

**TUGAS AKHIR - TI 091324**

**PERENCANAAN PROGRAM KERJA DALAM RANGKA  
PENGEMBANGAN MA KARTAYUDA PLUS**

**SITI ROHMANA AMINULLAH**

**NRP 2507 100 157**

**Dosen Pembimbing**

**Dr.Ir.Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**

**Fakultas Teknologi Industri**

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Surabaya 2014**

**FINAL PROJECT - TI 091324**

**PROGRAM PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF MA  
KARTAYUDA PLUS**

**SITI ROHMANA AMINULLAH  
NRP 2507 100 157**

**Supervisor  
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.**

**DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING  
Faculty of Industrial Technology  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2014**

**PERENCANAAN PROGRAM KERJA DALAM RANGKA  
PENGEMBANGAN MA KARTAYUDA PLUS**

**TUGAS AKHIR**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik  
pada  
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

**SITI ROHMANA AMINULLAH**  
NRP. 2307 100 157

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing Tugas Akhir

  
Dr. Ir. Busanul Arifin Noer, M.Sc.  
NIP. 19590301989031001

  
**SURABAYA, JULI 2014**

## PERENCANAAN PROGRAM KERJA DALAM RANGKA PENGEMBANGAN MA KARTAYUDA PLUS

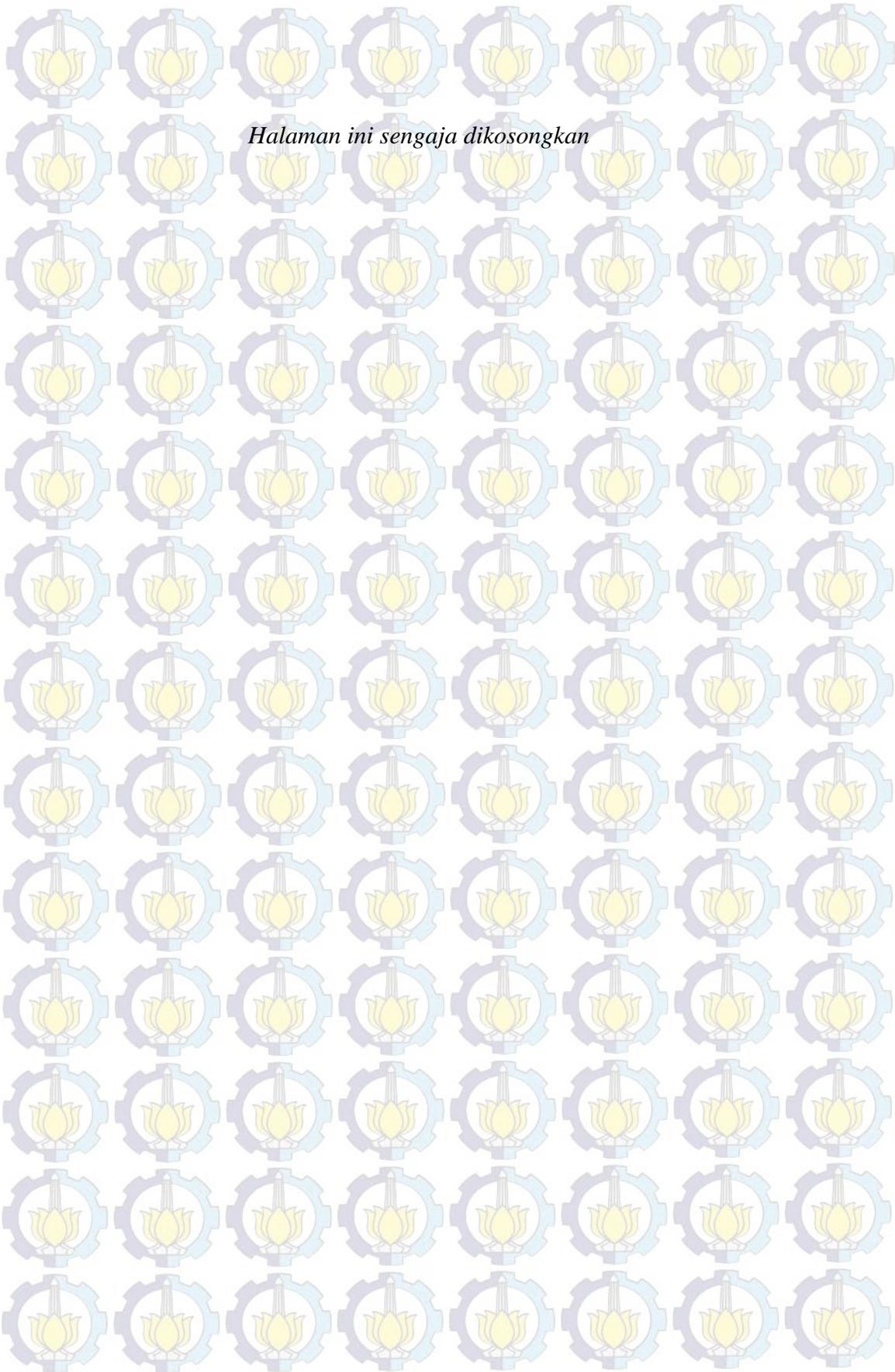
Nama : Siti Rohmana Aminullah  
NRP : 250710057  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

### ABSTRAK

Madrasah Aliyah (MA) merupakan lembaga pendidikan formal yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA), dengan perbedaan pembelajaran keagamaan yang lebih intensif. Dari data statistik Pendis Kemenag, diketahui bahwa pada keseluruhan jenjang, baik RA, MI, MTs, dan MA, yang memiliki akreditasi A hanya dibawah 10%. Ini artinya bahwa manajemen dan pengelolaan madrasah selama ini masih perlu ditingkatkan. Salah satu implementasi manajemen madrasah adalah perencanaan program kerja. Perencanaan program kerja ini akan dilakukan di lembaga madrasah MA Kartayuda Plus. Selama ini perencanaan program kerja MA Kartayuda Plus dilakukan berdasarkan agenda rutinitas tahunan, agenda insidental, dan agenda taktis jangka pendek, dengan tidak disertai perencanaan strategi dan harapan/capaian jangka panjang.

Pada penelitian ini, program kerja dirumuskan berdasarkan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda Plus dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta prioritas strategi. Kemudian dilakukan pembobotan pada faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) untuk mengetahui posisi MA dalam kuadran *SWOT Maps*, yaitu pada kuadran I, sehingga prioritas strateginya adalah strategi S-O yang terdefiniskan sejumlah 18 strategi. Dari ke-18 strategi tersebut dilakukan inisiasi program kerja untuk tahun ajaran 2014/2015. Program kerja yang dicanangkan sejumlah 42 program kerja yang dibagi sesuai struktur organisasi MA. Program kerja tersebut diantaranya: sosialisasi perguruan tinggi dan dunia kerja, pembimbingan intensif UN dan UM PTN, pemetaan potensi minat dan bakat (bidang kurikulum), pendataan siswa baru, penyusunan kurikulum program keahlian, mengikuti kompetensi tingkat nasional, memberikan kuliah tamu, mencanangkan *sistem reward* (bidang kesiswaan), meningkatkan kerjasama dengan perusahaan, perguruan tinggi, alumni, dan pihak lain dan studi banding (bidang humas), pembangunan lokal madrasah (bidang sarana prasarana), konseling (koordinator BP/BK), dan perencanaan strategi berbasis data, peningkatan pengetahuan manajemen madrasah, dan pembagian tugas pengelolaan madrasah secara proporsional (staf pengelola sekolah).

**Kata Kunci : Madrasah, Program Kerja, Analisis SWOT**



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

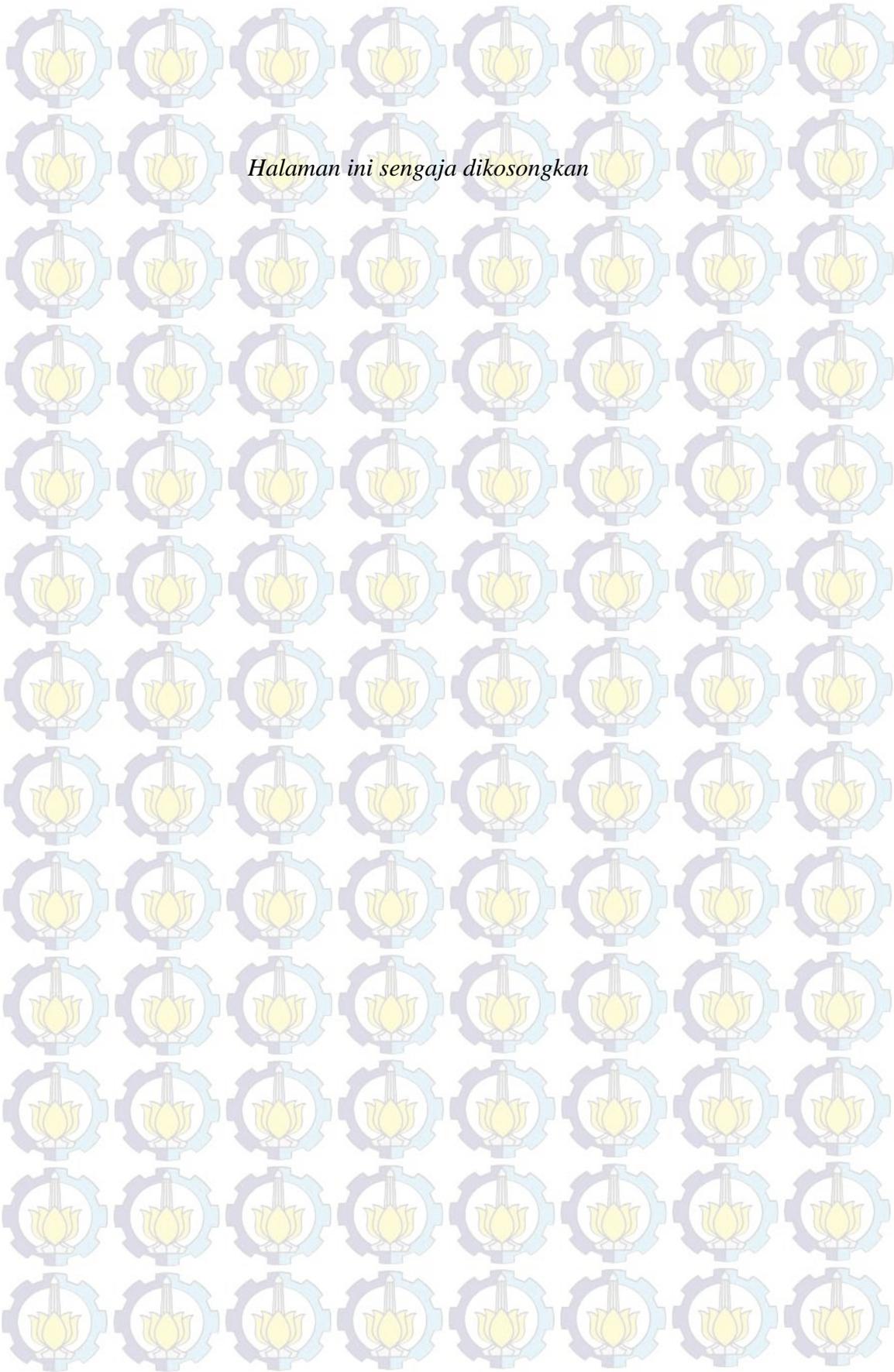
## **PROGRAM PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF MA KARTAYUDA PLUS**

Nama : Siti Rohmana Aminullah  
NRP : 250710057  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.

### **ABSTRACT**

*Madrasah Aliyah (MA) is a formal educational institution that equivalent to Senior High School (SMA), with the differences of more intensive religious subjects. From the statistical data of Pendis Kemenag, stated that the overall levels, RA, MI, MTs, and MA, which has A accreditation just under 10%. This means that management of madrasah needs to be improved. One of this madrasah management is program planning that will be done in MA Kartayuda Plus. During its program planning, MA Kartayuda Plus is managed based on agenda of the annual routine, incidental agenda, and the agenda of short-term tactical, not based on long-term strategic planning. In this research, program planning was formulated based on SWOT analysis to determine the internal and external conditions of MA Kartayuda Plus in terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Then the internal and external factors were weighted on internal factors matrix (IFE) and external factors (EFE) to determine the position of MA at the quadrant of SWOT Maps, which was in quadrant I, so the priority was 18 of S-O strategies. The 18 of S-O strategies was conducted to initiate program for 2014/2015 academic year. The 42 of initiated programs were divided according organizational structure of MA Kartayuda Plus. The programs includes: college socialization and job information, intensive final exam and college entrance exam guidance, potential interest and talent mapping of student (curriculum), new student data collection, curriculum development, following national-level competition, giving guest lectures, launched a reward system (field of student affairs), increasing cooperation with companies, universities, alumnus and alumna, and other parties, and school comparative studies (public relations), construction of classrooms (infrastructure), counseling (BP/BK coordinator), and data-driven strategic planning, improvement of madrasah-management knowledge, and distribution of task management proportionally (school management staff).*

**Keywords : Madrasah, Program, SWOT Analysis**



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan karunia dan petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Perencanaan Progran Kerja dalam Rangka Pengembangan MA Kartayuda Plus“.

Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan studi strata satu dan memperoleh gelar sarjana Teknik Industri, pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Penulisan Tugas Akhir ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu, penulis mengucapkan rasa syukur dan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu selama pelaksanaan, penyelesaian, dan penyempurnaan Tugas Akhir ini:

1. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc., selaku dosen pembimbing, atas semua masukan, saran dan kritik, dan nasehat selama bimbingan Tugas Akhir.
2. Bapak Yudha Prasetyawan, S.T., M. Eng., selaku dosen wali, atas semua nasehat dan motivasi selama pelaksanaan Tugas Akhir.
3. Bapak Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., MregSc, PhD., Bapak Ir. Ibnu Hisyam, dan Ibu Naning Aranti Wessiani, S.T., M. M., selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran yang sangat membantu dalam penelitian.
4. Bapak Prof. Ir. Budi Santosa, M.S., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri dan Bapak Yudha Andrian, S.T., M.T., selaku koordinator Tugas Akhir, atas kelancaran birokrasi selama pengerjaan Tugas Akhir.
5. Kepada pihak MA Kartayuda Plus, Bapak Sukirno, Bapak Saerozi, Bapak Hakim, dan Bapak Jani, serta guru MA Kartayuda Plus yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian tugas akhir ini.
6. Kedua orangtua tersayang, H. Ismaun Aminullah dan Siti Insiyah, adikku tercinta Muhammad Aziz Aminullah yang sama-sama berjuang mengerjakan tugas akhir, serta keluarga besar yang selalu memberikan dukungan, do'a, dan semangat yang tiada putus-putusnya.
7. Segenap dosen Teknik Industri ITS yang telah membimbing penulis selama menempuh studi.
8. Kepada seluruh staf Jurusan Teknik Industri ITS , staf RBTI, yang telah banyak memberikan informasi dan bantuan administratif.
9. Teman-teman Green House ku tercinta, Mbak Evalina, Risa, Dewi, Vivit, Yanti, Tita, Farin, Aulia, dan semuanya, yang telah memberikan semangat tiada henti.
10. Rekan-rekan GAP (TI 2007) wilda, aulia, intan, rosa, sukma, chacha, dan semuanya atas semua kebaikan doa dan dukungannya.
11. Semua pihak lain yang tidak bisa disebut satu per satu.

