a. Visi

MTs Tahfizh Alam Qur'an memiliki visi "***Melahirkan Generasi Cerdas dengan Al-Qur'an***". Sebuah misi yang menuntut *mujahadah kubro* dari seluruh *stakeholder* pesantren, karena cerdas dengan Al-Qur'an dalam pemahaman pesantren adalah mampu mengimplementasikan nilai-nilai *Qur'ani* dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator visi:

Lembaga pendidikan teladan yang membentuk generasi yang berakhlaqul karimah, cerdas, kreatif, dan berwawasan IPTEK.

- 1) Terbentuknya siswa/santri yang berkepribadian Islami, berprestasi optimal, mandiri, dan berwawasan global.
- 2) Unggul dalam kemampuan bahasa asing, yaitu Bahasa Arab dan Inggris.

b. Misi

Untuk menggapai visi tersebut, disusunlah misi yang berisi langkah-langkah strategis sebagaimana tersebut dibawah ini :

- 1) Mencetak santri yang hafal, paham dan mengamalkan Al-Qur'an.

- 2) Membina santri yang beraqidah salimah, beribadah shahihah dan berakhlak karimah.
- 3) Mencetak santri yang berjiwa mandiri, dinamis dan inovatif.
- 4) Membentuk santri yang berbadan sehat dan berwawasan luas.

Misi dapat tercapai melalui :

- 1) Meningkatkan profesionalitas guru
- 2) Membiasakan siswa/santri berperilaku tertib, sopan dan memiliki keimanan serta ketaqwaan Kepada Tuhan Yang Maha Esa
- 3) Mewujudkan siswa/santri yang berprestasi, memiliki sikap mandiri, aktif, kreatif, inovatif.
- 4) Memupuk rasa kebersamaan dan kasih sayang serta cinta bangsa dan tanah air'menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang di perlukan
- 5) Mengembangkan minat dan bakat siswa/santri melalui kegiatan ekstrakurikuler
- 6) Membekali siswa/santri dengan keterampilan sebagai bekal hidup di masyarakat
- 7) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan

4. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Adapun standar yang ditetapkan pesantren bagi lulusannya adalah sebagai berikut:

- a. Hafizh Qur'an 30 juz
- b. Lulus Ujian Madrasah sesuai standar KKM
- c. Penguasaan dasar bahasa Arab dan inggris
- d. Keterampilan dakwah
- e. Kecakapan beladiri dan *life skill*

5. Struktur Kepengurusan

Pengurus Yayasan Alam Qur'an		
Pengawas	:	dr. Eko Jaelani, Sp.A dr. Farhat, Sp.OT
Pembina	:	dr. Praminto Nugroho, Sp.M
	:	dr. Setyo Utomo, Sp.Jp.Fiha
Ketua	:	dr. Rully Setia Agus Dimawan, Sp.KK
Sekretaris	:	dr. Muthiah Ulya
Bendahara I	:	drg. Siska Rahmawati
Bendahara II	:	Kurnia Luthfiani, Amd. Keb
Humas	:	Dangun, AMK
Pengasuh Pesantren	:	Saied Al-Makhtum, S.Pd.I
Struktur MTs Tahfizh Alam Qur'an		
Kepala Madrasah	:	Akhmad Fauzi, S.Ag
Sekretaris	:	Alfadhilah Cipta Rini, S.Pd
Bendahara	:	Dwi Ida Muslihah, S.Pd.I
Penjamin Mutu	:	Zaenal Fathoni, M.Pd.I
Bag. Kurikulum	:	Dwi Ida Muslihah, S.Pd.I
Bag. Sarpras	:	Handri Prasetyo, S.Pd
Bag. Kesiswaan	:	Hartono
Bag. Tahfizh	:	Muhammad Abdu AsSyahid
Bag. Bahasa	:	Muhammad Thayib Rizki
Bag. Ibadah	:	Hasirin
Kepala TU	:	Ritwandi bagust Prasetya
Komite	:	Kurnia Luthfiani, Amd. Keb

B. Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an

MTs Tahfizh Alam Qur'an merupakan madrasah berbasis asrama atau pondok yang berusaha mengedapankan dan menanamkan nilai-nilai religius di dalamnya. Dalam pembudayaan religius peserta didik ditempa untuk menjadi insan yang berakhlak Qur'ani. Hal tersebut terkandung dalam visinya yaitu melahirkan generasi cerdas dengan Al-Qur'an. serta tujuan MTs Tahfizh Alam Qur'an yang begitu mulia yang terangkum dalam pengembangan kurikulum madrasah.

Strategi kepala sekolah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi peneliti dengan warga sekolah yang dilakukan penulis, terdapat pembinaan agama Islam dalam mewujudkan budaya religius yang berorientasi pada penghayatan dan pendalaman nilai-nilai agama Islam. Hal ini dibuktikan dengan rangkaian program yang terencana, terorganisasi, implementasi kegiatan dan evaluasi yang begitu terperinci dan detail antara penempatan sumber daya manusia (SDM) hingga jobdiscription yang jelas sehingga semua berjalan dengan maksimal, mulai dari bangun tidur hingga tidur kembali. Temuan kegiatan budaya religius antara lain adalah 1) Sholat berjamaah yang ekstra disiplin, 2) Ibadah sunah, 3) Tahfizhul Qur'an 30 Juz, 4) Muhadoroh multi language, 5) Ta'awun (bakti sosial), 6) Peringatan hari besar Islam, dan 7) Kantin kejujuran. Hal tersebut merupakan salah satu cerminan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an yang kemudian akan dijabarkan sebagai berikut.⁵⁷

1. Sholat berjamaah yang ekstra disiplin.

Budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an yang tertuang dalam bentuk kegiatan sholat berjamaah. Dalam pelaksanaan sholat berjamaah di MTs Tahfizh alam Qur'an menerapkan ekstra disiplin, semua warga sekolah (siswa, pendidik dan tenaga kependidikan serta staf) sudah berada di masjid sebelum adzan dikumandangkan. Sehingga ketika adzan dikumandangkan

⁵⁷ Zaenal Fathoni, Penjamin Mutu Internal MTs Tahfizh Alam Qur'an, "Mewujudkan Budaya Religius", *Wawancara*, Ponorogo, 11 Januari 2021, Pukul 11.30 WIB.

semua warga sekolah sudah berdiri di dalam masjid untuk menjawab adzan dan menjalankan shalat *qobliya* dhuhur hingga dilanjutkan shalat dhuhur. Hal ini sesuai dengan yang telah disampaikan oleh Saied Al-Makhtum pimpinan pesantren Tahfizh Alam Qur'an:

“Sholat berjamaah secara disiplin waktu merupakan bagian dari kewajiban sebagai seorang muslim, apalagi dalam agama Islam sholat adalah tiang agama, berarti yaa.. yang tidak sholat sama dengan merubuhkan tiang agama. Selain itu penerapan sholat jamaah ekstra disiplin merupakan bentuk dari pendidikan, agar nantinya ketika siswa lulus dari MTs Tahfizh Alam Qur'an mereka (siswa) sudah terbiasa melakukan hal yang sama.”⁵⁸

Yang jauh lebih penting adalah keteladanan warga sekolah mulai dari jabatan yang paling atas sampai dengan yang paling bawah secara struktural. Keteladanan merupakan kunci, apa jadinya jika guru memberi nasehat untuk sholat tepat waktu berjamaah, akan tetapi guru malah seburuk dengan pekerjaan atau hal lain. Lanjut Saied Al-Makhtum.

Selain keteladanan dari semua warga sekolah, kurikulum haruslah sinkron/seirama dengan apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan. Barulah kemudian sarana pendukung lainnya, misalnya masjid yang bersih dan mampu menampung seluruh jamaah, tempat wudhu, kamar mandi hingga suara bel yang terdengar sampai ke semua ruangan. Imbunya.

Dari penjelasan di atas ditemukan bahwa untuk menciptakan budaya religius dilakukan dengan cara internalisasi nilai dengan cara menjelaskan arti penting sebuah ibadah, langkah berikutnya adalah keteladanan semua warga sekolah, pengembangan kurikulum yang sesuai dan penyediaan fasilitas ibadah.

⁵⁸ Saied Al-Makhtum, Pimpinan Pesantren Tahfizh Alam Qur'an, "Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an", *Wawancara*, Ponorogo, 11 Januari, 2021. Pukul 11.40 WIB.

2. Ibadah-ibadah Sunah

Pelaksanaan ibadah sunah merupakan rutinitas siswa dalam rangka *itiba'* nabi Muhammad Saw, ibadah sunah yang dilakukan siswa MTs Tahfizh Alam Qur'an sangatlah beragam sebagaimana yang dijelaskan oleh Hartono selaku Bag. Kesiswaan,

“Ibadah-ibadah sunah yang dilakukan siswa sangatlah padat dari bangun tidur sampai tidur kembali, diantaranya, Qiamul lail atau sholat tahajud, wirid pagi dan petang, membaca al-Quran dan menghafalkannya, sholat sunah ba'diyah dan qobliyah, sholat dhuha, puasa senin kamis dan maish banyak ibadah sunah lainnya.”⁵⁹

Qiamul lail merupakan rangkaian banyak ibadah yang dilakukan pada malam hari, sholat tahajud, sholat hajat, sholat istikhoroh, sholat witr dan wirid merupakan rangkaian dari pada *qiamil lail*. Pada dasarnya *qiamul lail* ibada yang dilakukan saat malam hari yang dilakukan setelah bangun tidur.

Menurut penjelasan Hartono selaku bag. Kesiswaan yang salah satu tugasnya mengkondisikan anggota untuk mengurus ibadah warga sekolah, mengatakan:

Sholat tahajud dalam istilah arabnya *qiamul lail* merupakan ibadah rutin yang dilakukan oleh siswa di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Siswa dibangunkan jam 02:30 dini hari untuk melaksanakan *qiamul lail*, semua siswa wajib mengikuti dalam rangka untuk menjalankan sunah nabi Muhammad Saw. Awal-awalnya siswa merasa berat untuk melakukan *qiamul lail*, dan memang harus dipaksa. Lama-kelamaan siswa menjadi senang dan terbiasa, sehingga menjadi budaya.

Dari keterangan di atas stertegi yang digunakan dalam menjalankan *qiamul lail* di MTs Tahfizh Alam Qur'an merukankan model pembiasaan,

⁵⁹ Hartono, Bag. Kesiswaan, “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an”, *Wawancara*, Ponorogo, 11 Januari, 2021, Pukul 11.50 WIB.

semua siswa dibagunkan dini hari untuk melakukan *qiamul lail* hal ini dilakukan setiap hari sehingga menjadikan kebiasaan.

Ibadah sunah lainnya shalat sunah ba'diyah dan qobliya, yaitu shalat sunah yang dilaksanakan sebelum dan sesudah sholat wajib, semua siswa sudah secara otomatis dan spontan untuk melakukannya.

Puasa senin-kamis adalah ibadah sunah yang sudah membudaya di MTs Tahfizh Alam Qur'an, kendati puasa ini tidak diwajibkan oleh kepala sekolah tetapi hampir 95% siswa melakukan puasa senin-kamis. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Hartono:

“Ibadah sunah yang menjadi budaya di MTs Tahfizh Alam Qur'an adalah puasa senin-kami, kendati tidak ada hukuman atau di haruskan oleh kepala sekolah, tetapi 95% santri melakukan, ya... yang 5% mungkin ada yang sakit, atau lagi turun imannya, bahkan ada puasa Daud.”⁶⁰

Wirid pagi dan petang merupakan untaikan kalimat pujian terhadap Allah Swt dalam rangka *mahabbah* atau cinta kepada Allah Swt. Selain kalimat pujian di dalam didalam wirid pagi dan petang terdapat kumpulan doa-doa uantuk kebaikan bersama. Kumpulan pujian dan doa yang dibaca oleh santri tertuang dalam buku yang diberi nama *al-Ma'tsurat*. Wirid pagi dan petang dilaksanakan selepas sholat subuh dan asar dengan durasi kurang lebih 5-7 menit. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Hasirin selaku bag. Ibadah.

“Sebelum siswa melakukan kegiatan lain (setelah subuh), siswa akan melakun ibdaha berupa dzikir yang dilakukan secara berjamaah. Dzikir yang dibaca adalah al-Ma'sturot, kurang lebih 5-7 menit siswa membaca setelah sholat subuh, selain selesai sholat subuh, dzikir ini juga dibaca siswa selepas sholat asar.”⁶¹

⁶⁰ Hartono, Bag. Kesiswaan, “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an”, *Wawancara*, Ponorogo, 11 Januari, 2021, Pukul 11.50 WIB.

⁶¹ Hasirin, Bag. Ibadah, “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an”, *Wawancara*, Ponorogo, 11 Januari, 2021, Pukul 12.00 WIB.

Dari keterangan di atas strategi yang digunakan dalam menjalankan budaya dzikir kepada Allah dan bermunajat diawali dengan jadwal bangun pagi, sekaligus untuk mengawali hari dengan *qiamul lail*, sholat sunah rawatib *ba'diyah* dan *qobliya*, puasa senin-kamis dan *amaliya al-Ma'surat* atau dzikir pagi dan sore. Dengan kebiasaan ini diharapkan siswa mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari, baik di dalam sekolah maupun di luar lingkungan sekolah.

3. *Tahfizh al-Qur'an 30 Juz*

Tahfizhul Qur'an merupakan program unggulan di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya yang menjadikan kegiatan *tahfizhul* Qur'an sebagai salah satu sub-kegiatan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Hal berbeda dilakukan oleh Pesantren Tahfizh Alam Qur'an, dimana program *tahfizhul* Qur'an merupakan *core* dari pada semua kegiatan di pesantren. Hal ini berarti bahwa seluruh kegiatan yang diselenggarakan diluar kegiatan/program tahfizh merupakan kegiatan tambahan dan tidak boleh mengambil porsi yang menjadi hak kegiatan *tahfizhul*.⁶²

Program MTs misalnya, kegiatan belajar mengajar (KBM) yang seharusnya sudah dimulai dari jam 07.00 pagi harus diundur ke jam 08.30 karena bersamaan dengan kegiatan tahfizh. Pun dengan kegiatan ekstrakurikuler lainnya harus dilaksanakan diluar jadwal kegiatan rutin tahfizh.

Dalam rangka mengkondisikan seluruh santri untuk tetap fokus dalam menghafal dan tidak memikirkan hal lain, MTs Tahfizh Alam Qur'an menciptakan milieu dan suasana yang mendukung program tersebut, mulai dari penciptaan kondisi, sampai dengan adanya aturan-aturan khusus yang mengatur kegiatan santri selama menjalani pendidikan dan pembelajaran di pesantren. Dalam hal KBM misalnya, terdapat aturan yang melarang guru-

⁶² Dokumen Bag. Tahfizh 2020, MTs Tahfizh Alam Qur'an.

guru untuk memberikan tugas (PR) diluar jam KBM, hal ini untuk memastikan bahwa diluar kegiatan KBM, santri hanya fokus kepada kegiatan tahfizh dan tidak memikirkan beban materi pembelajaran di MTs.

Sejauh ini MTs Tahfizh Alam Qur'an telah banyak mencetak penghafal Qur'an dengan kemampuan menghafal bervariasi, mulai dari 1 tahun, 1 1/5 tahun, 2 tahun hingga 3 tahun. Hasil capaian ini tergantung terhadap pribadi siswa masing-masing. Setelah menyelesaikan hafalan pihak madrasah akan mengarahkan siswa untuk melanjutkan sekolah jejang berikutnya yang memiliki program tahfizh dan tafsir untuk memperdalam ilmu al-Qur'an yang telah dimiliki melalui MTs Tahfizh Alam Qur'an.

4. *Mukhadarah Multi Language*

Program *mukhadarah multi language* pada dasarnya merupakan Latihan berpidato di hadapan khayalak umum, selain itu dalam rangka menumbuh kembangkan jiwa kepemimpinan siswa, *mukhadarah multi language* sebagai ajang untuk mengembangkan *public speaking* siswa dalam dakwah atau menyebarkan ajaran agama Islam. Bahasa Arab, Inggris dan Indonesia merupakan bahasa yang digunakan dalam kegiatan *mukhadarah multi language* hal ini sebagai bentuk tindak lanjut dari program Bahasa di lingkungan MTs Tahfizh Alam Qur'an.