Penulis menyadari bahwa pengerjaan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Sehingga semua kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk pengembangan selanjutnya. Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Surabaya, Juli 2014

Penulis

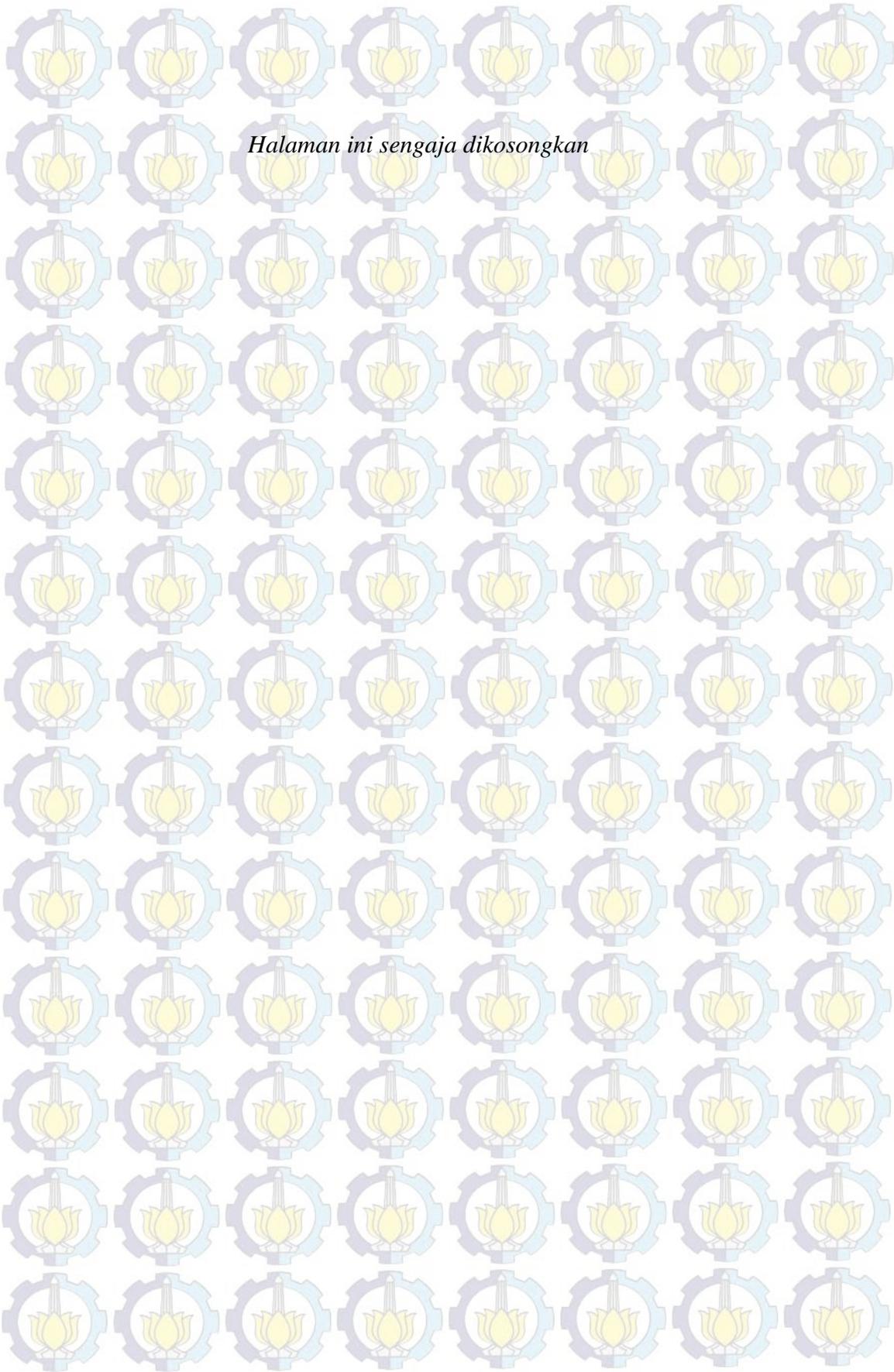
## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| LEMBAR PENGESAHAN .....                          | i       |
| ABSTRAK .....                                    | iii     |
| <i>ABSTRACT</i> .....                            | v       |
| KATA PENGANTAR .....                             | vii     |
| DAFTAR ISI .....                                 | ix      |
| DAFTAR TABEL .....                               | xi      |
| DAFTAR GAMBAR .....                              | xiii    |
| BAB I PENDAHULUAN .....                          | 1       |
| 1.1 Latar Belakang .....                         | 1       |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                        | 6       |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                      | 6       |
| 1.4 Ruang Lingkup Penelitian .....               | 6       |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                     | 7       |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                    | 9       |
| 2.1 Sistem Pendidikan Madrasah Aliyah (MA) ..... | 9       |
| 2.2 Manajemen Berbasis Madrasah .....            | 10      |
| 2.3 Manajemen Strategis .....                    | 11      |
| 2.4 Visi .....                                   | 15      |
| 2.5 Misi .....                                   | 16      |
| 2.6 Strategi .....                               | 17      |
| 2.7 Program Kerja .....                          | 17      |
| 2.8 Analisis SWOT .....                          | 18      |
| 2.9 <i>Literature Review</i> .....               | 23      |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....              | 27      |
| 3.1 Tahap Identifikasi Permasalahan .....        | 27      |
| 3.2 Tahap Identifikasi Kondisi Eksisting .....   | 27      |
| 3.3 Tahap Perumusan Program Kerja .....          | 28      |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4 Tahap Analisis dan Penarikan Kesimpulan.....                         | 29        |
| <b>BAB IV PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA .....</b>                         | <b>31</b> |
| 4.1 Identifikasi Profil dan Kondisi Eksisting MA Kartayuda Plus .....    | 31        |
| 4.1.1 Sejarah Pendirian MA Kartayuda Plus.....                           | 31        |
| 4.1.2 Fasilitas dan Sarana Prasarana MA Kartayuda Plus .....             | 34        |
| 4.1.3 Prestasi MA Kartayuda Plus .....                                   | 34        |
| 4.1.4 Keadaan dan Perkembangan Siswa dan Lulusan MA Kartayuda Plus ..... | 36        |
| 4.1.5 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA Kartayuda Plus.....    | 51        |
| 4.1.6 Visi, Misi, dan Tujuan MA Kartayuda Plus.....                      | 53        |
| 4.1.7 Logo MA Kartayuda Plus .....                                       | 54        |
| 4.1.8 Struktur Organisasi MA Kartayuda Plus.....                         | 56        |
| 4.1.9 Program Kerja MA Kartayuda Plus .....                              | 57        |
| 4.2 Perumusan Program Kerja MA Kartayuda Plus.....                       | 59        |
| 4.2.1 Analisis SWOT MA Kartayuda Plus .....                              | 59        |
| 4.2.2 Perumusan Program Kerja .....                                      | 75        |
| 4.2.3 Analisis dan Interpretasi Data .....                               | 79        |
| 4.2.4 Rekomendasi Visi dan Misi MA Kartayuda Plus .....                  | 83        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                  | <b>91</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 91        |
| 5.2 Saran.....   | 92        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>BIODATA PENULIS.....</b>  | <b>97</b> |

## DAFTAR TABEL

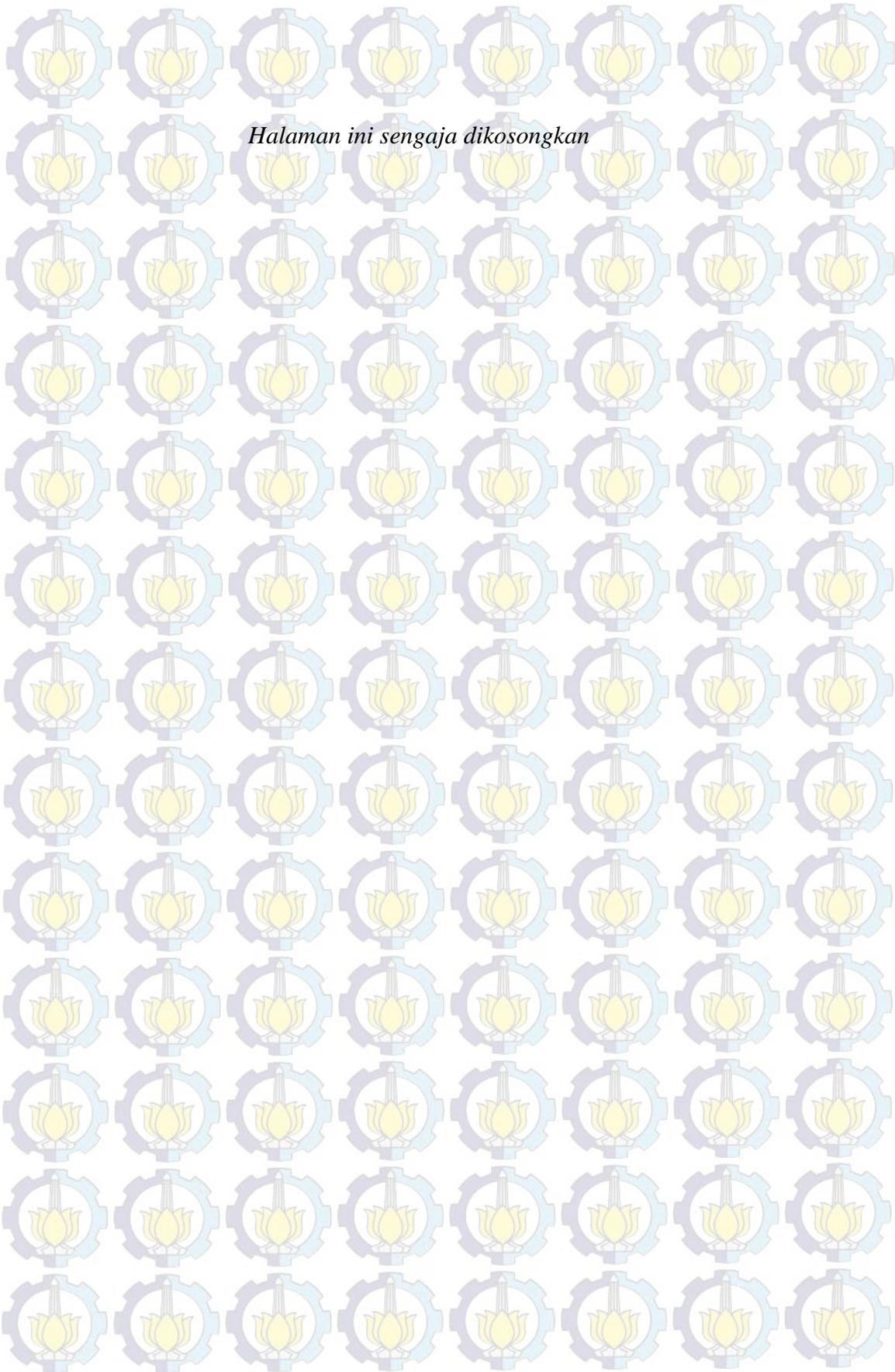
|  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 2.1 Ciri-ciri Madrasah yang Melaksanakan MBM .....                       | 11      |
| Tabel 2.2 Matriks TOWS .....   | 19      |
| Tabel 2.3 Pembobotan dalam Matriks IFE dan Matriks EFE .....                   | 21      |
| Tabel 2.4 <i>Literature Review</i> .....                                       | 26      |
| Tabel 4.1 Prestasi MA Kartayuda Plus dalam Kurun Waktu 2 Tahun Terakhir... 36  | 36      |
| Tabel 4.2 Jumlah Siswa MA Kartayuda Plus dalam 6 Tahun Terakhir..... 37        | 37      |
| Tabel 4.3 Jumlah siswa MA Kartayuda Plus Tahun Ajaran 2013/2014..... 38        | 38      |
| Tabel 4.4 Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus (SMP/MTs)..... 38               | 38      |
| Tabel 4.5 Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus..... 40                         | 40      |
| Tabel 4.6 Daerah Asal Siswa MA Kartayuda Plus .....                            | 43      |
| Tabel 4.7 Pendidikan Formal Ayah Siswa MA Kartayuda Plus..... 46               | 46      |
| Tabel 4.8 Pekerjaan Ayah Siswa MA Kartayuda Plus..... 47                       | 47      |
| Tabel 4.9 Rata-rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus/Bulan ... 49 | 49      |
| Tabel 4.10 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MA Kartayuda Plus..... 52     | 52      |
| Tabel 4.11 Program Kerja MA Kartayuda Plus .....                               | 61      |
| Tabel 4.12 Analisis Kekuatan ( <i>Strength</i> ) .....                         | 64      |
| Tabel 4.13 Analisis Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) MA Kartayuda Plus..... 65    | 65      |
| Tabel 4.14 Analisis Peluang ( <i>Opportunity</i> ) MA Kartayuda Plus .....     | 66      |
| Tabel 4.15 Analisis Ancaman ( <i>Threat</i> ) MA Kartayuda Plus..... 66        | 66      |
| Tabel 4.16 Matriks TOWS .....  | 67      |
| Tabel 4.17 Perumusan Strategi S-O MA Kartayuda Plus..... 67                    | 67      |
| Tabel 4.18 Perumusan Strategi S-T MA Kartayuda Plus .....                      | 68      |
| Tabel 4.19 Perumusan Strategi W-O MA Kartayuda Plus .....                      | 68      |
| Tabel 4.20 Perumusan Strategi W-T MA Kartayuda Plus..... 69                    | 69      |
| Tabel 4.21 Perhitungan IFE MA Kartayuda Plus .....                             | 71      |
| Tabel 4.22 Perhitungan EFE MA Kartayuda Plus .....                             | 71      |
| Tabel 4.23 Program Kerja Bidang Kurikulum..... 75                              | 75      |
| Tabel 4.24 Program Kerja Bidang Kesiswaan .....                                | 76      |
| Tabel 4.25 Program Kerja Bidang Humas .....                                    | 77      |
| Tabel 4.26 Program Kerja Bidang Sarana Prasarana..... 78                       | 78      |
| Tabel 4.27 Program Kerja Staf Pengelola Madrasah .....                         | 78      |
| Tabel 4.28 Deskripsi Elemen Visi MA Kartayuda Plus .....                       | 88      |