Sebagaimana yang telah disampaikan Muhammad Thoyib Riski selaku bag. Bahasa di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

“Untuk melatih jiwa kepemimpinan, kita adakan program *mukhadarah multi language* yaitu latihan pidato dengan tiga Bahasa, yaitu Bahasa Indonesia, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris. Semua siswa akan dijadwal disetiap malam Ahad diumumkan satu minggu sebelumnya,.. jadi misalkan mala mini adalah malam *mukhadarah multi language* maka yang bertugas minggu depan akan diumumkan malam itu juga, agar siswa dapat menyiapkan dengan maksimal. Dalam setiap kelas bahasa yang digunakan berbeda, untuk kelas 7 masih mklumi menggunakan bahasa Indonesia, sebagai bahasa nasional, akan tetapi

bagi kelas 8 dan kelas 9 menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris.”⁶³

Dakwah merupakan ajaran agama Islam, sehingga di MTs Tahfizh Alam Qur’an didesain agar siswa terbiasa dengan berbicara di hadapan umum. Meskipun siswa menggunakan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai latihan kelas 7 diperbolehkan menggunakan bahasa Indonesia, hal itu dikarenakan kelas 7 masih perlu persiapan panjang untuk dapat tampil menggunakan bahasa Arab ataupun bahasa Inggris. Sedangkan untuk kelas 8 dan 9 diwajibkan menggunakan bahasa Arab dan Inggris.

5. *Ta’awun* (Bakti Sosial)

Bentuk budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an adalah program ta’awun dalam bentuk bakti sosial. MTs Tahfizh Alam Qur’an berada di bawah yayasan Alam Qur’an mempunyai motto “Dakwah, sosial dan Pendidikan” yang merupakan tujuan utama dari pendirian yayasan. Untuk mendukung ketiga hal tersebut, disusunlah desain kelembagaan yang mengakomodir ketiganya. Sebagai mana yang disampaikan oleh Dwi Ida Muslihah selaku Bag. Kurikulum:

MTs Tahfizh Alam Qur’an secara berkala mengadakan bakti sosial dalam wujud pengobatan gratis untuk masyarakat kurang mampu, pembagian sembako untuk warga sekitar, pendistribusian daging kurban, aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, santunan dan bantuan bagi warga kurang mampu, memenuhi undangan dan permintaan untuk baca Qur’an dan kirim do’a, serta permintaan untuk menjadi qori’ dalam berbagai hajatan yang dihelat masyarakat.⁶⁴

Hal-hal tersebut dilakukan disamping untuk menebarkan kemanfaatan bagi warga masyarakat, juga semakin merekatkan hubungan dengan

⁶³ Muhammad Thoyib Rizki, Bag. Bahasa, “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an”, *Wawancara*, Ponorogo, 12 Januari, 2021, Pukul 09.00 WIB.

⁶⁴ Hartono, Bag. Kesiswaan “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur’an”, *Wawancara*, Ponorogo, 12 Januari, 2021, Pukul 09.30 WIB.

masyarakat yang bermuara pada dukungan dan sokongan masyarakat kepada lembaga yang semakin baik pula, dengan begitu terjadi hubungan yang harmonis antara lembaga dan masyarakat yang berimplikasi kepada eksistensi lembaga yang semakin baik.

6. Peringatan Hari Besar Islam

Strategi kepala sekolah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an adalah peringatan hari-hari besar Islam. Salah satu contoh dari peringatan hari-hari besar Islam salah satunya adalah pada sa'at *isra' mi'raj* Nabi Muhammad Saw. MTs Tahfizh Alam Qur'an mengadakan kegiatan pengajian yang diikuti seluruh civitas lembaga, hal ini dilakukan dalam rangka mengambil ibrah (pelajaran) tentang peristiwa agung *Isra' Mi'raj*. Hal ini disampaikan oleh Hartono selaku Bag. Kesiswaan mengatakan bahwa.

“Salah satu cara mencintai utusan Allah,.. kurang rasanya jika tidak mengenal perjalanan hidup beliau, Dalam rangka mengenal agama Islam lebih mendalam, dan merenungi perjalanan hidup nabi Muhammad Saw, kita bersama dewan guru dan siswa selalu memperingati HBI (hari besar Islam), salah satu contohnya adalah peringatan peristiwa agung *isra' mi'raj* kami mengadakan pengajian yang diikuti oleh warga sekolah. Ya... dengan kegiatan ini harapannya kita mengetahui perjuangan kanjeng nabi, sehingga kita semakin cinta dan semakin semangat berjuang. Kan.. kata pepatah, *Tak Kenal Maka Tak Sayang*. Kegiatan HBI lain yang semisal yaitu *maulid* nabi, dan kegiatan lainnya, untuk syiar Islam”.⁶⁵

Sebagai mana dijelaskan di atas bahwa dalam rangka mengenal nabi Muhammad Saw, MTs Tahfizh Alam Qur'an HBI (hari besar Islam) selain itu juga kegiatan-kegiatan tersebut sebagai bentuk *syiar* Islam.

⁶⁵ Hartono, Bag. Kesiswaan “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an”, *Wawancara*, Ponorogo, 12 Januari, 2021, Pukul 10.00 WIB.

7. Kantin Kejujuran

Staregi kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius adalah dengan mendidik santri untuk berbuat jujur, strategi yang dilakukan adalah dengan cara membangun kantin kejujuran, dimana siswa diberi tugas untuk menjaga dan mengelola koperasi sekolah. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Muh. Abdu AsSYahid selaku kepala koperasi mengatakan:

“Koperasi (kantin) adalah bentuk ekonomi mandiri sekolah untuk meningkatkan pendapatan sekolah. Dalam pengelolaannya siswa diberi amanah untuk mengelola kantin, saat jam istirahat siswa kelas 9 yang tergabung dalam AQSO menjaga kantin untuk melayani siswa lainya yang jajan atau membeli peralatan tulis. Harapannya jiwa *entrepreneur* tumbuh, selain dari pada itu kami ingin melatih kejujuran siswa.”⁶⁶

Berdasarkan temuan di atas dalam melatih kejujuran siswa di MTs Tahfizh Alam Qur'an siswa diberi amanah (tanggung jawab) mengelola koperasi sekolah. Tanggung jawab tersebut diberikan kepada anggota AQSO (*Alam Qur'an Student Organization*) yang terpilih untuk menjaga koperasi.⁶⁷ Penugasan ini hanya diberikan di jam istirahat KBM (kegiatan belajar mengajar) saja, setelahnya koperasi akan dikelola sendiri oleh pihak sekolah. Hal itu dikakukan untuk mengetahui kesesuain antara barang yang terjual dan uang yang masuk sesuai atau tidak, dari situlah kejujuran siswa dapat dipantau. Selain itu pengelolaan kantin yang tidak diberikan sepenuhnya, agar siswa tidak terbebani dengan koperasi sehingga dapat fokus pada KBM.

⁶⁶ Muh. Abdu AsSyahid, Bag. Koperasi, “Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an”, *Wawancara*, Ponorogo, 12 Januari, 2021, Pukul 11.00 WIB.

⁶⁷ AQSO singkatan dari Alam Qur'an *Students Organization* merupakan organisasi tertinggi dilingkungan siswa, dalam sekolah umum disebut dengan OSIS (organisasi siswa intra sekolah).

BAB V

STRATEGI PERENCANAAN KEPALA MADRASAH

DALAM MINCIPTAKAN BUDAYA RELIGIUS

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang pertama, yaitu bagaimana strategi perencanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi perencanaan budaya religius. Hasil tinjauan lapangan terkait perencanaan. Ditutup dengan analisis mendalam terkait perencanaan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

A. Strategi Perencanaan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius.

Perencanaan merupakan perkara yang mutlak dan tidak boleh dikesampingkan perlu dilakukan demi keberhasilan dalam lembaga Pendidikan. Agar kerja sama dan pendayagunaan sumber lingkungan yang terarah pada sasaran pembaharuan diperlukan perencanaan secara cermat dan seksama.⁶⁸

1. Asesmen Lingkungan

Analisis atau asesmen lingkungan dapat dibedakan menjadi dua unsur yaitu lingkungan eksternal dan internal. Hasil analisis lingkungan adalah sejumlah peluang (*opportunities*) yang harus dimanfaatkan oleh lembaga pendidikan dan ancaman (*threats*) yang harus dicegah atau dihindari. Perencanaan dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an diawali dengan analisis lingkungan, hal ini digunakan untuk merumuskan visi dan misi madrasah. Analisis MTs Alam Qur'an melihat bahwa solusi permasalahan manusia, bangsa dan negara adalah *back to Qur'an* kembali

⁶⁸ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 144.

kepada al-Qur'an. Agar menjadi negara yang *baldatun tayyibatun warabbun ghafur* negara yang aman dan sejahtera.

2. Perumusan Visi dan Misi

Perumusan analisis lingkungan tersebut kemudian dikristalisasikan pada penempatan visi MTs Tahfizh Alam Qur'an yang berbentuk akhir **"Melahirkan Generasi Cerdas Dengan al-Qur'an"** visi tersebut menjadi roh yang dapat memberi inspirasi seluruh kegiatan pendidikan dan pembelajaran MTs Tahfizh Alam Qur'an.

Kebijakan perumusan tertuang jelas dalam visi MTs Tahfizh Alam Qur'an. David (2005:19), Wright et.al (1996:5), Gaffaran (1994) menjelaskan visi adalah daya pandang jauh mendalam dan meluas yang merupakan daya pikir abstrak, memiliki kekuatan yang dasyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat.⁶⁹

Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menentukan tujuan dan target. Akdon menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu dasar dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi atau lembaga pendidikan ingin sukses.⁷⁰

Lembaga yang sukses dipandu oleh visi dan misi yang inspiratif, motivatif, dan futuristik. Visi dan misi dibuat dan disepakati bersama sebagai landasan dalam bertindak dan pembuatan program kerja. Hal ini sebagaimana yang disampaikan kepada sekolah, dalam hidup ini anda haruslah memiliki visi, apalagi lembaga pendidikan yang di dalamnya terdapat banyak komponen dan penerus generasi bangsa, haruslah memiliki visi yang hebat. Visi dibuat dalam rangka membangun masa depan, MTs Tahfizh Alam Qur'an dalam perencanaan pendidikan dilandasi dengan visi lembaga, kalau kegiatan yang

⁶⁹ Dr. Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 299.

⁷⁰ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management*, 146.

diajukan oleh guru atau panitia tidak selaras dengan visi, maka kita tidak disetujui. Tapi kalau selaras dengan visi akan kami dukung sepenuhnya. Alhamdulillah semua guru maupun panitia saat pengajuan perencanaan kegiatan selalu selaras dengan visi.⁷¹

3. Menyusun Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm)

Setelah merumuskan visi dan misi, dalam upaya perencanaan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja tahunan madrasah (RKTm). Rencana kerja berdasarkan terhadap visi madrasah, selain itu RKTm 5 budaya mutu yaitu:

- a. Kedisiplinan Warga Madrasah.
- b. Pengembangan Diri Guru dan Tenaga Kependidikan.
- c. Penyiapan, Pelaksanaan dan Penilaian Proses Pembelajaran.
- d. Penyediaan Sarana Pembelajaran dan Penggunaannya.
- e. Penyusunan Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran yang Baik dan Transparan.

Rencana Kerja Tahunan Madrasah ini kami susun secara strategis, realistis untuk jangka waktu 1 tahun, sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita pemangku kepentingan di MTs Tahfizh Alam Qur'an Kecamatan Jetis Ponorogo dan mudah-mudahan dalam pelaksanaannya tidak ada aral yang berarti dan dapat berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai sasaran yang kita harapkan bersama.⁷²

Berdasarkan dokumen RKTm MTs Tahfizh Alam Qur'an, tujuan dan Manfaat RKTm sebagai berikut:

a. Tujuan Penyusunan RKTm

Pada dasarnya tujuan penyusunan RKT ini adalah

- 1) Membantu Madrasah dalam membelanjakan anggaran secara bijaksana untuk meningkatkan kualitas pendidikan dalam satu tahun.

⁷¹ Akhmad Fauzi, Kepala Madrasah, *Dokumen Notulen Muysawarah*, Ponorogo Maret, 2020.

⁷² Ibid.

- 2) Membantu Madrasah dalam merespon tuntutan partisipasi masyarakat.
- 3) Membantu Madrasah dalam meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitas.

b. Manfaat Penyusunan RKTM

Manfaat penyusunan rencana kerja tahunan madrasah adalah:

- 1) Sebagai acuan bagi Madrasah untuk mencapai target-target peningkatan kualitas pendidikan yang akan dicapai dalam jangka pendek,
- 2) Dapat digunakan sebagai panduan bagi Madrasah dalam memanfaatkan subsidi baik subsidi dari pemerintah maupun dari non pemerintah,
- 3) Sebagai sumber inspirasi bagi seluruh warga Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran.
- 4) Sebagai tolok ukur bagi keberhasilan implementasi berbagai program peningkatan mutu pendidikan di Madrasah.⁷³

4. Menyusun Rencana Kerja Menengah Madrasah (RKJM)

Setelah menyusun rencana kerja tahunan madrasah (RKTm) selanjutnya menyusun rencana kerja menengah (RKJM) selama 4 tahun kedepan. Rencana kerja jangka menengah ini dimaksudkan agar dapat dipergunakan sebagai kerangka acuan oleh Kepala Madrasah dalam mengambil kebijakan dan sebagai pedoman dalam pengelolaan madrasah.

Sebagaimana yang telah disampaikan oleh kepala madrasah bahwa, rencana kerja jangka menengah ini kami susun secara strategis, realistis untuk jangka waktu 4 tahun, sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita pemangku kepentingan di MTs Tahfizh Alam Qur'an Kecamatan Jetis Ponorogo dan mudah-mudahan dalam

⁷³ Dokumen RKTm Tahun 2020 MTs Tahfizh Alam Qur'an.

pelaksanaannya tidak ada aral yang berarti dan dapat berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai sasaran yang kita harapkan bersama.”⁷⁴

Berdasarkan dokumen RKJM MTs Tahfizh Alam Qur'an, tujuan dan Manfaat penyusunan RKJM sebagai berikut:

a. Tujuan Penyusunan RKTM

Tujuan secara umum tujuan penyusunan RKJM antara lain:

- 1) Mengetahui semua potensi Madrasah yang ada untuk dapat diolah dan dikembangkan.
- 2) Sebagai pedoman operasional dalam mengelola Madrasah selama satu tahun pelajaran dan tahun-tahun berikutnya.
- 3) Sebagai tolok ukur keberhasilan / ketidak berhasilan dalam mengelola Madrasah selama satu tahun pelajaran.
- 4) Mengetahui permasalahan-permasalahan yang timbul di Madrasah yang kemudian menjadi hambatan, peluang atau ancaman pengembangan Madrasah.

Tujuan secara khusus penyusunan RKJM agar para pelaksana pendidikan dapat :

- 1) Melaksanakan tugas secara tertib, berdaya guna dan terarah.
- 2) Melaksanakan administrasi pendidikan secara rapi dan teratur
- 3) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan kalender pendidikan dan kalender kegiatan Madrasah dengan hasil yang lebih optimal.

b. Manfaat Penyusunan RKJM

Adapun manfaat penyusunan RKJM adalah

- 1) Pedoman kerja untuk perbaikan dan pengembangan Madrasah.
- 2) Sarana untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan Madrasah.

⁷⁴ Akhmad Fauzi, Kepala Madrasah, *Dokumen Notulen Muysawarah*, Ponorogo, Maret, 2020.

- 3) Bahan untuk mengajukan usulan pendanaan pengembangan Madrasah.⁷⁵

B. Analisis Perencanaan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius.

Perencanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, diawali dengan melakukan asesmen atau analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Analisis internal menghasilkan gambaran potensi sumber daya manusia (SDM). Tujuan mengetahui potensi sumber daya manusia adalah lembaga pendidikan mampu memaksimalkan dan menyerap kemampuan yang ada. Analisis internal juga memiliki peranan penting dalam menentukan rencana penggalan sumber dana.