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR GAMBAR

|   | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1 Jumlah MA Berdasarkan Status Akreditasi TP 2011/2012.....                    | 2       |
| Gambar 2.1 Hierarki Perencanaan .....   | 12      |
| Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Pengerjaan Penelitian .....                                 | 30      |
| Gambar 4.1 MA Kartayuda Plus (tampak dari depan pintu gerbang).....                     | 31      |
| Gambar 4.2 MA Kartayuda Plus (tampak dari halaman madrasah) .....                       | 33      |
| Gambar 4.3 Laboratorium Komputer.....   | 34      |
| Gambar 4.4 Peralatan Laboratorium IPA .....   | 34      |
| Gambar 4.5 Sarana Pembelajaran Perbengkelan .....                                       | 35      |
| Gambar 4.6 Peralatan Menjahit.....  | 35      |
| Gambar 4.7 Penerimaan Prestasi oleh Siswi MA Kartayuda Plus.....                        | 35      |
| Gambar 4.8 Penerimaan Prestasi oleh Siswa MA Kartayuda Plus .....                       | 35      |
| Gambar 4.9 Piala Prestasi MA Kartayuda Plus .....                                       | 35      |
| Gambar 4.10 Medali Prestasi MA Kartayuda Plus .....                                     | 35      |
| Gambar 4.11 Grafik Pertumbuhan Jumlah Siswa MA Kartayuda dalam 6 Tahun<br>Terakhir..... | 37      |
| Gambar 4.12 Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas X Menurut Kategori<br>SMP/MTs.....      | 39      |
| Gambar 4.13 Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas XI Menurut Kategori<br>SMP/MTs.....     | 39      |
| Gambar 4.14 Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas XII Menurut Kategori<br>SMP/MTs.....    | 40      |
| Gambar 4.15 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas X .....                            | 41      |
| Gambar 4.16 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas XI .....                           | 41      |
| Gambar 4.17 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa Kelas XII.....                           | 42      |
| Gambar 4.18 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa Kelas X .....                       | 44      |
| Gambar 4.19 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa Kelas XI.....                       | 44      |
| Gambar 4.20 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa Kelas XII .....                     | 44      |
| Gambar 4.21 Pendidikan Formal Ayah Siswa Kelas X .....                                  | 46      |
| Gambar 4.22 Pendidikan Formal Ayah Siswa Kelas XI .....                                 | 46      |
| Gambar 4.23 Pendidikan Formal Ayah Siswa Kelas XII .....                                | 47      |
| Gambar 4.24 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa Kelas X.....                                     | 48      |
| Gambar 4.25 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa Kelas XI.....                                    | 48      |
| Gambar 4.26 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa Kelas XII .....                                  | 49      |
| Gambar 4.27 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa Kelas X.....                          | 50      |
| Gambar 4.28 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa Kelas XI .....                        | 50      |
| Gambar 4.29 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa Kelas XII .....                       | 51      |
| Gambar 4.30 Logo MA Kartayuda Plus .....  | 54      |
| Gambar 4.31 Struktur Organisasi MA Kartayuda Plus.....                                  | 56      |
| Gambar 4.32 Posisi MA Kartayuda Plus dalam <i>SWOT Maps</i> .....                       | 73      |



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

# BAB I PENDAHULUAN

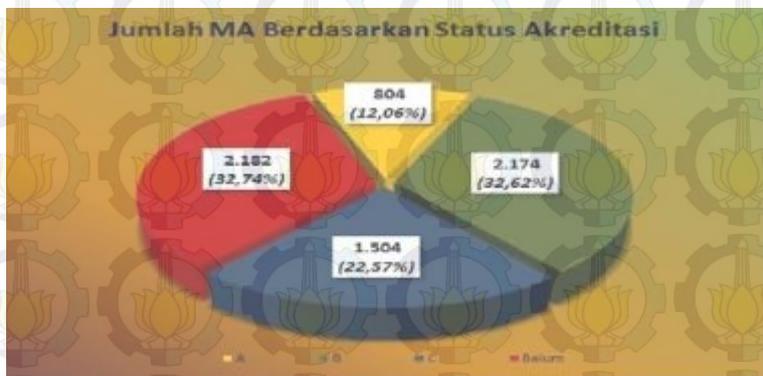
## 1.1 Latar Belakang

Madrasah (RA, MI, MTs, dan MA) adalah satuan pendidikan yang dikelola Kementerian Agama, dan di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, yang secara teknik pembinaannya dilakukan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah. RA (*Raudlatul Athfal*) merupakan pendidikan setingkat TK. Sedangkan tingkatan satuan pendidikan madrasah pada pendidikan dasar adalah Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang setara dengan SD (Sekolah Dasar) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang setara dengan SMP dan tingkatan pada pendidikan menengah adalah Madrasah Aliyah (MA), yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Madrasah yang terdiri dari RA, MI, MTs, dan MA disebutkan dalam UU Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 merupakan lembaga pendidikan formal yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional (Kemenag, 2014). Madrasah merupakan salah satu bentuk pendidikan islam formal yang ada di Indonesia. Secara hukum, kedudukan madrasah disetarakan dengan sekolah umum walaupun dalam beberapa hal madrasah memiliki keunikan. Pembelajaran keagamaan yang lebih intensif menjadi ciri khas tersendiri yang membedakan madrasah dan sekolah umum.

Berdasarkan data Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, jumlah MA pada tahun pelajaran 2011-2012 secara nasional terdapat sebanyak 6.664 madrasah. Sedangkan prosentase jumlah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dan Madrasah Aliyah Swasta (MAS) adalah 11,37 % (758 lembaga) dan 88,63% (5.906 lembaga). Bila dilihat dari komposisi jumlah madrasah antara negeri dan swasta, hampir sebagian besar merupakan madrasah swasta, yang pembinaannya dilakukan oleh lembaga/yayasan atau pun secara perorangan. Jika dilihat kualitas MA berdasarkan status akreditasi, masih banyak MA yang belum memenuhi standar akreditasi, maupun standar akreditasi C. Hal ini menunjukkan masih banyak madrasah yang memerlukan pembenahan kualitas dari berbagai

aspek. Gambar 1.1 berikut ini merupakan gambaran status akreditasi MA di Indonesia.



Gambar 1.1 Jumlah MA Berdasarkan Status Akreditasi Tahun Pelajaran 2011-2012 (Pendis Kemenag, 2014)

Dari data statistik tahun ajaran 2011-2012 Pendis Kemenag, diketahui bahwa pada keseluruhan jenjang, baik RA, MI, MTs, dan MA, yang memiliki akreditasi A hanya dibawah 10%. Ini artinya bahwa manajemen dan pengelolaan madrasah selama ini masih perlu ditingkatkan, sehingga kedepannya pembinaan terhadap manajemen dan tata kelola yang baik terhadap madrasah masih perlu dilakukan.

Pembinaan dalam manajemen dan pengelolaan madrasah ini didukung oleh pemerintah melalui program Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) pada hakikatnya adalah otonomi madrasah dalam penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh madrasah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Dirjen Pendis Kemenag, 2009). Dalam program ini, lembaga diberi kewenangan dalam mengatur manajemen organisasi, perencanaan strategis, manajemen sumber daya, pengembangan kurikulum, profesionalitas tenaga kependidikan, dan sistem administrasi dan tata kelola yang bertanggung jawab. Sosialisasi program ini telah dilakukan oleh pihak Kementerian Agama di Kabupaten Blora pada tahun 2009.

Salah satu aspek tata kelola manajemen yang baik dimulai dari perencanaan strategis. Perencanaan strategis memfokuskan pada upaya memadukan berbagai aspek baik manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, dan pengembangan, serta aspek-aspek lain dalam organisasi (Wheelen dan Hunger, 2003). Perencanaan strategis meliputi formulasi visi dan misi dan strategi obyektif, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi didasarkan pada keselarasan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Dalam perumusan strategi ini juga mempertimbangkan kesesuaian dengan kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Dalam tahap implementasi strategi, strategi dapat diturunkan menjadi perencanaan operasional dalam bentuk program kerja. Program kerja merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Solihin, 2012). Perencanaan program kerja di madrasah diwujudkan dalam bentuk Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang merupakan pedoman dasar pengembangan madrasah. Sesuai dengan Permendiknas 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, madrasah dituntut untuk melakukan pengelolaan madrasah dengan menyusun Rencana Kerja Madrasah. Rencana kerja ini memuat perencanaan operasional dari berbagai aspek madrasah, diantaranya kurikulum, sumber daya manusia, dan sebagainya. Perencanaan program kerja ini sangat penting dalam rangka pencapaian harapan dan tujuan pengelolaan madrasah dan pewujudan tata kelola madrasah yang lebih baik.

Perencanaan program kerja juga sangat dibutuhkan sebagai tahapan dalam pengelolaan dan pengembangan MA Kartayuda Plus yang lebih baik. MA Kartayuda Plus merupakan lembaga madrasah terakreditasi B, yang berada dibawah naungan Kementerian Agama khususnya dibawah Direktorat Pendidikan Madrasah dan Lembaga Pendidikan Ma'arif dengan garis koordinasi yang berbeda, dan merupakan salah satu sekolah menengah dalam ruang lingkup Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda. MA Kartayuda Plus didirikan oleh pihak yayasan pada tahun 1984 dan berlokasi di Jl. Ngraho-Ketuwan, Desa Wado, Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora, Jawa Tengah. MA Kartayuda Plus merupakan jenjang pendidikan setara Sekolah Menengah Atas (SMA) yang

memiliki program jurusan IPA dan IPS, dan menaungi 345 siswa di semua jenjang kelas, dengan 27 guru pengampu mata pelajaran, dan 1 penjaga sekolah.

Sebagai salah satu rangka usaha penerapan MBM, MA Kartayuda bertransformasi menjadi MA Kartayuda Plus sejak diputuskannya rapat dewan guru tertanggal 1 Juli 2012 yang menghasilkan surat keputusan nomor 1096/MA.Ka/VII/2012 dan disahkan oleh Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda yang menaungi lembaga MA Kartayuda Plus. Dalam surat keputusan tersebut tertuang kebijakan-kebijakan pengembangan madrasah berdasarkan kebutuhan siswa dan lulusan, kemajuan teknologi, dan persaingan kompetensi mutu sekolah, peningkatan kompetensi lulusan dalam menghadapi persaingan ujian masuk perguruan tinggi dan dunia kerja. Hal ini sejalan dengan penerapan MBM dalam pengembangan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat, menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa, dan berperan serta dalam penetapan kurikulum muatan lokal (Dirjen Pendis Kemenag, 2009).

Program pengembangan madrasah terus dilakukan sejalan dengan transformasi ini. Berbagai program dikaji oleh pihak sekolah dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan, tingkat kebutuhan, segi sumber daya manusia, dan segi pendanaan. Implementasi transformasi yang saat ini dapat direalisasikan diantaranya adalah program pengembangan potensi diri yaitu program peningkatan penerimaan lulusan di perguruan tinggi negeri maupun swasta dan program keahlian & ketrampilan MA Kartayuda Plus.

Program penerimaan lulusan di perguruan tinggi yang dilaksanakan oleh madrasah sejauh ini adalah dengan memfasilitasi siswanya dalam pendaftaran kolektif seleksi nasional penerimaan mahasiswa baru, memberikan informasi beasiswa perguruan tinggi, membantu proses administrasi pendaftaran beasiswa, dan pendampingan siswa dalam program beasiswa bidik misi dari pemerintah. Sedangkan program keahlian dan ketrampilan ini bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa dan membekali siswa dengan *hardskill* dan ketrampilan khusus untuk menambah kompetensi siswa memasuki persaingan dunia kerja. Program keahlian dan ketrampilan yang dibuka adalah kelas komputer (teknologi informasi), kelas menjahit, dan kelas bengkel motor.

Selain program tersebut, program perluasan jaringan madrasah dengan pihak-pihak lain juga ditingkatkan. Hal tersebut dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan berbagai perusahaan dan wirausaha sekitar untuk mendukung lulusan yang ingin bekerja.

Dalam penyusunan perencanaan program kerja MA Kartayuda Plus selama ini dirumuskan berdasarkan agenda rutinitas tahunan, agenda insidental, dan agenda taktis jangka pendek, dan kemudian dievaluasi dari segi keseimbangan finansial tiap akhir tahun ajaran. Perencanaan program kerja ini tidak disertai perencanaan strategi yang visioner yang mengakomodasi harapan/capaian ke depan dalam rangka pengembangan MA Kartayuda Plus dan tidak disertai analisis kondisi eksisting internal dan eksternal, serta kurang mempertimbangkan keselarasan terhadap koridor visi, misi, serta tujuan pendirian madrasah.

Agenda rapat rutinitas tahunan yang dirumuskan meliputi beberapa hal yang dibutuhkan dan dianggap penting oleh pihak madrasah, diantaranya yaitu proses pelaksanaan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), ekstrakurikuler (kepramukaan, program keahlian dan ketrampilan, dan sebagainya), penyelenggaraan ulangan umum tengah semester dan akhir semester, pembimbingan ujian nasional, persiapan kompetisi tahunan baik akademik maupun non-akademik, evaluasi keaktifan siswa, pelaksanaan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), penerimaan siswa baru dan perihal kelulusan siswa kelas XII, serta perihal lain yang dirasa mendesak dan insidental, seperti persiapan akreditasi, dan sebagainya. Dalam perencanaan program kerja MA Kartayuda Plus ini juga disertai dengan perencanaan anggaran program kerja madrasah dalam bentuk RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah) setahun ke depan.

Kondisi yang terjadi dalam lembaga MA Kartayuda Plus tersebut sejalan dengan pernyataan Gasperz (2003) mengenai hambatan-hambatan organisasi yang dikutip oleh Rahman (2012), ada empat hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan perencanaan strategis, yaitu, hambatan visi dan misi ditandai dengan tidak banyak pihak dalam organisasi yang memahami strategi organisasi, hambatan orang yaitu banyaknya orang di dalam

organisasi yang memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal penting dalam organisasi, serta organisasi terlalu banyak menggunakan waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek atau kurang meluangkan waktu untuk memikirkan strategi organisasi lebih jauh ke depan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, sebagai salah satu usaha untuk mewujudkan tata kelola madrasah yang lebih baik ke depannya, dibutuhkan perencanaan program kerja madrasah yang didasarkan pada prioritas strategi dan analisis kondisi eksisting MA Kartayuda Plus. Dengan adanya perencanaan program kerja ini, diharapkan perencanaan program-program yang ada di MA Kartayuda Plus lebih terarah dan lebih baik dari sebelumnya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan dalam sub bab sebelumnya, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana merumuskan program kerja MA Kartayuda Plus dalam rangka mewujudkan tata kelola yang lebih baik dari sebelumnya.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis program kerja eksisting MA Kartayuda Plus.
2. Merumuskan program kerja MA Kartayuda Plus dalam rangka mewujudkan tata kelola yang lebih baik dari sebelumnya.

## **1.4 Ruang Lingkup Penelitian**

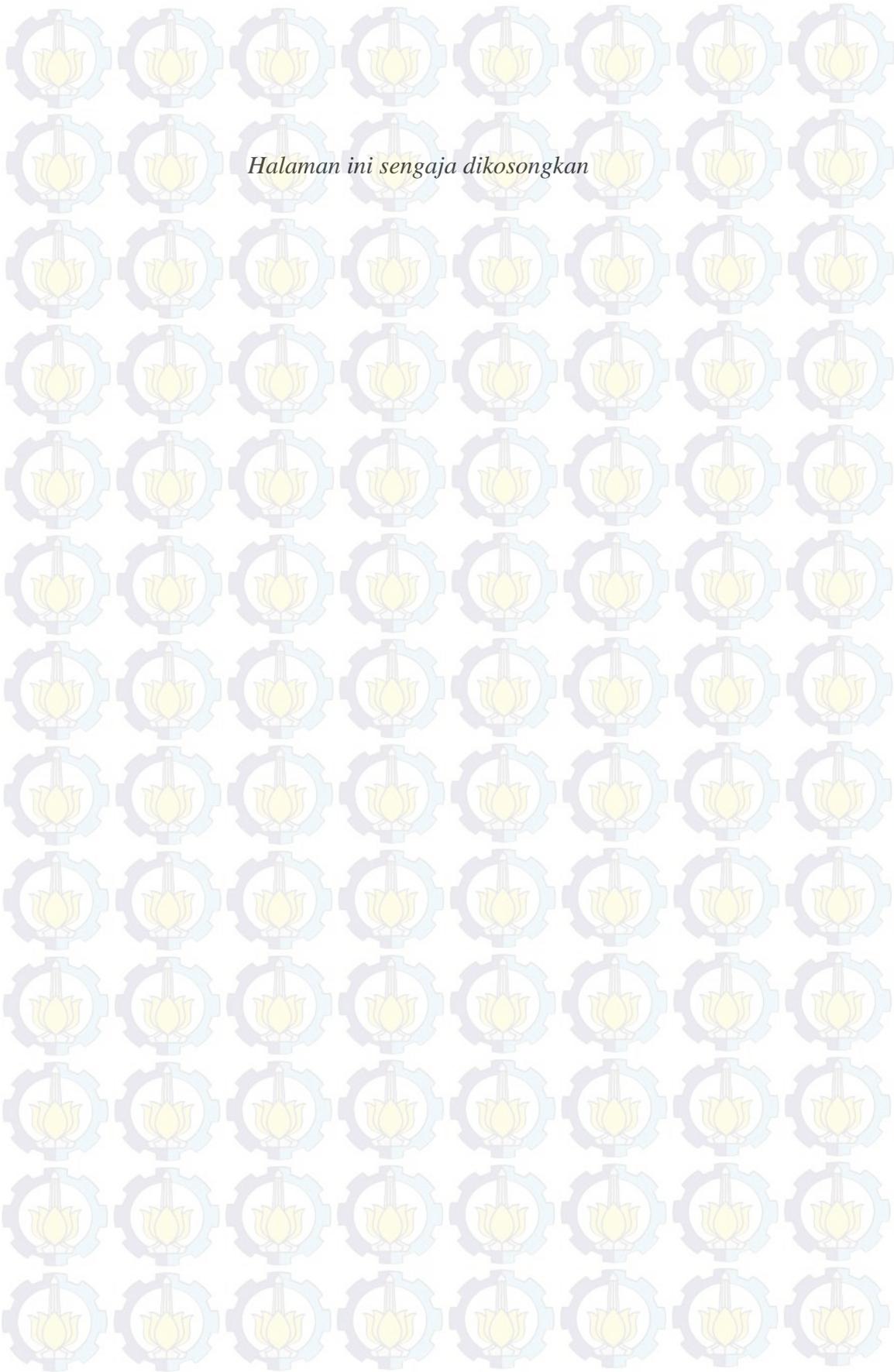
Ruang lingkup penelitian mencakup batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian. Batasan yang digunakan adalah, dalam penelitian ini akan disusun program kerja MA Kartayuda Plus. Dalam penyusunan program kerja ini tidak mempertimbangkan perencanaan anggaran program kerja dan tidak melakukan *cascading* program kerja ke unit-unit madrasah.

Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak terjadi perubahan visi dan misi, tujuan, serta struktur organisasi MA Kartayuda Plus, dan alokasi anggaran program kerja diasumsikan dalam kondisi ideal.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Mendapatkan bahan masukan terkait dengan analisis kondisi dan program kerja eksisting MA Kartayuda Plus yang dapat digunakan sebagai dasar pengelolaan dan perencanaan pengembangan madrasah ke depannya.
2. Mendapatkan bahan masukan terkait dengan perencanaan program kerja MA Kartayuda Plus.



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Sistem Pendidikan Madrasah Aliyah (MA)

Pendidikan madrasah lahir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional serta peraturan pemerintah sebagai pelaksanaannya, dijelaskan bahwa pendidikan madrasah khususnya Aliyah (MA) merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu; dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian.

Penyelenggaraan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) setingkat dengan pendidikan umum bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki dan etos budaya kerja, dan dapat memasuki dunia kerja atau dapat mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan kata lain tujuan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) adalah mencetak lulusan yang bisa masuk ke perguruan tinggi umum dan Agama serta dapat diterima bekerja sesuai dengan kebutuhan pasar (Masykur, 2006).

Perbedaan Madrasah Aliyah (MA) dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) dari segi kurikulum hampir sama dengan SMA, yang membedakan adalah penambahan beberapa mata pelajaran agama islam, seperti Alquran dan hadis, *fiqih*, *aqidah akhlaq*, sejarah islam, dan muatan islam lain seperti ilmu *tajwid*, *nahwu* dan *sharaf*.

## 2.2 Manajemen Berbasis Madrasah

Dalam Modul Pelaksanaan MBM (2009), pada dasarnya Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) dilaksanakan dengan mendelegasikan semua urusan penyelenggaraan pendidikan di madrasah, pengurangan administrasi dan kewenangan pusat, dan pendelegasian wewenang dan urusan kepada madrasah. Dalam MBM, kewenangan penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada madrasah sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungan dengan peran serta masyarakat dan mengikuti prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Tujuan yang akan dicapai adalah peningkatan kualitas penyelenggaraan madrasah, kualitas pendidik (relevansi dan profesionalitas), dan kualitas lulusan madrasah. Untuk mencapai sasaran tersebut, madrasah diharapkan melakukan perubahan dalam budaya organisasi, pengembangan rencana yang berbasis data, pengembangan profesionalitas pendidik, pengembangan kurikulum (mengacu acuan minimal kurikulum nasional), penyediaan sarana pendidikan dan pengajaran yang memadai, peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Salah satu pengelolaan dan pengembangan kurikulum berbasis madrasah adalah madrasah diberi kewenangan untuk mengembangkan silabus yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan daerah. Pada umumnya program pendidikan yang tercermin dalam silabus sangat erat kaitannya dengan program-program pembangunan daerah. Hal tersebut sesuai dengan UU No.20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 38 Ayat 2 yang menyatakan bahwa kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau Kantor Departemen Agama Provinsi.

Tabel 2.1 berikut ini merupakan ciri-ciri madrasah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Tabel 2.1 Ciri-ciri Madrasah yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (Modul Pelaksanaan MBM, 2009)

| Organisasi Madrasah   | Proses Belajar Mengajar  | Sumber Daya Manusia   | Sumber Daya dan Administrasi   |
|---|--|---|--|
| Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan madrasah | Meningkatkan kualitas belajar siswa  | Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan siswa | Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan |
| Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah                             | Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat | Memiliki staf dengan wawasan MBM  | Mengelola dana madrasah secara efektif efisien   |
| Mengelola kegiatan operasional madrasah   | Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif                                    | Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf                 | Akuntabilitas keuangan dan administrasi  |
| Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat                        | Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa                                 | Menjamin kesejahteraan staf dan siswa   | Menyediakan dukungan administratif   |
| Menggerakkan partisipasi masyarakat   | Berperan serta dalam memotivasi siswa  | Menyelenggarakan forum diskusi untuk membahas kemajuan kinerja madrasah         | Mengelola dan memelihara gedung dan sarana   |
| Menjamin terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah      | Berperan serta dalam menetapkan kurikulum muatan lokal                                 |   | Partisipasi dalam penelusuran pembiayaan dan pengawasan penggunaan sumber daya                               |
|   | Mendorong kreativitas dan inovasi yang bertanggung jawab                               |   |  |

### 2.3 Manajemen Strategis

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu (Wheelen dan Hunger, 2003).

Manajemen strategis sendiri dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan

pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (Wheelen dan Hunger, 2003).

Kootz dan Weihrich (1988) dalam Solihin (2012) menggambarkan keterkaitan antara berbagai jenis rencana yang dibuat perusahaan/organisasi dalam bentuk hierarki rencana (*hierarchy of plans*), yang mengasumsikan bahwa tipe rencana yang lebih rendah mengacu pada yang tingkatannya lebih tinggi. Gambar 2.1 berikut menunjukkan hierarki rencana yang umum dibuat oleh perusahaan.



Gambar 2.1 Hierarki Perencanaan (Sumber: Solihin, 2012)

Visi dan misi perusahaan merupakan puncak dimana semua perencanaan strategis dihasilkan. Menurut Solihin (2012), tujuan secara umum didefinisikan sebagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Strategi didefinisikan sebagai cara yang digunakan untuk mencapai tujuan dan untuk menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan/organisasi. Kebijakan (*policy*) merupakan panduan umum yang akan mengarahkan pembuatan keputusan. Kebijakan ini merupakan pedoman yang akan menjembatani formulasi strategi dan implementasi strategi organisasi. Prosedur (Allen dalam Solihin, 2012), merupakan metode atau cara yang baku untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Prosedur diperlukan untuk penyeragaman pelaksanaan pekerjaan. Peraturan adalah keputusan tetap untuk diterapkan pada masalah-masalah yang selalu berulang dan penting bagi suatu komponen

perusahaan. Sedangkan program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan/organisasi. Serta, pendanaan (anggaran/*budget*) menurut Wheelen dan Hunger (2003) merupakan program-program yang dinyatakan dalam satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan untuk perencanaan dan pengendalian.

Menurut Husein (2002) dalam Gunawan (2009), lima tahapan dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Formulasi Visi Dan Misi

Visi yang dimiliki sebuah organisasi adalah suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel organisasi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri inilah yang disebut visi. Visi mengarah pada bagaimanapun masa depan akan menjadi lebih baik dengan keberadaan institusi tersebut. Visi memberikan gambaran terhadap masa depan yang diharapkan.

Langkah berikutnya adalah membuat misi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf organisasi.

2. Formulasi Strategi Objektif

Strategi objektif merepresentasikan komitmen untuk mencapai target kinerja tertentu dengan waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif dan memiliki *deadline* untuk mencapainya. Adapun dua tipe dari strategi objektif ini, yaitu :

- a. *Financial Objective*

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis ternyata lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan berarti dalam penjualan, keuntungan, dan produktivitasnya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tidak menggunakan kegiatan perencanaan sistematis. Organisasi yang kinerjanya tinggi

cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk menghadapi fluktuasi masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka.

b. *Non-Financial Objective*

Selain membantu perusahaan menghindari kerugian secara finansial, manajemen strategis juga memberikan keuntungan lain, seperti meningkatnya kesadaran mengenai berbagai ancaman eksternal, meningkatnya pemahaman akan strategi-strategi pada pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, berkurangnya resistensi atau penolakan terhadap perubahan, dan pemahaman yang semakin jelas mengenai hubungan antar kinerja dan imbalan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi mencegah masalah karena manajemen strategis mendorong interaksi antar manajer di seluruh divisi dan tingkat fungsional.

3. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat sejumlah alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dan kinerja organisasi.

5. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategis. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor internal dan eksternal selalu berubah. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah: (1) mengkaji ulang faktor-faktor internal

dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan-tindakan korektif.

Sedangkan menurut Wheelan dan Hunger (2004) dalam Solihin (2012), merumuskan model tahapan manajemen strategik menjadi empat tahap proses, yaitu: *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation and control*.

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Yaitu suatu kegiatan pemantauan (monitoring), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan baik yang berasal dari internal maupun eksternal kepada personel kunci di dalam perusahaan.

2. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan, serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Misi dan tujuan perusahaan dapat mengalami perubahan sesuai dengan strategi yang dipilih perusahaan, seperti, perusahaan dapat melakukan perubahan secara radikal yang mengubah visi, misi, dan tujuan perusahaan.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Misi dan tujuan dapat berjalan dengan baik apabila dituangkan dalam bentuk program-program yang terjadwal dan jelas. Program yang dibuat seharusnya didukung dengan prosedur yang baik.

4. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Pada tahap ini, perusahaan membandingkan kinerja aktual yang dapat dicapai perusahaan dengan standar kinerja. Hasil evaluasi akan dijadikan dasar dalam pengendalian, dan sebagai umpan balik untuk perbaikan.

Tahapan perumusan strategi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah tahap implementasi strategi, yaitu tahapan perencanaan strategi operasional yang berupa perencanaan program kerja madrasah.

## 2.4 Visi

Menurut Solihin (2012), pernyataan visi dibuat untuk menjawab pertanyaan “*what do we want become?*” atau “*what will our business be?*”.

Pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai hasil di masa mendatang sehingga memunculkan pengerahan sumber daya bagi pencapaian tujuan tersebut. Visi yang dibuat oleh perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dalam arti arah strategis yang dinyatakan dalam visi masih berada dalam ruang lingkup usaha yang dijalankan perusahaan. Sedangkan menurut Gasperz (2003), visi organisasi memberi kerangka kerja yang menuntun suatu nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi merupakan suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Visi dan misi dari suatu organisasi memberikan identitas organisasi dan pemahaman terhadap arah organisasi yang ingin dituju. Karakteristik visi antara lain diciptakan melalui konsensus; bentuk-bentuk gambaran ideal di masa mendatang, yang mempengaruhi mental orang-orang untuk berhasrat mencapainya; menggambarkan sesuatu yang mungkin; memberikan arah dan fokus; mempengaruhi orang untuk menuju misi.

## 2.5 Misi

Menurut Peter Drucker (1986) dalam Solihin (2012), misi dari sebuah perusahaan dirumuskan untuk menjawab pertanyaan mendasar seperti “*what is your business?*”, “*who is your customer?*”, dan “*what does the customer buy?*”. Misi bagi suatu perusahaan akan menggambarkan bisnis apa yang sedang dan akan dijalankan oleh perusahaan serta tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai perusahaan melalui keberadaannya di bidang bisnis tertentu. Apakah suatu perusahaan itu akan mengembangkan bisnis baru atau pun merumuskan kembali arah bisnis yang sedang berlangsung, perusahaan harus menentukan tujuan utama dan ideologi yang akan membentuk posisi strategi (Pearce II dan Robinson, 2000). Sebuah organisasi yang memiliki misi merupakan cerminan yang merefleksikan bahwa organisasi tersebut lebih dari sekedar susunan administratif dan teknis. Hal tersebut juga menandakan organisasi memiliki kepribadian dan tujuan. Merumuskan misi berarti merumuskan tujuan utama keberadaan organisasi (Hampton, 1986).

## 2.6 Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Wheelen dan Hunger, 2003).

Strategi dirumuskan dengan mengidentifikasi dan menganalisis secara komprehensif terhadap keadaan /situasi yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

Berikut merupakan contoh visi, misi, dan strategi dari penelitian Ali (2012) dengan obyek penelitian SMA Khadijah.

Visi SMA Khadijah sampai tahun 2025:

“Pusat pendidikan islam internasional yang mencetak SDM santun, unggul, dan kompetitif”.

Contoh indikator “pusat pendidikan islam” adalah: lembaga yang menyelenggarakan pendidikan dengan nuansa islami, lembaga yang mengembangkan kurikulum pendidikan agama islam yang menjadi rujukan pendidikan lainnya, dan lembaga yang menyelenggarakan proses pendidikan (pembiasaan nilai-nilai islam, PBM, penelitian dan pengembangan) yang inovatif.

Contoh misinya adalah: menumbuhkan penghayatan dan pengamalan *aswaja* yang diaplikasikan dalam kehidupan nyata, menumbuhkan semangat kebangsaan, kesantunan, dan keunggulan kepada warga sekolah, dan sebagainya.

Contoh strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis faktor internal, eksternal, dan visi, serta misi SMA Khadijah: peningkatan jumlah sumber alternatif keuangan (dalam hal finansial), peningkatan kepuasan *stakeholder* (dalam hal *stakeholder*), dan peningkatan mutu pendidikan (dalam hal proses bisnis internal).

## 2.7 Program Kerja

Program menurut Solihin (2012) merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan

perusahaan. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2003), program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali waktu. Perencanaan program kerja dapat berupa perencanaan jangka menengah-panjang dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan program jangka menengah menurut Steiner dan Miner (1988) adalah proses dimana semua rencana fungsional khusus dikaitkan untuk sejumlah tahun tertentu yang digunakan untuk menunjukkan langkah operasional bagaimana strategi dijalankan dalam mencapai sasaran dan misi jangka panjang organisasi. Perencanaan program jangka menengah-panjang tahun pertama biasanya identik dengan ringkasan anggaran operasional tahunan jangka pendek. Sedangkan perencanaan jangka pendek merupakan penerjemahan jangka menengah, biasanya dalam rentang waktu satu tahun.

## 2.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT, menurut Pearce II dan Robinson (2000), merupakan teknik analisis perpaduan antara aspek internal dan eksternal suatu organisasi. SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana kekuatan dan kelemahan merupakan aspek internal, sedangkan peluang dan ancaman termasuk dalam aspek lingkungan atau eksternal organisasi. Peluang merupakan situasi yang paling menguntungkan dalam suatu lingkungan organisasi. Ancaman merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan dalam suatu lingkungan organisasi. Kekuatan merupakan keadaan yang menguntungkan yang berasal dari dalam organisasi. Kelemahan merupakan keadaan yang tidak menguntungkan yang berasal dari dalam organisasi.

Analisis SWOT telah digunakan secara luas untuk memetakan situasi strategis suatu perusahaan secara cepat. Analisis SWOT ini didasarkan pada asumsi bahwa sebuah strategi yang efektif adalah strategi yang dihasilkan dari kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. SWOT telah lama menjadi kerangka pilihan oleh banyak manajer dikarenakan kesederhanaannya dan penggambarannya tentang formulasi strategi inti yang dibutuhkan (Pearce II dan

Robinson, 2000). Analisis SWOT ini selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan peluang tapi secara bersamaan juga dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman (Rangkuti, 2005).

Setelah melakukan analisis faktor internal dan eksternal organisasi, maka dilakukan analisis perumusan strategi berdasarkan korelasi antar faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Beberapa kombinasi strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- S – O (*Strength – Opportunity*), yang bertujuan memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.
- S – T (*Strength – Threat*), dengan memaksimalkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman.
- W – O (*Weakness – Opportunity*), yang meminimalisasi kelemahan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.
- W – T (*Weakness – Threat*), strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Strategi-strategi tersebut dapat digambarkan dan diperjelas dengan Tabel

2.2 Matriks TOWS berikut ini:

Tabel 2.2 Matriks TOWS (Prawitasari, 2010)

|                        | <i>Strength (S)</i> | <i>Weakness (W)</i> |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Opportunity (O)</i> | Strategi S-O        | Strategi W-O        |
| <i>Threat (T)</i>      | Strategi S-T        | Strategi W-T        |

Sebelum menentukan strategi yang seperti apa yang seharusnya dijalankan, perlu dianalisis terlebih dahulu faktor internal dan eksternal dalam bentuk matriks IFE dan matriks EFE. Berikut merupakan langkah-langkah analisis matriks IFE.

1. Susunlah dalam kolom 1 faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

2. Beri rating masing-masing faktor dalam kolom 2 sesuai besar kecilnya pengaruh yang ada pada faktor strategi internal, mulai dari nilai 5 (sangat baik), nilai 4 (baik), nilai 3 (cukup baik), nilai 2 (kurang baik), dan nilai 1 (tidak baik) terhadap kekuatan dan nilai "rating" terhadap kelemahan bernilai negatifnya.

3. Beri bobot untuk setiap faktor dari 0 sampai 1 pada kolom bobot (kolom 3). Bobot ditentukan secara subyektif, berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi. Jumlah semua bobot adalah 1.

4. Kalikan rating pada kolom 2 dengan bobot pada kolom 3, untuk memperoleh *scoring* dalam kolom 4.

5. Jumlahkan *scoring* (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internalnya.

6. Hasil identifikasi faktor kunci internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan, pembobotan dan rating dipindahkan ke dalam tabel matriks faktor strategi internal (matriks IFE) untuk dijumlahkan, lalu dibandingkan antara total skor kekuatan dan kelemahan.

Berikut merupakan langkah-langkah analisis faktor eksternal dalam bentuk matriks EFE.

1. Susunlah dalam kolom 1 faktor-faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

2. Beri rating masing-masing faktor dalam kolom 2 sesuai besar kecilnya pengaruh yang ada pada faktor strategi internal, mulai dari nilai 5 (sangat baik), nilai 4 (baik), nilai 3 (cukup baik), nilai 2 (kurang baik), dan nilai 1 (tidak baik) terhadap kekuatan dan nilai "rating" terhadap kelemahan bernilai negatifnya.

3. Beri bobot untuk setiap faktor dari 0 sampai 1 pada kolom bobot (kolom 3). Bobot ditentukan secara subyektif, berdasarkan pengaruh faktor-

faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi. Jumlah semua bobot adalah 1.

4. Kalikan rating pada kolom 2 dengan bobot pada kolom 3, untuk memperoleh skoring dalam kolom 4.
5. Jumlah skoring (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya.
6. Hasil identifikasi faktor kunci eksternal yang merupakan peluang dan ancaman, pembobotan dan rating dipindahkan ke tabel matriks EFE untuk dijumlahkan dan kemudian diperbandingkan antara total skor peluang dan ancaman.

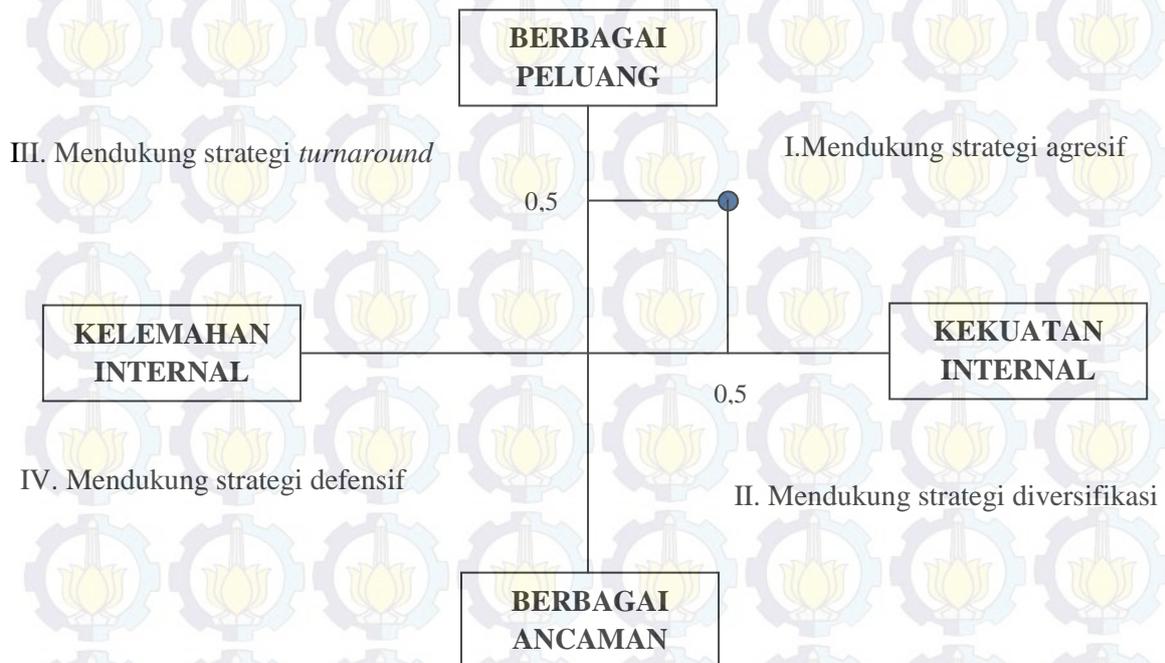
Tabel 2.3 berikut ini merupakan contoh tabel pembobotan dalam analisis faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE).

Tabel 2.3 Pembobotan dalam Matriks IFE dan Matriks EFE (Prawitasari, 2010)

|  |   |                   |                   |                         |                        |
|--|---|-------------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>No</b>                                    | <b>Kekuatan (<i>Strength</i>) (1)</b>   | <b>Rating (2)</b> | <b>Bobot (3)</b>  | <b>Total(4)=(2)*(3)</b> | <b>Total Kekuatan</b>  |
| 1  |   |                   |                   |                         |                        |
| 2  |   |                   |                   |                         |                        |
| 3  | Dst                                     |                   |                   |                         |                        |
| <b>No</b>                                    | <b>Kelemahan (<i>Weakness</i>) (1)</b>  | <b>Rating (2)</b> | <b>Bobot (3)</b>  | <b>Total(4)=(2)*(3)</b> | <b>Total Kelemahan</b> |
| 1  |   |                   |                   |                         |                        |
| 2  |   |                   |                   |                         |                        |
| 3  | Dst                                     |                   |                   |                         |                        |
|  |   |                   | TotalBobot S+W=1  |                         |                        |
| Selisih Total Kekuatan-Total kelemahan=S-W=x |   |                   |                   |                         |                        |
| <b>No</b>                                    | <b>Peluang (<i>Opportunity</i>) (1)</b> | <b>Rating (2)</b> | <b>Bobot (3)</b>  | <b>Total(4)=(2)*(3)</b> | <b>Total Peluang</b>   |
| 1  |   |                   |                   |                         |                        |
| 2  |   |                   |                   |                         |                        |
| 3  | Dst                                     |                   |                   |                         |                        |
| <b>No</b>                                    | <b>Ancaman (<i>Threats</i>) (1)</b>     | <b>Rating (2)</b> | <b>Bobot (3)</b>  | <b>Total(4)=(2)*(3)</b> | <b>Total Ancaman</b>   |
| 1  |   |                   |                   |                         |                        |
| 2  |   |                   |                   |                         |                        |
| 3  | Dst                                     |                   |                   |                         |                        |
|  |   |                   | Total Bobot O+T=1 |                         |                        |
| Selisih Total Peluang-Total Ancaman=O-T=y    |   |                   |                   |                         |                        |

Setelah dilakukan analisis pembobotan dalam matrik IFE dan matriks EFE, lalu posisi  $x$  (yaitu selisih total kekuatan dan kelemahan) dan posisi  $y$  (selisih

peluang dan ancaman) dipetakan dalam kuadran *SWOT Map*. *SWOT Map* merupakan peta yang terdiri dari empat kuadran yang menyatakan posisi dari organisasi. Gambar 2.2 berikut merupakan gambar pemetaan posisi organisasi dalam *SWOT Map*.



Gambar 2.8 *SWOT Maps* (Rangkuti, 2005)

### Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

### Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi. Maksudnya, seberapa besar ancaman yang ada, kepanikan dan ketergesa-gesaan hanya memperkeruh dan memperburuk suasana. Sadarilah bahwa organisasi

memiliki kekuatan yang besar yang bersifat independen dengan masalah ancaman yang dihadapi.

### **Kuadran III**

Organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus organisasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Dalam hal ini perlu dirancang strategi *turnaround* yaitu strategi merubah haluan, maksudnya terkadang harus mundur satu atau dua langkah ke belakang untuk maju melangkah jauh ke depan. Peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, namun permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal lembaga lebih utama untuk dicarikan solusi atau diminimalkan sehingga peluang yang besar tadi perlu diturunkan skalanya sedikit.