Analisis eksternal dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk mengetahui kebutuhan masyarakat akan pendidikan, karena antara wilayah satu dengan wilayah lain memiliki kebutuhan tersendiri secara khusus. Misalkan antara wilayah yang memiliki banyak industri maka cenderung membutuhkan lembaga pendidikan yang memiliki jurusan teknik mesin atau manufaktur. Lain halnya dengan wilayah yang memiliki basis agama tertentu, maka kecenderungan masyarakat akan lebih memilih pendidikan dengan basis agama tertentu.

Berdasarkan temuan tersebut di atas sesuai dengan teori strategi komponen dan struktur dasar manajemen strategis dikemukakan oleh Wheelen and Hunger (1995) mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan control.

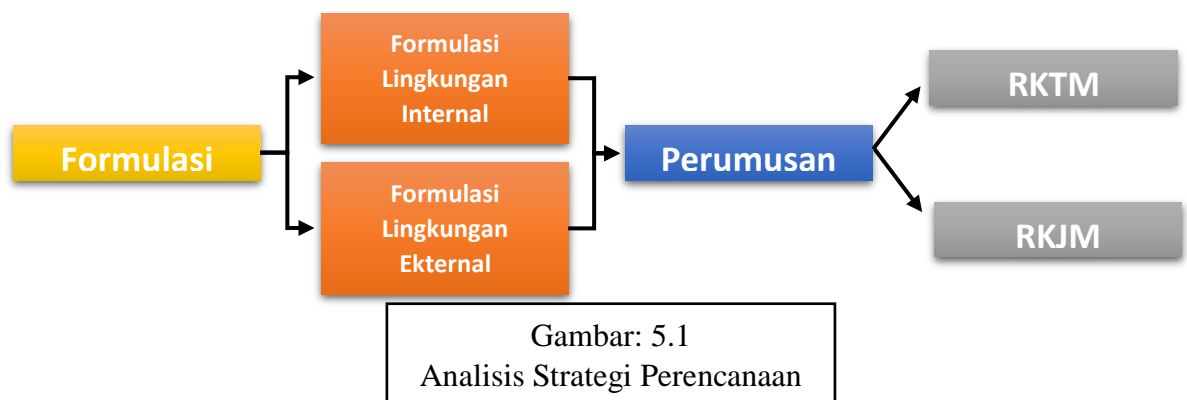
Langkah setelah analisis lingkungan adalah merumuskan visi dan misi, setelah itu strategi terakhir adalah merumuskan tujuan dan target tercapainya visi dan misi, Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menentukan tujuan dan target.

⁷⁵ Dokumen RKJM Tahun 2021-2024 MTs Tahfizh Alam Qur'an.

Perumusan visi dan misi yang dilakukan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an sudah sesuai dengan kaidah manajemen strategi dengan menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu dasar dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi atau lembaga pendidikan ingin sukses.⁷⁶

Setelah perumusan visi misi maka akan tercipta tujuan dan target yang akan disusun dalam program kerja madrasah. Dalam bentuk rencana kerja tahunan (RKT) dan rencana kerja jangka menengah madrasah (RKJM). Landasan pembuatan rencana kerja tahunan (RKT) dan rencana kerja jangka menengah madrasah (RKJM) adalah PMA No.58 Tahun 2017 Pasal 5.⁷⁷ Dan Keputusan Dirjen Pendis Nomor 6572 Tahun 2020.⁷⁸

Berikut adalah gambar formulasi strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius:



⁷⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management*. 146.

⁷⁷ PMA No.58 Tahun 2017 Pasal 5. bahwa kepala madrasah bertanggung jawab menyusun rencana kerja jangka menengah (RKJM) untuk masa 4 tahun dan menyusun rencana kerja tahunan (RKT).

⁷⁸ Tentang Juknis Pengelolaan BOP pada RA dan BOS pada madrasah untuk tahun anggaran 2021.

Berdasarkan gambar diatas (5.1) dapat diterjemahkan bahwa langkah yang dilakukan kepala madrasah MTs Tahfizh Alam Qur'an dalam strategi perencanaan budaya religius adalah dengan cara formulasi lingkungan internal dan eksternal, dari hasil asesmen tersebut akan dirumuskan visi dan misi, setelahnya dalam perencanaan tujuan dan target disusunlah RKTm dan RKJM.

Perencanaan manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, penulis menemukan kelemahan yaitu dalam asesmen lingkungan internal perlu dikaji lebih mendalam lagi, terkhusus kemajemukan latar belakang wali santri dan santri sangat kompleks, sehingga memunculkan rumusan misi yang lebih kongkrit dalam menjawab tantangan zaman. Asesmen lingkungan eksternal terkait perubahan regulasi bahwa kelulusan siswa ditentukan oleh UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) sudah tidak berlaku lagi, sedangkan regulasi tersebut dirubah menjadi kelulusan siswa ditentukan oleh UM (Ujian Madrasah). Selain itu dalam perumusan visi perlu lebih spesifik lagi tahun tercapainya visi MTs Tahfizh Alam Qur'an Ponorogo.

C. Sintesis Perencanaan Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius.

Berdasarkan diskripsi di atas ditemukan beberapa hal yang menarik dalam perencanaan perencanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an.

BAB VI

STRATEGI PELAKSANAAN KEPALA MADRASAH DALAM MINCIPTAKAN BUDAYA RELIGIUS

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana strategi pelaksanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi pelaksanaan budaya religius. Hasil tinjauan lapangan terkait pelaksanaan. Ditutup dengan analisis mendalam terkait pelaksanaan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

A. Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Budaya Religius

Tahap pelaksanaan strategi merupakan tindak lanjut dari perencanaan strategi yang telah ditetapkan dalam program kerja. Sebagaimana telah dituangkan dalam rencana kerja tahunan maupun rencana kerja jangka menengah atau empat tahunan.

Pelaksanaan strategi juga dapat disebut dengan implementasi strategi (*the action stage of strategic management*) dalam manajemen strategi. Implementasi strategi sebagai mobilisasi tenaga atau sumber daya untuk menetapkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan. David (2005) menjelaskan Implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan system informasi dan hubungan pekerjaan dengan peformansi organisasi.⁷⁹

Menurut Terry (1977) *Actuating* berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.

⁷⁹ Dr. Ahmadi, *Manajemen Kurikulum*, 46.

Tugas menggerakkan dilakukan oleh pimpinan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sangat penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya. Menurut Keith Davis (1972) *Actuating* ialah kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Menggerakkan dalam organisasi sekolah adalah menggerakkan semua guru dan personel sekolah lainnya melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik dalam menuju tujuan dengan penuh semangat.⁸⁰

Proses implementasi manajemen strategi sekolah meliputi keseluruhan kegiatan managerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.

Menurut Schendel dan Hofer, implementasi dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan kedalam tiga proses, yaitu: 1) Struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa. 2) Proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal. 3) Tingkah laku yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan seterusnya.⁸¹

Menurut Wheelen and Hunger implementasi strategis dapat dicapai melalui tiga proses, yaitu: 1) Program, program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. 2) Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. 3) Anggaran, Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan

⁸⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 60.

⁸¹ *Ibid*, 139.

yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

Implementasi strategi dalam konteks manajemen strategik adalah proses menjabarkan strategi-strategi yang telah dirumuskan kedalam bentuk tindakan-tindakan nyata. Tindakan-tindakan tersebut kemudian di atur dengan baik agar strategi-strategi tersebut terwujud.