### **Kuadran IV**

Jika pemetaan jatuh pada kuadran ini, hal ini menandakan situasi yang tidak menguntungkan. Organisasi tersebut menghadapi ancaman dan kelemahan. Sehingga strategi organisasinya adalah defensif, yaitu mengurangi ancaman dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. Bila tidak dengan perhitungan matang, kondisi demikian bisa berdampak buruk bagi citra dan eksis lembaga kedepan.

## **2.9 Literature Review**

Beberapa penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada ruang lingkup manajemen strategis organisasi dan sekolah, baik dari *scanning* kondisi eksisting organisasi, analisis *stakeholder*, perencanaan strategi, serta evaluasi strategi, diantaranya adalah penelitian Ratta (2006), dalam penelitian Perencanaan Strategis Berdasarkan *Stakeholders* Perguruan Tinggi dalam Rangka Pengembangan Sekolah Tinggi Teknologi Minyak dan Gas Bumi (STT Migas) Balikpapan (Studi kasus: Jurusan Teknik Pengolahan Migas STT Migas Balikpapan, dibahas tentang perencanaan strategis berdasarkan harapan *stakeholder* perguruan tinggi dalam rangka pengembangan Jurusan Teknik Pengolahan Migas di STT Migas Balikpapan. Ratta menganalisis atribut-atribut

prioritas pengembangan berdasarkan persepsi *stakeholder* perguruan tinggi, *stakeholder requirement*, dan usulan strategi pengembangan jurusan berdasarkan analisis SWOT dan matriks profil kompetitif, dengan membandingkan STT Migas Cepu.

Dalam penelitian Sholihah (2013), dianalisis dan dirancang sistem pengukuran kinerja *International Office* (IO) ITS dengan *Balanced Scorecard* (BSC) yang sebelumnya IO ITS masih menggunakan pengukuran kinerja dengan sistem tradisional yaitu yang didasarkan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja proses dan akitivitas dalam pencapaian tujuan organisasi dengan BSC dinilai relevan dan lebih komprehensif karena mengukur kinerja dengan mempresentasikan aspek-aspek organisasi dalam empat perspektif yaitu perspektif *financial, stakeholder, internal business process, dan learning & growth*. Perancangan sistem pengukuran kinerja ini didasarkan pada visi, misi dan strategi organisasi. Perumusan strategi diturunkan dari visi, misi ITS, analisis SWOT, penggalian fakta, data, dan harapan dari pihak internal dan eksternal ITS. Strategi kemudian diturunkan menjadi sasaran strategis, kemudian diidentifikasi KPI nya, kemudian dibobotkan menurut persepsi pihak internal organisasi, dalam penelitian ini juga menghasilkan template sistem pengukuran kinerja *ms.excel* untuk memudahkan pihak manajemen dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi.

Selain dalam penelitian Sholihah (2013), Ali (2012) dalam “Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rencana Strategis SMA Khadijah dengan Metode *Balanced Scorecard*, juga melakukan pengukuran kinerja di lingkup madrasah, dengan menggunakan persepsi *balanced scorecard*. Dengan menetapkan sasaran strategis yang sesuai dengan visi, misi, keadaan MA Khadijah. Analisis keadaan MA Khadijah dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Setelah melakukan penetapan sasaran strategis, kemudian ditentukan indikator pengukurannya, dan dilakukan pengukuran dengan metode *scoring system* dan *traffic light system*.

Selain, ketiga penelitian tersebut, Widiyanto (2013) juga melakukan penelitian tentang analisis manajemen strategis dan manajemen organisasi di *International Office* ITS. Penelitian ini didasari oleh belum adanya upaya khusus untuk merumuskan kebutuhan pengembangan ITS IO di masa depan, dan kondisi

pasar internasional yang semakin dinamis serta kompetitif membutuhkan *positioning* dan upaya untuk mencapai visi ITS. Penelitian ini ditujukan untuk merumuskan strategi IO ITS ke depannya berdasarkan analisis SWOT, sasaran strategis dalam konsep *roadmap* ITS IO hingga tahun 2016, serta analisis struktur organisasi, analisis kebutuhan SDM, dan *job description*, yang menghasilkan rekomendasi struktur organisasi, *job description*, dan usulan penambahan sumber daya manusia pada level staf.

Tabel 2.4 berikut merupakan tabel posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya.

Tabel 2.4 Literature Review

| Tahun | Peneliti               | Judul   | Metode                                    | Output              |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|-------|------------------------|---|---|---------------------|-----------------|------------|-------------------|---------------|-----|--------------------|------------------|
|       |                        |   |   | Struktur Organisasi | Job Description | Jumlah SDM | Sasaran Strategis | Program Kerja | KPI | Pengukuran Kinerja | Usulan Perbaikan |
| 2006  | Elvis Ratta            | Perencanaan strategis berdasarkan <i>stakeholders</i> perguruan tinggi dalam rangka pengembangan Sekolah Tinggi Teknologi Minyak dan Gas Bumi (STT Migas) Balikpapan, (Studi kasus: Jurusan Teknik Pengolahan Migas STT Migas Balikpapan) | SWOT                                      |                     |                 |            | V                 |               | V   |                    | V                |
|       |                        |   | Matriks Profil Kompetitif                 |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
| 2012  | Ahmad Zahid Ali        | Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rencana Strategis SMA Khadijah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>   | SWOT                                      |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | <i>Balanced Scorecard</i>                 |                     |                 |            |                   | V             | V   | V                  |                  |
|       |                        |   | AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> ) |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | <i>Scoring System</i>                     |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
| 2013  | Mar'atus Sholihah      | Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja ITS <i>International Office</i> dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>  | <i>Traffic Light System</i>               |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | SWOT                                      |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | <i>Balanced Scorecard</i>                 |                     |                 |            | V                 | V             | V   |                    |                  |
| 2013  | Yasminta Kris Widianto | Penyusunan <i>Grand Design</i> Pengembangan Organisasi ITS <i>International Office</i>  | Wawancara                                 |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | SWOT                                      |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | Analisis Struktur Organisasi              | V                   | V               | V          | V                 |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | <i>Job Analysis</i>                       |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
| 2014  | Siti Rohmana Aminullah | Perencanaan Program Kerja dalam Rangka Pengembangan MA Kartayuda Plus   | Analisis Kebutuhan SDM                    |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | Analisis Kondisi Eksisting                |                     |                 |            |                   |               |     |                    |                  |
|       |                        |   | Wawancara                                 |                     |                 |            |                   | V             |     |                    |                  |

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Tahap Identifikasi Permasalahan**

Tahap identifikasi permasalahan merupakan tahap awal penelitian, yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu studi pustaka dan studi lapangan dan tahap identifikasi dan perumusan masalah.

#### **1. Studi Pustaka dan Studi Lapangan**

Pada tahapan ini dilakukan studi terhadap teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, serta penelitian-penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian. Studi literatur ini bermanfaat untuk menemukan konsep dan teori yang relevan dengan penelitian, serta referensi perbandingan penelitian dengan penelitian sebelumnya sebagai pedoman dalam menentukan langkah-langkah penelitian. Bersama dengan studi ini, dilakukan studi awal mengenai keadaan dan permasalahan yang ada di lapangan. Studi awal di obyek penelitian ini melibatkan pihak-pihak madrasah yang memahami kondisi riil di lapangan. Dalam studi awal ini ditemukan beberapa persoalan yang ada di MA Kartayuda Plus, yaitu mengenai perencanaan program kerja yang kurang mempertimbangkan analisis kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda Plus, dan cenderung mengarah pada agenda rutinitas tahunan saja.

#### **2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang ada di lapangan dan didukung dengan studi literatur yang cukup, selanjutnya permasalahan yang ada di lapangan diidentifikasi dan dirumuskan. Setelah permasalahan diidentifikasi, maka ditetapkan tujuan penelitian dan manfaat yang didapatkan dari penelitian ini, serta batasan dan asumsi yang digunakan untuk membatasi dan menyederhanakan ruang lingkup penelitian.

### **3.2 Tahap Identifikasi Kondisi Eksisting**

Pada tahap perumusan identifikasi kondisi eksisting ini diawali dengan pengumpulan data profil MA Kartayuda Plus secara umum, yang terdiri dari data sejarah singkat MA Kartayuda Plus, visi dan misi organisasi, tujuan, fasilitas,

keadaan kepegawaian, keadaan siswa, logo, status, dan struktur organisasi, serta program kerja yang selama ini telah dijalankan oleh MA Kartayuda Plus. Program kerja yang dijadikan gambaran adalah program kerja selama 3 tahun ke belakang yaitu tahun ajaran 2011/2012 sebagai gambaran program kerja sebelum transformasi, dan program kerja tahun ajaran 2012/2013 serta 2013/2014 sebagai gambaran program kerja setelah transformasi menjadi MA Kartayuda Plus.

### 3.3 Tahap Perumusan Program Kerja

Setelah melakukan identifikasi profil dan program kerja MA Kartayuda Plus, kemudian dilanjutkan dengan tahap identifikasi kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda dalam analisis SWOT. Kondisi internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta dianalisis faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Dari faktor internal dan eksternal yang telah dirumuskan tersebut, kemudian dirumuskan strategi SO yang menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang, strategi WO yang mengatasi kelemahan dengan peluang yang dimiliki, strategi ST yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, dan strategi WT yang meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi-strategi tersebut akan dipetakan dalam matriks TOWS. Tahap eksplorasi dan identifikasi kondisi internal dan eksternal ini akan dilakukan dengan wawancara terhadap pihak-pihak yang mengerti kondisi dan dianggap mewakili pihak MA Kartayuda Plus.

Setelah strategi dipetakan dalam Matriks TOWS, maka selanjutnya dilakukan pembobotan faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) dan faktor eksternal (*External Factor Evaluation*). Pembobotan ini didapatkan dengan berkonsultasi dengan pihak madrasah. Pembobotan ini selanjutnya dijabarkan dalam matriks yang selanjutnya disebut matriks IFE dan matriks EFE. Dari kedua matriks tersebut, maka didapatkan nilai pembobotan yang dituangkan dalam kuadran-kuadran *SWOT Map*.

Berdasarkan hasil pemetaan di kuadran *SWOT Map*, maka didapatkan prioritas strategi MA Kartayuda Plus. Setelah didapatkan posisi MA Kartayuda Plus dalam kuadran di *SWOT Map*, maka selanjutnya dirumuskan program kerja

MA Kartayuda Plus didasarkan pada posisi kuadran. Dalam tahap perumusan program kerja ini akan dilakukan dengan diskusi dengan pihak internal MA Kartayuda terkait faktor-faktor pendukung program, baik SDM, sarana prasarana, serta aspek-aspek lain yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan program.

### **3.4 Tahap Analisis dan Penarikan Kesimpulan**

Tahap analisis dan penarikan kesimpulan merupakan hasil akhir dari penelitian. Tahap ini terdiri dari tahap analisis dan interpretasi hasil serta tahap penarikan kesimpulan dan saran.

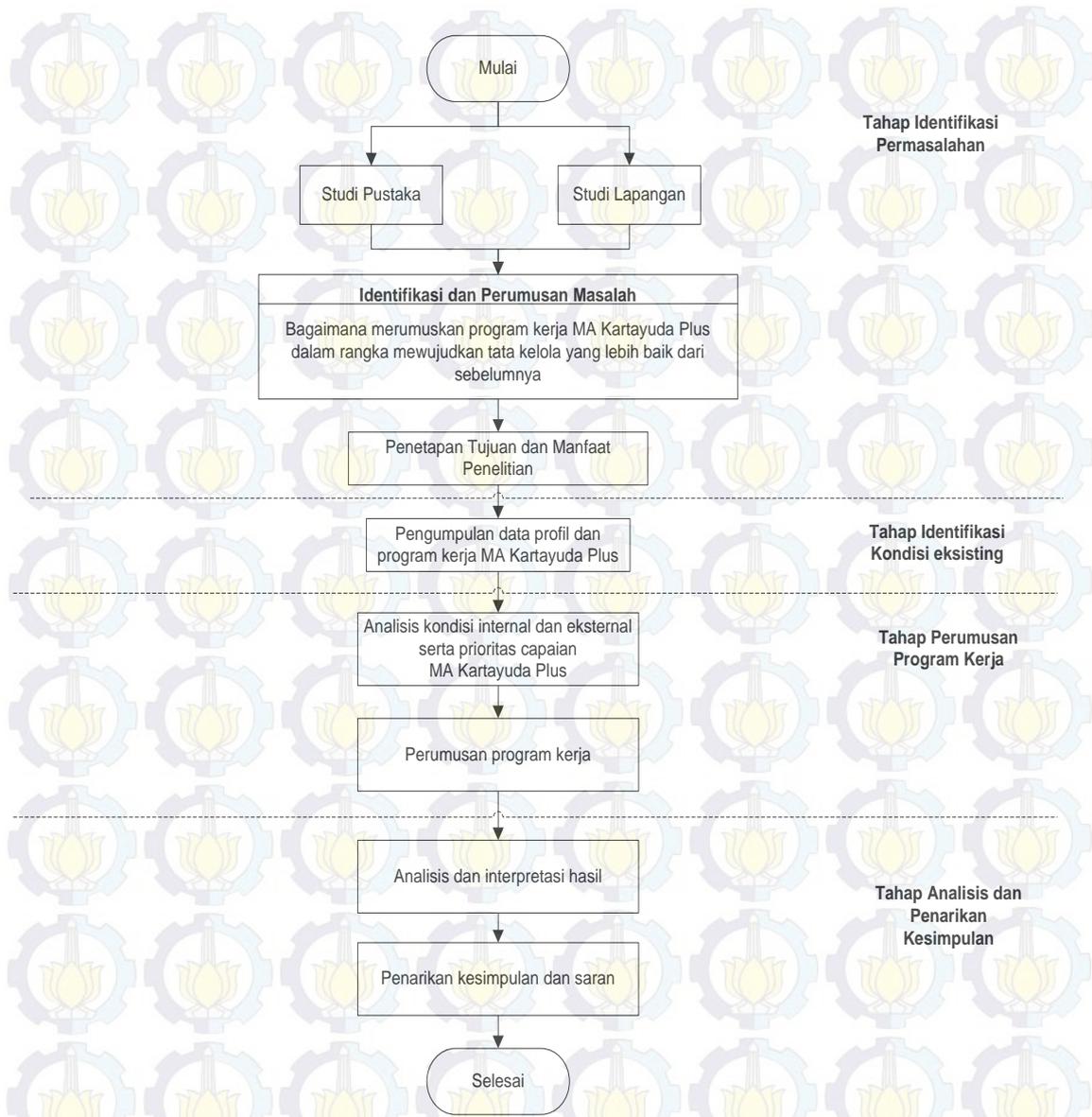
#### **1. Tahap analisis dan interpretasi hasil**

Pada tahap ini akan dilakukan analisis pada temuan dan hasil penelitian, analisis ini mencakup uraian detail tentang pengolahan data yang telah dilakukan, baik dalam perumusan program kerja dan temuan-temuan serta kendala yang dihadapi di lapangan.

#### **2. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran**

Pada tahapan ini akan ditarik kesimpulan dari serangkaian aktivitas, penemuan-penemuan, dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Kesimpulan yang dihasilkan akan menjawab tujuan yang telah ditetapkan di awal. Pada tahap ini juga diberikan saran untuk perbaikan serta pengembangan pada penelitian selanjutnya.

Alur pengerjaan penelitian yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 1.1 *Flowchart* Pengerjaan Penelitian

## BAB IV PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

### 4.1 Identifikasi Profil dan Kondisi Eksisting MA Kartayuda Plus

#### 4.1.1 Sejarah Pendirian MA Kartayuda Plus

Madrasah Aliyah Kartayuda merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan menengah atas setara SMA/SMK. Penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda selaku pendiri madrasah, bersama dengan lembaga sekolah lain yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda. MA Kartayuda merupakan lembaga non profit yang beorientasi menyediakan jasa pendidikan yang terjangkau bagi masyarakat sekitar dan membantu pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara. Visualisasi MA Kartayuda dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan 4.2.



Gambar 4.1 MA Kartayuda Plus (tampak dari depan pintu gerbang)

(Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)

Madrasah Aliyah Kartayuda Plus merupakan lembaga madrasah dengan akreditasi B yang mulai berdiri tanggal 9 Mei 1984. Pendirian madrasah ini diawali dengan rapat jajaran pengurus Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda, yang dipelopori oleh KH. Noor Hamid selaku Ketua Yayasan Pendidikan Islam

Kartayuda (YPIK), H. Ismaun selaku Seksi Pendidikan YPIK, KH. Sul Khan selaku bendahara YPIK, Eskan Effendi dan Sudiarto selaku anggota pengurus YPIK. Keputusan pendirian Madrasah Aliyah Kartayuda ini dilatarbelakangi oleh berbagai pertimbangan, diantaranya belum adanya lembaga pendidikan menengah atas di lingkungan Kecamatan Kedungtuban dan banyaknya alumni SMP/MTs yang tidak mampu melanjutkan SLTA di luar daerah Kecamatan Kedungtuban. Pendirian MA Kartayuda oleh pengurus Yayasan ini awalnya bertujuan untuk membantu meringankan beban masyarakat dalam pembiayaan pendidikan putra putrinya, dan mengembangkan Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda, yang pada saat itu baru mempunyai lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah pertama, yaitu MI Assalam 1 dan 2, dan SMP dan MTs Al-Ma'ruf Kartayuda, serta mempertahankan dan mengembangkan aqidah *Ahlussunah wal jama'ah*.

Pengajuan izin pendirian MA Kartayuda diajukan oleh pihak Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda kepada Kanwil Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah. MA Kartayuda terdaftar dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 1312.33.16.0025, dan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20315213.

Pada awal pendirian madrasah, struktur organisasinya dikelola oleh KH. Ismaun selaku Kepala Sekolah, dengan wakil madrasah oleh Sudiarto, serta guru madrasah yang terdiri dari 10 orang, Eskan Effendi, Purnomo Hadi, Mahmud Yunus, KH. Asmuri Ahmad, Suwaji, Mariadi, Mukhtarom, Sukron Hadi, Krisnowati, dan Samsul Huda. Pada awal pendirian, madrasah mengelola 10-50 siswa, dengan sistem pendanaan dan pengadaan sarana prasarana dari yayasan, yang berasal dari donatur anggota, simpatisan, dan SPP siswa. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dilaksanakan pada siang hari, dengan meminjam gedung sekolah SMP Kartayuda dan MTs Al-Ma'ruf Kartayuda, yang masih sama-sama di bawah naungan yayasan, sampai tahun 1994, kemudian meminjam gedung Madrasah Diniyah Assalam, yang berlokasi di Kompleks Pondok Pesantren Walisongo, agar proses KBM bisa dilaksanakan pagi hari. Pada tahun 2003, MA Kartayuda menempati gedung dan tanah milik sendiri dengan sertifikat/akte/4217/2001 yang berlokasi di Jl. Pasar No.10, Wado, Kedungtuban, Blora, Jawa Tengah, yang pembangunannya dilakukan pada tahun 2002 dengan pendanaan yayasan, yang berasal dari donatur baik berupa nominal uang maupun

aset fisik berupa tanah wakaf, pada saat itu berasal dari wakaf Ibu Rukayah. Beberapa tahun terakhir, MA Kartayuda kembali mendapatkan tanah wakaf 2958 m<sup>2</sup> yang akan dimanfaatkan untuk perluasan madrasah dan masih dalam tahap proses sertifikasi.

Kepengurusan lembaga madrasah dari awal pendirian sampai saat ini telah dijabat oleh beberapa periode kepengurusan, pada tahun 1984-1994 dikepalai oleh H. Ismaun, pada tahun 1994-1999 oleh Mukti Wibowo, dikepalai oleh Mukhayan pada tahun 1999-2005, serta dipimpin oleh Suwarno pada tahun 2005-2012, dan dikepalai oleh KH. Noor Hamid pada periode tahun 2012-sekarang.



Gambar 4.2 MA Kartayuda Plus (tampak dari halaman madrasah)  
(Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)

Pada tanggal 1 Juli 2012, MA Kartayuda bertransformasi menjadi MA Kartayuda Plus dengan didasari pada pengembangan potensi diri siswa dan penerapan MBM (Manajemen Berbasis Madrasah) di MA Kartayuda. Perubahan tersebut dikukuhkan dalam rapat guru dan disahkan oleh kepala sekolah dalam Surat Keputusan Nomor 1096/MA.Ka/VII/2012, dengan persetujuan Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda (YPIK) sebagai yayasan yang menaungi MA Kartayuda. Dalam surat tersebut tertuang kebijakan-kebijakan pengembangan madrasah berdasarkan kebutuhan siswa dan lulusan, kemajuan teknologi, dan persaingan kompetensi mutu sekolah, serta peningkatan kompetensi lulusan dalam menghadapi persaingan ujian masuk perguruan tinggi dan dunia kerja. Program

pengembangan potensi diri yang telah dilakukan sejauh ini adalah program peningkatan penerimaan lulusan di perguruan tinggi maupun penerimaan lulusan di dunia kerja, yaitu membekali siswa dengan ketrampilan teknologi informasi, menjahit dan perbengkelan motor, serta memberikan akses informasi penerimaan perguruan tinggi, beasiswa, maupun lowongan kerja melalui kerjasama dengan berbagai pihak terkait.

#### 4.1.2 Fasilitas dan Sarana Prasarana MA Kartayuda Plus

MA Kartayuda Plus saat ini memiliki 17 lokal; 1 ruang kantor Ka.Mad/TU/perpus/ruang tamu, 1 ruang guru (diperbantukan), 1 ruang Laboratorium IPA/1 KBM, 1 lab komputer/ruang jahit, dan 9 ruang KBM, sedangkan 4 ruang KBM masih dalam proses pembangunan (2 ruang sudah akan dipakai pada tahun ajaran 2014/2015), lapangan bola voli, sepak bola, tenis meja, rebana, perpustakaan: referensi Pendidikan Agama Islam, dan referensi umum, peralatan olahraga, peralatan pramuka, peralatan bengkel, peralatan jahit, obras, bordir, peralatan laboratorium IPA, fasilitas jaringan internet, fasilitas proses pembelajaran, tempat parkir dan sanitasi. Gambar 4.3, 4.4, 4.5, dan Gambar 4.6 merupakan gambaran beberapa fasilitas yang ada di MA Kartayuda Plus.



Gambar 4.3 Laboratorium Komputer  
(Sumber: MA Kartayuda Plus, 2013)



Gambar 4.4 Peralatan Laboratorium IPA  
(Sumber: MA Kartayuda Plus, 2013)

#### 4.1.3 Prestasi MA Kartayuda Plus

MA Kartayuda Plus juga telah meraih banyak prestasi sejak awal pendirian, baik berupa akademis maupun non-akademis, baik keilmuan maupun

bidang olahraga, dan dalam cakupan daerah, kabupaten, provinsi, maupun nasional. Tabel 4.1 merupakan capaian prestasi MA Kartayuda Plus selama kurun waktu 2 tahun terakhir. Gambar 4.7, 4.8, 4.9, dan 4.10 merupakan gambaran perolehan prestasi MA Kartayuda Plus.



Gambar 4.5 Sarana Pembelajaran Perbengkelan (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2013)



Gambar 4.6 Peralatan Menjahit(Sumber: MA Kartayuda Plus, 2013)



Gambar 4.8 Penerimaan Prestasi oleh Siswa MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2013)



Gambar 4.7 Penerimaan Prestasi oleh Siswi MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2012)



Gambar 4.10 Piala Prestasi MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)



Gambar 4.9 Medali Prestasi MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)

Tabel 4.1 Prestasi MA Kartayuda Plus dalam Kurun Waktu 2 Tahun Terakhir

| NO | NAMA LOMBA                       | JUARA | TINGKAT   | TAHUN |
|----|----------------------------------|-------|-----------|-------|
| 1  | Juara bola voli putri SMA/MA/SMK | 2     | Kabupaten | 2013  |
| 2  | Juara bola voli putra SMA/MA/SMK | 4     | Kabupaten | 2013  |
| 3  | Juara karya ilmiah remaja        | 3     | Propinsi  | 2013  |
| 4  | Juara sangga putra               | 1     | Kabupaten | 2013  |
| 5  | Juara expo madrasah              | 3     | Nasional  | 2012  |
| 6  | Juara expo madrasah              | 3     | Kabupaten | 2012  |
| 7  | Inovasi pembelajaran             | 3     | Kabupaten | 2012  |
| 8  | Juara olimpiade fisika           | 2     | Kabupaten | 2012  |
| 9  | Juara olimpiade kimia            | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 10 | Juara olimpiade biologi          | 2     | Kabupaten | 2012  |
| 11 | Juara olimpiade ke-NU-an         | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 12 | Bola voli putra                  | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 13 | Puisi religi                     | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 14 | Baca Alquran (MTQ)               | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 15 | Reportase kegiatan               | 3     | Kabupaten | 2012  |
| 16 | Tenis meja                       | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 17 | Bola voli putri                  | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 18 | Pencak silat                     | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 19 | Pidato bahasa arab               | 1     | Kabupaten | 2012  |
| 20 | LCC ke-NU-an                     | 1     | Kabupaten | 2012  |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)

#### 4.1.4 Keadaan dan Perkembangan Siswa dan Lulusan MA Kartayuda Plus

Dalam perkembangannya, MA Kartayuda mengalami peningkatan jumlah siswa dari tahun ke tahun. Input siswa tersebut berasal dari SMP/MTs baik negeri maupun swasta di sekitar madrasah, maupun di luar daerah Kabupaten dan Propinsi. Inisiatif siswa dari luar daerah yang melanjutkan sekolah ke MA Kartayuda Plus mayoritas dilatarbelakangi oleh keinginan siswa dalam melanjutkan sekolah sambil mendalami ilmu agama di berbagai pondok pesantren di sekitar madrasah. Tabel 4.2 berikut merupakan gambaran perkembangan jumlah siswa MA Kartayuda Plus dalam kurun waktu 6 tahun terakhir.

Tabel 4.2 Jumlah Siswa MA Kartayuda Plus dalam 6 Tahun Terakhir

| Kelas         | Jumlah Siswa  |               |               |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|               | 2008/<br>2009 | 2009/<br>2010 | 2010/<br>2011 | 2011/<br>2012 | 2012/<br>2013 | 2013/<br>2014 |
| X A           | 29            | 52            | 45            | 42            | 33            | 43            |
| X B           | 30            | 52            | 46            | 40            | 33            | 43            |
| X C           | -             | -             | 46            | 39            | 32            | 42            |
| XI IPA 1      | 29            | 30            | 30            | 38            | 33            | 28            |
| XI IPA 2      | -             | -             | 30            | 35            | 32            | 27            |
| XI IPS 1      | 32            | 29            | 44            | 35            | 28            | 22            |
| XI IPS 2      | -             | -             | -             | 29            | 28            | 21            |
| XII IPA 1     | 26            | 29            | 30            | 30            | 38            | 33            |
| XII IPA 2     | -             | -             | -             | 30            | 35            | 32            |
| XII IPS 1     | 27            | 32            | 29            | 44            | 35            | 28            |
| XII IPS 2     | -             | -             | -             | -             | 29            | 28            |
| <b>Jumlah</b> | <b>173</b>    | <b>224</b>    | <b>300</b>    | <b>362</b>    | <b>356</b>    | <b>347</b>    |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)



Gambar 4.11 Grafik Pertumbuhan Jumlah Siswa MA Kartayuda dalam 6 Tahun Terakhir (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)

Dari gambar grafik 4.11 tersebut dapat dilihat bahwa pertumbuhan jumlah siswa pada kurun waktu 6 tahun terakhir rata-rata menumbuhkan tren yang positif. Hal tersebut ditunjukkan dengan pertumbuhan jumlah siswa yang terus

terjadi, hal tersebut menggambarkan peningkatan tingkat kepercayaan pendidikan baik dari siswa maupun dari orang tua kepada lembaga MA Kartayuda Plus.

Gambaran persebaran input siswa dari segi asal sekolah, asal daerah sekolah, alamat asal siswa, dari keseluruhan siswa kelas X, kelas XI, kelas XII, pada tahun ajaran 2013/2014 yang berjumlah 347 siswa, dijabarkan pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Jumlah siswa MA Kartayuda Plus Tahun Ajaran 2013/2014

| Kelas        | Jumlah Siswa |
|--------------|--------------|
| Kelas XII    | 121          |
| Kelas XI     | 98           |
| Kelas X      | 128          |
| <b>Total</b> | <b>347</b>   |

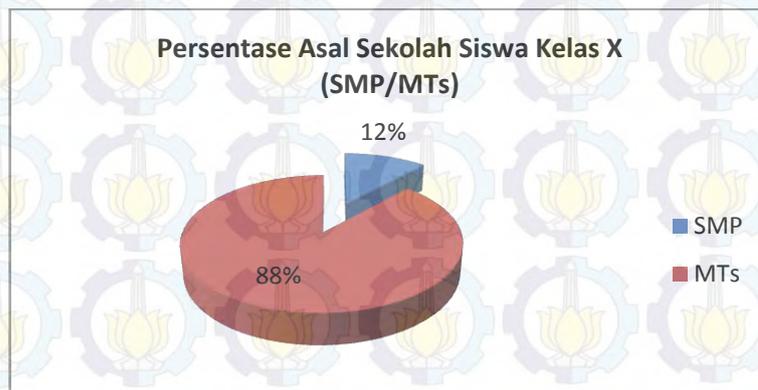
- **Asal Sekolah Siswa**

Rekapitulasi siswa MA Kartayuda Plus berdasarkan asal sekolah siswa ditunjukkan pada beberapa tabel dan gambar di bawah ini.