Implementasi startegi pelaksanaan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius melakukan tindakan pengorganisasian untuk menciptakan struktur dan *job description* yang baik. Harapannya agar anggota atau panitia yang ditunjuk dapat melaksanakan dengan maksimal. Dalam kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan pemilihan sumber daya manusia (SDM) yang akan bertugas menjalankan progam kerja madrasah tahunan maupun progam jangka menengah. Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah, dalam pelaksanaan visi-misi dan progam kerja madrasah, kami menunjuk tim pelaksanaan, tim atau panitia dipilih langsung oleh kepala sekolah berdasarkan potensi atau kecocokan dalam tugas tertentu. Kami akan terbitkan SK berserta tupoksi (tugas pokok dan fungsi) untuk kemudian dikerjakan dengan anggota yang ada. Misalkan dalam rangka membentuk budaya sholat berjamaah tepat waktu. Kami membentuk tim ibadah baik dari guru maupun dari siswa sendiri. Tim dari siswa diambil dari AQSO yang bertugas menggerakkan adek kelas dan mencatat, siapa yang telat atau melanggar ibadah. Kemudian nama-nama siswa yang melanggar akan disetorkan pada bagian ibadah untuk diberikan *punishment*.⁸²

Pernyataan tersebut didukung oleh Habib Fuad Abdillah, siswa kelas IX selaku ketua AQSO, Habib menyatakan sebagai berikut: Kami dan teman-teman anggota lainnya, mendapatkan tugas menjalankan ketertiban dalam sholat berjamaah. Lima menit sebelum adzan bel akan berbunyi, semua siswa akan bersiap-siap ke masjid, kami bertugas mengingatkan adek kelas untuk segera meninggalkan kegiatan untuk berkumpul di masjid. Jika ada siswa yang

⁸² Akhmad Fauzi, Kepala Madrasah, *Dokumen Notulen Muysawarah*, Ponorogo, Maret, 2020.

telat datang ke Masjid maka kami akan mencatat kemudian disetorkan ke pada guru bagian ibadah.⁸³

Dalam tahap pelaksanaan kepala sekolah akan melakukan supervisi pada setiap kegiatan. Supervisi bertujuan untuk mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesional dalam mendidik. Dapat diartikan bahwa supervisi pengajaran berfungsi membantu dan membimbing para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan guna mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an terkait supervisi yang dilakukan yaitu: Agar semua kegiatan yang telah direncanakan berjalan dengan maksimal, kami melaksanakan supervisi, tujuannya adalah mengetahui seberapa jauh capaian yang telah didapatkan, dan mengetahui kendala dilapangan. Bentuk kegiatan supervisi yang saya lakukan bisa berbentuk kunjungan dan observasi, obrolan ringan terhadap pelaksana, diskusi kelompok dan demonstrasi mengajar. Jika kemudian dalam diskusi atau kunjungan kegiatan ditemui kendala, maka akan dilakukan langkah penyelesaian seefektif mungkin.⁸⁴

Dari temuan diatas, strategi pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius adalah dengan cara, pengorganisaian, dalam pelaksanaannya pengorganisasian yang dilakukan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an dengan cara membentuk struktur MTs Tahfizh Alam Quran dan pembagian *Job Description*, supervisi, pemberian bimbingan teknis pelaksanaan tugas, dan memberikan *reward dan punishment*.

⁸³ Habib Fuad Abdillah, Ketua AQSO, Pelaksanaan Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, *Wawancara*, Ponorogo, 02 Maret, 2021, Pukul 08.00 WIB.

⁸⁴ Akhmad Fauzi, Kepala Madrasah, *Dokumen Notulen Muysawarah*, Ponorogo, Maret, 2020.

B. Analisis Strategi Pelaksanaan Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Budaya Religius.

Berdasarkan analisis peneliti, dalam pelaksanaan budaya religius kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an melakukan pengorganisasian. Proses implementasi strategi, kepemimpinan kepala sekolah harus memanfaatkan segala sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun non manusia untuk mewujudkan strategi yang diinginkan. Menempatkan potensi sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan mendayagunakan sumber daya non manusia dengan maksimal akan mampu mewujudkan strategi tersebut. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik maka strategi tersebut tidak akan terwujud.

Dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan, MTs Tahfizh Alam Qur'an merumuskan beberapa kegiatan-kegiatan. Teknis pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut diserahkan kepada tim atau panitia masing-masing, dalam pelaksanaannya kepala sekolah menggunakan sistem kontrol dengan menjalin komunikasi intensif dengan koordinator kegiatan. Sistem lain yang diterapkan oleh kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an adalah dengan melakukan pengamatan, pengawasan, dan pengecekan secara berkala. Sistem kontrol yang digunakan oleh kepala sekolah MTs Tahfizh Alam Qur'an bervariasi. Kadang dengan langsung terjun ke lapangan, kadang menggunakan arahan apel pagi dan kadang hanya menemui wakil-wakil sesuai bidang.

Implementasi strategi pelaksanaan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an dalam menciptakan budaya religius yaitu melakukan tindakan pengorganisasian untuk menciptakan struktur dan *job discription* yang baik. Harapannya agar anggota atau panitia yang ditunjuk dapat melaksanakan dengan maksimal sesuai dengan panduan. Dalam kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan pemilihan sumber daya manusia yang akan bertugas menjalankan program kerja madrasah tahunan maupun program jangka menengah.

Penempatan sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia diatur dengan rapi dengan mempertimbangkan kelemahan dan kelebihan

masing-masing sesuai dengan potensi yang dimiliki. Selain itu, dalam implementasi strategi akan dilakukan pengarahan atau bimbingan teknis (Bimtek) agar pelaksana tidak kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam strategi pelaksanaan dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an adalah dengan cara supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Untuk mengetahui capaian dan kendala yang dialami oleh guru atau panitia kegiatan. Peran yang dilakukan oleh kepala sekolah selaras dengan napa yang telah dikemukakan oleh para ahli dalam *Carter Good's Dictionary of Education*: Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pekerjaan.⁸⁵

Pidarta (1998) mengutip pendapat Jones, mengungkapkan bahwa supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh administrasi pendidikan yang ditunjukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan. Namun, titik berat dari supervise tersebut adalah perbaikan dan pengembangan kerja profesional yang menangani peserta didik.⁸⁶

Ametembun (1981) mengemukakan tujuan supervisi pendidikan memiliki tujuan membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.⁸⁷

Dari temuan diatas, strategi pelaksanaan yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius adalah (1) Pengorganisaian, dalam pelaksanaan pengorganisasian yang dilakukan kepala MTs Tahfizh

⁸⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 239.

⁸⁶ Ibid, 240.

⁸⁷ Ibid, 242.

Alam Qur'an dengan cara pembentukan struktur MTs Tahfizh Alam Quran dan pembagian *Job Discription*. (2) Supervisi. (3) Pemberian bimbingan teknis pelaksanaan tugas. (4) Memberikan *reward dan punishment*.

Terkait pelaksanaan manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, sayangnya dalam pelaksanaan *reward dan punishment* belum adanya aturan tertulis dalam AD/ART tentang *reward dan punishment* bagi warga madrasah. Selain itu hendaknya menambah fasilitas dalam pengembangan budaya religius untuk memfasilitasi siswa dalam berinteraksi antar teman atau kelas lainnya, karena dengan disediakan tempat berkumpul *representatif* yang menjadikan siswa nyaman dalam berkomunikasi sehingga mampu mempererat silaturahmi. Selain itu pelaksanaan strategi yang dilakukan MTs Tahfizh Alam Qur'an, perlunya mendatangkan mentor eksternal untuk memperbarui dan memperdalam pengetahuan guru terhadap tugas yang diemban. Melihat minat *iqra'* atau membaca siswa yang begitu besar, perlunya menambah koleksi buku-buku untuk menumbuh kembangkan budaya literasi membaca. Untuk peneliti berikutnya memperhatikan prosentase keberhasilan program pengembangan budaya religius dan komitmennya terhadap nilai-nilai religius, diharapkan penelitian ini menjadi inspirasi dan dikembangkan secara dinamis oleh peneliti berikutnya.

BAB VII

STRATEGI EVALUASI KEPALA MADRASAH DALAM MINCIPTAKAN BUDAYA RELIGIUS

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang ketiga yaitu bagaimana strategi evaluasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an. Uraian bab ini disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi evaluasi budaya religius ditinjau dari hasil penelitian lapangan terkait evaluasi. Kemudian ditutup dengan analisis mendalam terkait evaluasi budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilihat dari teori manajemen strategis.

A. Strategi Evaluasi Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Budaya Religius

Tahap evaluasi merupakan tahap ketiga setelah perencanaan dan pelaksanaan. Evaluasi menjadi perkara yang sangat mendasar karena sudah menjadi kelaziman antara rencana dan kenyataan sering kali meleset dari sasaran dan tidak sesuai dengan harapan.

Lingkungan internal dan eksternal yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dapat menjadikan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan menjadi usang atau kurang efektif. Sangat penting bagi pimpinan pemangku kebijakan untuk mengkaji ulang, mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis.

Berdasarkan pengamatan terhadap evaluasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius adalah dengan melakukan musyawarah. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh kepala madrasah. Manusia hanya bisa berencana dan bercita-cita, tercapai atau tidaknya itu wilayah langit bukan wilayah kita, yang bisa kita lakukan adalah berusaha dan berdoa. Terkadang terdapat perbedaan antara yang diharapkan dengan hasil yang terjadi. Oleh karenanya langkah yang kami lakukan untuk evaluasi adalah dengan

musyawarah bersama anggota terkait. Musyawarah adalah kewajiban bagi kami untuk memajukan MTs Tahfizh Alam Qur'an.”⁸⁸

Seperti yang dipaparkan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an di atas, bahwa dalam mengontrol program kerja dalam rangka menciptakan budaya religius adalah dengan cara musyawarah yang secara umum lebih dikenal dengan istilah rapat. Terdapat empat jenis rapat yang dilakukan oleh kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an. Yaitu rapat bulanan, rapat semesteran, rapat akhir tahun ajaran baru dan rapat *istidental*. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an yaitu. Berdasarkan waktu pelaksanaannya musyawarah yang kami ada yang bersifat bulanan, semesteran, tahunan dan istidental. Rapat bulanan membahas tentang evaluasi kegiatan belajar mengajar selama satu bulan terakhir, biasanya kami lakukan hari Jum'at ke empat. Musyawarah semesteran dilakukan di akhir semester yang membahas hasil belajar selama satu semester beserta kendala yang dihadapi. Rapat tahunan dilakukan pada akhir tahun yaitu mengevaluasi kegiatan dan program selama satu tahun terakhir. Biasanya kami mengumpulkan orang tua wali sekaligus untuk menyerahkan raport. Dan rapat istidental yaitu rapat yang dilakukan jika ada hal-hal bersifat mendesak yang mengharuskan untuk segera dituntaskan. Pada dasarnya salah satu tujuan musyawarah adalah penyamaan semangat tujuan seluruh anggota agar tercapainya visi dan misi secara efektif dan efisien.⁸⁹

Selain musyawarah, dalam rangka mengevaluasi kegiatan dan program MTs Tahfizh Alam Qur'an menyusun evaluasi diri madrasah (EDM), sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an. Evaluasi Diri Madrasah kami lakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan madrasah tiap standar nasional pendidikannya. EDM juga mengeluarkan rekomendasi yang harus dilakukan oleh madrasah. Penyusunan EDM kami lakukan sesuai dengan kondisi riil di madrasah dan harapan

⁸⁸ Akhmad Fauzi, Kepala Madrasah, *Dokumen Notulen Muysawarah*, Ponorogo, 03 Maret, 2021.

⁸⁹ Ibid.

pemangku kepentingan madrasah. Nantinya, EDM akan dijadikan cermin bagi madrasah.

1. Musyawarah

Dalam rangka evaluasi kegiatan dan program MTs Tahfizh Alam Qur'an menuju gerakan yang efektif dan efisien, maka dilaksanakan musyawarah secara rutin dan sistematis. Macam-macam musyawarah yang dilakukan kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an sebagai berikut.

a) Musyawarah Bulanan

Yaitu pertemuan untuk membahas capaian kegiatan belajar mengajar selama satu bulan terakhir. Waktu rutin yang dipilih dalam musyawarah bulanan adalah hari Jum'at ke empat, jam 13.00-14.30 WIB. Pembahasan dalam musyawarah bulanan ini adalah evaluasi kegiatan belajar selama satu bulan beserta kendalanya, laporan capaian program bulan tersebut dari masing-masing guru, dan yang terakhir adalah penyampaian program serta target yang harus dicapai bulan selanjutnya.⁹⁰

b) Musyawarah Semesteran

Musyawarah ini dilakukan setiap akhir semester ganjil-genap. Waktu rutin dalam musyawarah semesteran adalah jam kerja antara pukul 08.00-11.00, untuk hari pelaksanaan kondisional setelah penilaian akhir semester (PAS) dilakukan. Musyawarah ini bersamaan dengan pencetakan hasil belajar siswa atau raport. Selain itu isi dari musyawarah semesteran adalah evaluasi program dan KBM beserta kendalanya dan penyampaian program yang hendak dicapai beserta targetnya.⁹¹

c) Musyawarah Akhir Tahun Ajaran

Merupakan musyawarah yang dilakukan setiap akhir tahun ajaran, musyawarah ini sekaligus menghadirkan wali santri untuk penyerahan

⁹⁰ Dwi Ida Muslihah, Sekretaris Madrasah, Evaluasi Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, *Wawancara*, Ponorogo, 02 Maret, 2021, Pukul 09.00 WIB.

⁹¹ Ibid.

hasil belajar siswa atau Raport kenaikan kelas dan lulusan. Musyawarah diawali dengan pengajian yang dihadiri oleh kepala madrasah, guru, starf dan wali santri.⁹²

d) Musyawarah Istidental

Musyawarah istidental dilaksanakan tidak mengenal waktu dan tempat, artinya sewaktu-waktu musyawarah akan dilakukan untuk membahas sesuatu yang sifatnya *urgen* serta mendesak yang harus segera ditangani dan diselesaikan secara cepat.⁹³

2. Evaluasi Diri Madrasah (EDM)

Evaluasi Diri Madrasah (EDM) merupakan mekanisme evaluasi internal yang dilakukan oleh kepala Madrasah bersama pendidik atau guru, komite Madrasah, orang tua, dengan bantuan pengawas. Hasil EDM dimanfaatkan sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan Madrasah lebih lanjut. EDM dilaksanakan oleh setiap Madrasah sebagai satu kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dan mutu Madrasah secara berkelanjutan.

Laporan EDM disusun untuk menindak-lanjuti hasil temuan yang didapatkan melalui instrumen Evaluasi Diri Madrasah dengan merujuk pada delapan SNP, yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pembiayaan, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian.⁹⁴

Penyusunan EDM dilakukan oleh tim penjamin mutu (TPM), anggota TPM di tunjuk melalui SK kepala sekolah yang terdiri dari penanggung jawab, ketua, skretaris, bendahara dan tim aspek pengembang yang terdiri dari lima bidang, masing-masing bidang memiliki anggota tersendiri. Adapun tugas TPM adalah sebagai berikut:

⁹² Dwi Ida Muslihah, Sekretaris Madrasah, Evaluasi Budaya Religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, *Wawancara*, Ponorogo, 02 Maret, 2021, Pukul 09.00 WIB..

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Dokumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM), Tahun 2021.

- a. TPM mengumpulkan data, informasi dan bukti fisik dari berbagai sumber yang relevan untuk dasar penilaian indikator yang ada dalam Instrumen
- b. TPM mendiskusikan dan menetapkan level setiap indikator berdasarkan data, informasi dan bukti fisik
- c. TPM dan TIM dibantu oleh operator madrasah mengisi instrumen yang tersedia secara online atau semi online berdasarkan data, informasi dan bukti fisik yang dikumpulkan;
- d. TPM mengirim hasil pengisian EDM yang sudah disetujui oleh Kepala Madrasah;
- e. TPM melakukan rapat penentuan rencana kegiatan sesuai dengan hasil isian pada EDM;
- f. TPM menetapkan sumber pendanaan;
- g. TPM melakukan distribusi rencana pendanaan pengembangan dan operasional;
- h. TPM melakukan penjadwalan rencana kegiatan dalam satu tahun.

B. Analisis Strategi Evaluasi Kepala Madrasah dalam Menciptakan Budaya Religius.

Berdasarkan analisis peneliti dalam pelaksanaan budaya religius kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an melakukan evaluasi strategi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Terdapat dua langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam evaluasi strategi. Yaitu Musyawarah dan evaluasi diri madrasah (EDM).

1. Musyawarah.

Merupakan langkah yang dipilih oleh kepala sekolah sebagai *control* dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi, untuk melakukan evaluasi strategi- strategi yang telah diimplementasikan. Madrasah akan mengambil kebijakan-kebijakan perbaikan kedepan, agar strategi yang dirumuskan nantinya berjalan sesuai harapan. Masalah dapat

diidentifikasi dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang terjadi.

Hal tersebut senada dengan David (2005) memaparkan bahwa evaluasi strategis meliputi, 1) menalar dasar strategi, 2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang terjadi, 3). Mengambil kegiatan koreksi untuk memastikan bahwa peformansi merujuk pada perencanaan.⁹⁵

Akdon menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua jenis evaluasi, yaitu: 1) evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya, 2) evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.⁹⁶

2. Evaluasi Diri Madrasah (EDM)

Hasil penyusunan evaluasi diri madrasah (EDM) yang dilakukan oleh TPM MTs Tahfizh Alam Qur'an, kemudian digunakan untuk menindak lanjuti hasil temuan yang didapatkan melalui instrumen Evaluasi Diri Madrasah dengan merujuk pada delapan SNP, yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pembiayaan, Standar Pengelolaan, dan Standar Penilaian.

Setelah memetakan kekurangan, dan kelebihan, tantangan dan peluang. Hasil EDM akan digunakan sebagai bahan untuk menetapkan jenis-jenis program/kegiatan prioritas dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM) tahun selanjutnya.

Tujuan dari penyusunan EDM adalah Madrasah mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya sebagai dasar penyusunan rencana pengembangan lebih lanjut, Madrasah mampu

⁹⁵ Dr. Ahmadi, *Manajemen Kurikulum*, 48-49.

⁹⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management*, 148.

mengenal peluang untuk memperbaiki mutu pendidikan, menilai keberhasilan upaya peningkatan, dan melakukan penyesuaian program-program yang ada. Madrasah mampu mengetahui tantangan yang dihadapi dan mendiagnosis jenis kebutuhan yang diperlukan untuk perbaikan. Madrasah dapat menyediakan laporan resmi kepada para pemangku kepentingan tentang kemajuan dan hasil yang dicapai.

Berdasarkan analisis di atas bahwa strategi evaluasi dalam menciptakan budaya Evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius dengan cara (1) Musyawarah yang dilakukan secara rutin yang meliputi, musyawarah bulanan, semesteran, tahunan dan istidental. (2) Penyusunan evaluasi diri madrasah (EDM).

Akan tetapi evaluasi manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an belum melibatkan pihak eksternal dalam perumusan evaluasi diri madrasah (EDM), pihak eksternal yang dimaksud adalah wali murid, sehingga MTs Tahfizh Alam Qur'an mendapatkan masukan yang berimbang baik pihak internal maupun eksternal.

BAB VIII

PENUTUP

Bab VIII merupakan akhir dari penelitian ini, dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran. Berdasarkan paparan data dan temuan penelitian, maka penulis simpulkan dan sarankan sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Bentuk budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilakukan melalui beberapa tahap yaitu pengkondisian, internalisasi nilai, teladan warga madrasah, dan pembudayaan. Budaya religius tercermin melalui shalat berjama'ah ekstra disiplin, ibadah-ibadah sunah meliputi, shalat sunah rawatib *qibliya-ba'diyah*, sholat dluha, *qiamu al-lail*, puasa senin-kamis dan *al-ma'tsurat*, *Tahfizh al-Qur'an 30 juz*, *mukhadarah multi language*, *ta'awun* (Bakti Sosial), Peringatan hari besar Islam (PHBI), dan kantin kejujuran. Adapun kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen strategi yang dilakukan kepala madrasah sudah sesuai dengan kaidah dan konsep manajemen strategi pada umumnya, yaitu assesmen lingkungan internal-eksternal dan perumusan visi-misi. Hasil dari perumusan visi misi MTs Tahfizh Alam Qur'an telah berhasil membuat masyarakat tertarik sehingga berbondong-bondong ingin mendaftarkan putranya ke MTs Tahfizh Alam Qur'an. Akan tetapi perumusan visi belum mencantumkan target capaiannya.
2. Pelaksanaan manajemen strategis yang dilakukan kepala sekolah telah berhasil mengorganisasikan seluruh pihak agar pelaksanaan lebih maksimal dan terarah. Kepala madrasah menempatkan sumber daya manusia (SDA) sesuai dengan potensinya. Job Discription yang diberikan secara tertulis membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Bimbingan teknis (Bimtek) lapangan secara praktis membantu guru dan staf menjalankan tugas dengan sistematis dan terukur. Akan

tetapi pemberian reward dan punishment belum terlaksana dengan maksimal, terkhusus punishment terhadap guru yang indiscipliner, hal itu dikarenakan anggaran dasar rumah tangga AD/ART belum memuat reward dan punishment. Selain itu penunjang budaya religius adalah sarana dan prasarana, pemanfaatan sarana dan prasarana telah dilakukan secara maksimal, meskipun fasilitasnya masih terbatas.

3. Evaluasi manajemen strategis yang dilakukan kepala madrasah untuk mengukur kinerja guru, pelaksana dan anggota terkait perencanaan dan pelaksanaan budaya religius. Teknik yang sangat relevan yaitu dengan melaksanakan musyawarah dengan inten, hal ini dilihat dari agenda musyawarah yang begitu padat dan menyeluruh, mulai musyawarah bulanan, semesteran, tahunan dan istidental. Sehingga dengan demikian kendala yang dihadapi oleh masing-masing anggota dan pelaksana bisa segera tertangani dengan cepat, dengan begitu dapat meminimalisir terjadinya masalah-masalah rumit dan besar, bahkan dapat menghilangkan potensi masalah itu sendiri. Selain musyawarah evaluasi manajemen strategi di MTs Tahfizh Alam Qur'an dilakukan dengan cara evaluasi diri madrasah (EDM), dari hasil EDM akan dirumuskan rekomendasi-rekomendasi sebagai acuan perumusan program kerja madrasah tahun berikutnya.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis tentang manajemen startegis kepala sekolah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan kepada pihak terkat, diantaranya sebagai berikut:

1. Terkait perencanaan manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, penulis memberikan saran hendaknya dalam asesmen lingkungan internal perlu dikaji lebih mendalam lagi, terkhusus kemajemukan latar belakang wali santri dan santri sangat kompleks,

sehingga memunculkan rumusan misi yang lebih kongkrit dalam menjawab tantangan zaman. Asemen lingkungan eksternal terkait perubahan regulasi bahwa kelulusan siswa ditentukan oleh UNBK (Ujian Nasional Berbasis Komputer) sudah tidak berlaku lagi, sedangkan regulasi tersebut dirubah menjadi kelulusan siswa ditentukan oleh UM (Ujian Madrasah).

2. Terkait pelaksanaan manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, hendaknya kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an hendaknya membuat butir-butir tambahan pada AD/ART tentang reward dan punishment bagi warga madrasah. Selain itu hendaknya menambah fasilitas dalam pengembangan budaya religius untuk memfasilitasi siswa dalam berinteraksi antar teman atau kelas lainnya, karena dengan disediakan tempat berkumpul representatif yang menjadikan siswa nyaman dalam berkomunikasi sehingga mampu mempererat silaturahmi. Selain itu pelaksanaan strategi yang dilakukan MTs Tahfizh Alam Qur'an, perlunya mendatangkan mentor eksternal untuk memperbarui dan memperdalam pengetahuan guru terhadap tugas yang diemban. Melihat minat iqra' atau membaca siswa yang begitu besar, perlunya menambah koleksi buku-buku untuk menumbuh kembangkan budaya literasi membaca. Untuk peneliti berikutnya memperhatikan prosentase keberhasilan program pengembangan budaya religius dan komitmennya terhadap nilai-nilai religius, diharapkan penelitian ini menjadi inspirasi dan dikembangkan secara dinamis oleh peneliti berikutnya.
3. Terkait evaluasi manajemen strategi kepala madrasah dalam menciptakan budaya religius di MTs Tahfizh Alam Qur'an, hendaknya kepala MTs Tahfizh Alam Qur'an dan pihak terkait melibatkan pihak eksternal dalam perumusan evaluasi diri madrasah (EDM), pihak eksternal yang dimaksud adalah wali murid, sehingga MTs Tahfizh Alam Qur'an mendapatkan masukan yang berimbang baik pihak internal maupun eksternal.

DAFTAR PUSTAKA