Tabel 4.4 Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus (SMP/MTs)

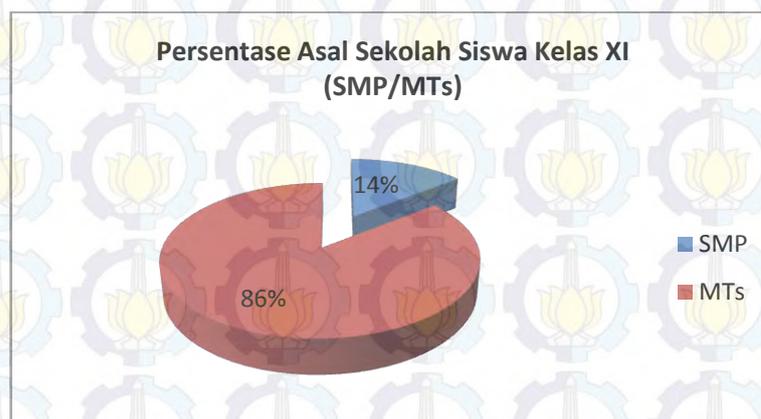
| Kategori     | Pilihan |          | Kelas X |     | Kelas XI |     | Kelas XII |     |
|--------------|---------|----------|---------|-----|----------|-----|-----------|-----|
|              |         |          | Total   | %   | Total    | %   | Total     | %   |
| Asal Sekolah | 1.SMP   |          | 15      | 12  | 14       | 14  | 16        | 13  |
|              | 2.MTs   |          | 113     | 88  | 84       | 86  | 105       | 87  |
|              | 1.SMP   | a.Negeri | 5       | 33  | 4        | 29  | 4         | 25  |
|              |         | b.Swasta | 10      | 77  | 10       | 71  | 12        | 75  |
|              | 2.MTs   | a.Negeri | 0       | 0   | 0        | 0   | 0         | 0   |
|              |         | b.Swasta | 113     | 100 | 84       | 100 | 105       | 100 |

Gambar 4.12 berikut ini merupakan gambaran persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas X.



Gambar 4.12 Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Kelas X Menurut Kategori SMP/MTs

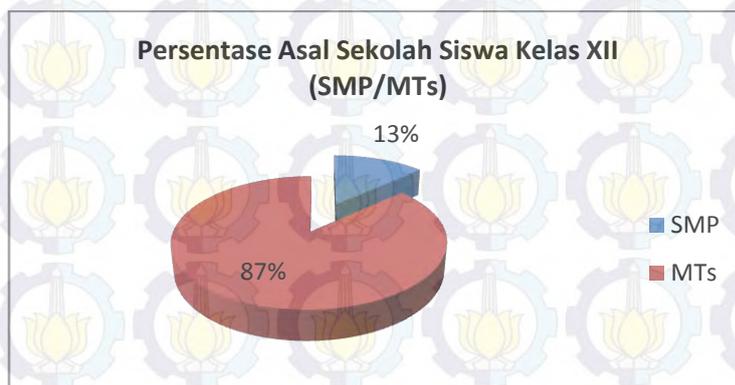
Gambar 4.13 berikut merupakan gambaran persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas XI.



Gambar 4.13 Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Kelas XI Menurut Kategori SMP/MTs

Sedangkan gambaran persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas XII dijelaskan pada Gambar 4.14.

Dari pola persebaran siswa kelas X, kelas XI, kelas XII MA Kartayuda Plus tersebut dapat diinterpretasikan bahwa dominasi asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus adalah berasal dari MTs, dan siswa MA yang berasal dari SMP baik negeri maupun swasta berkisar antara 12-14% dari keseluruhan siswa di setiap jenjang.



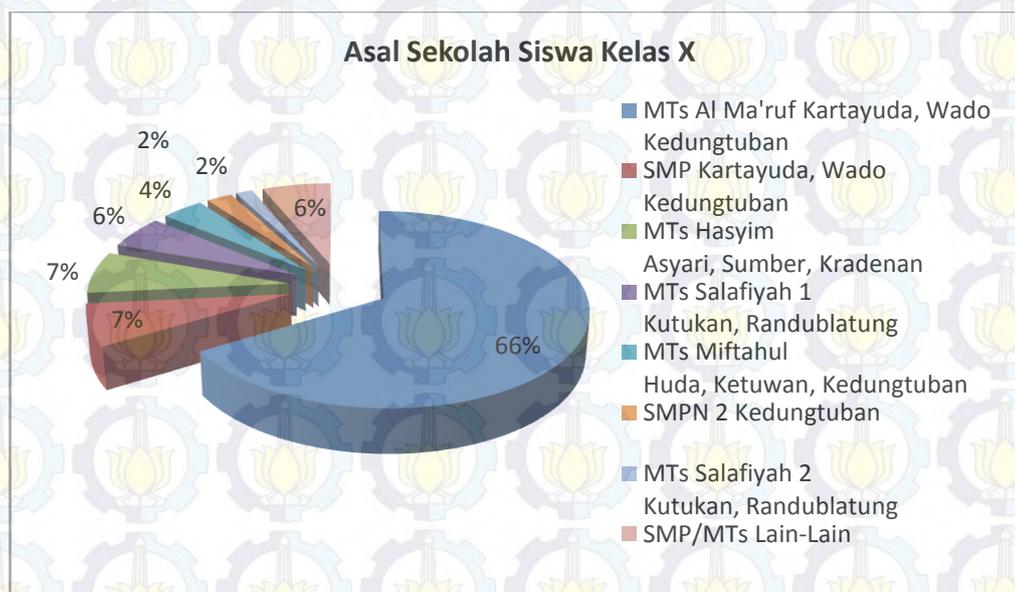
Gambar 4.14 Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Kelas XII Menurut Kategori SMP/MTs

Asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas X, kelas XI, kelas XII, yang dijabarkan menurut nama sekolah dan asal daerah sekolah pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus

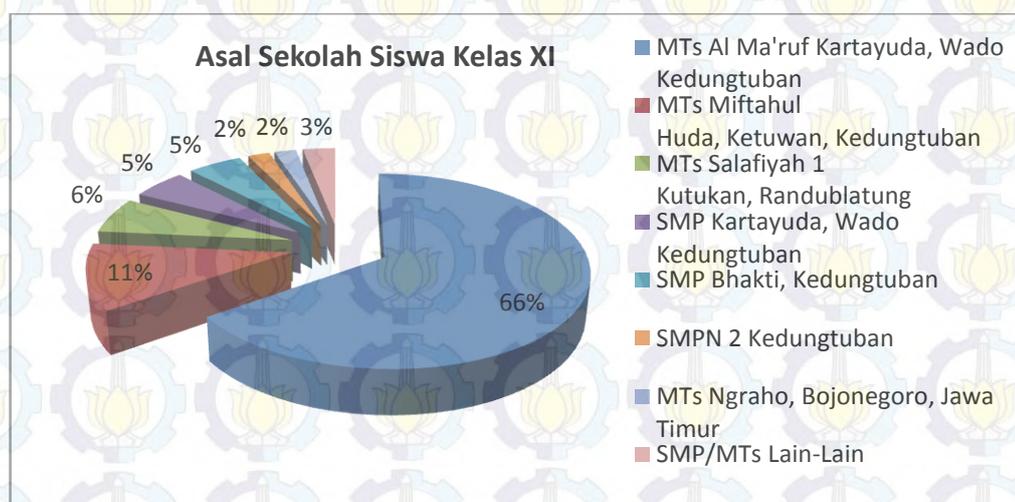
| Asal Sekolah SMP/MTs                        | Kelas X    | Kelas XI  | Kelas XII  |
|---|------------|-----------|------------|
| MTs Al Ma'ruf Kartayuda, Wado, Kedungtuban  | 85         | 64        | 86         |
| SMP Kartayuda, Wado, Kedungtuban            | 9          | 5         | 11         |
| MTs Miftahul Huda, Ketuwan, Kedungtuban     | 5          | 11        | 4          |
| MTs Hasyim Asyari, Sumber, Kradenan         | 9          | 0         | 7          |
| MTs Salafiyah 1 Kutukan, Randublatung       | 7          | 6         | 2          |
| SMPN 2 Kedungtuban                          | 3          | 2         | 2          |
| SMP Bhakti, Kedungtuban, Kedungtuban        | 1          | 5         | 1          |
| SMPN 3 Randublatung                         | 1          | 1         | 1          |
| MTs Sunan Kalijogo, Kapuan, Cepu            | 1          | 0         | 2          |
| MTs Ngraho, Bojonegoro, Jawa Timur          | 1          | 2         | 0          |
| MTs Salafiyah 2 Kutukan, Randublatung       | 2          | 1         | 0          |
| MTs Jember, Jawa Timur                      | 0          | 0         | 2          |
| MTs Semarang, Jawa Tengah                   | 0          | 0         | 2          |
| SMPN 1 Kedungtuban                          | 1          | 1         | 0          |
| SMPN 1 Menden                               | 0          | 0         | 1          |
| MTs Ngasem Kalitidu, Bojonegoro, Jawa Timur | 1          | 0         | 0          |
| MTs Grobogan, Jawa Tengah                   | 1          | 0         | 0          |
| MTs At Taqwa, Kedungtuban, Kedungtuban      | 1          | 0         | 0          |
| <b>Total</b>                                | <b>128</b> | <b>98</b> | <b>121</b> |

Persentase persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda dari berbagai sekolah SMP maupun MTs, baik negeri maupun swasta diperjelas dengan gambar diagram *pie* berikut. Gambar 4.15 berikut ini merupakan pola persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas X.



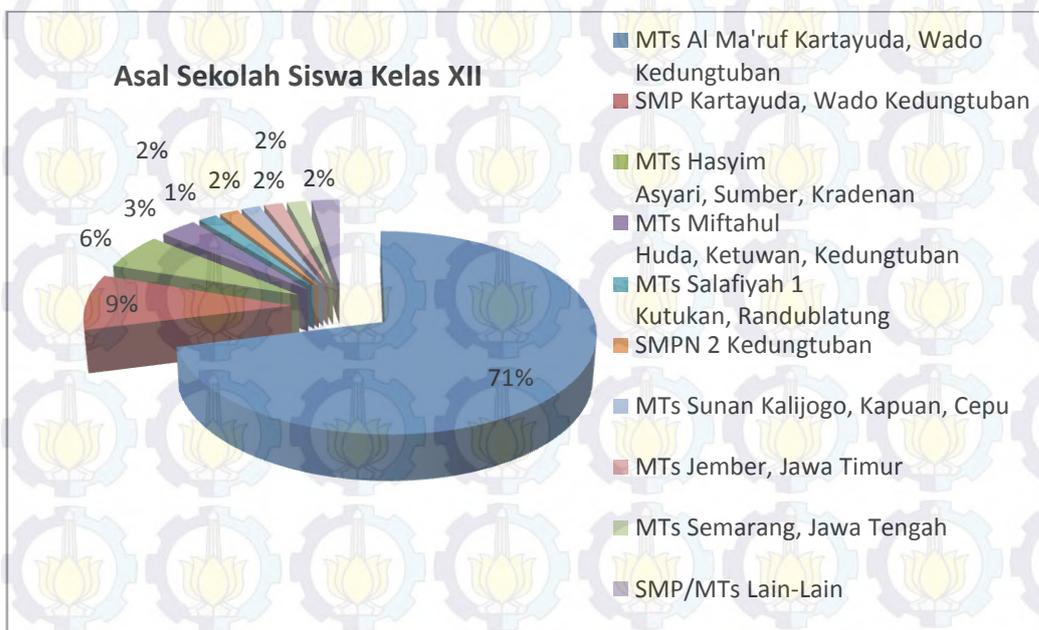
Gambar 4.15 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas X

Gambar 4.16 berikut ini merupakan pola persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas XI.



Gambar 4.16 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XI

Gambar 4.17 berikut ini merupakan pola persebaran asal sekolah siswa MA Kartayuda Plus kelas XII.



Gambar 4.17 Pola Persebaran Asal Sekolah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XII

**- Alamat/Daerah Asal Siswa**

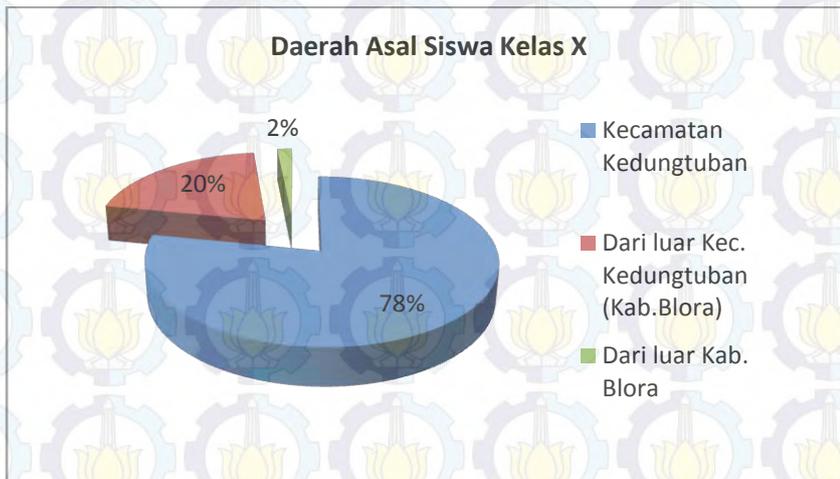
Siswa MA Kartayuda Plus datang dari berbagai daerah, khususnya desa-desa di Kecamatan Kedungtuban, dan daerah kecamatan lain yang berdekatan dengan Kecamatan Kedungtuban, seperti Kecamatan Randublatung, Kecamatan Kradenan, dan Kecamatan Cepu, serta daerah lainnya di luar Kabupaten Blora.

Rekapitulasi siswa MA Kartayuda Plus berdasarkan daerah asal selengkapnya ditunjukkan pada tabel 4.6 dan gambar diagram *pie* di bawah ini.

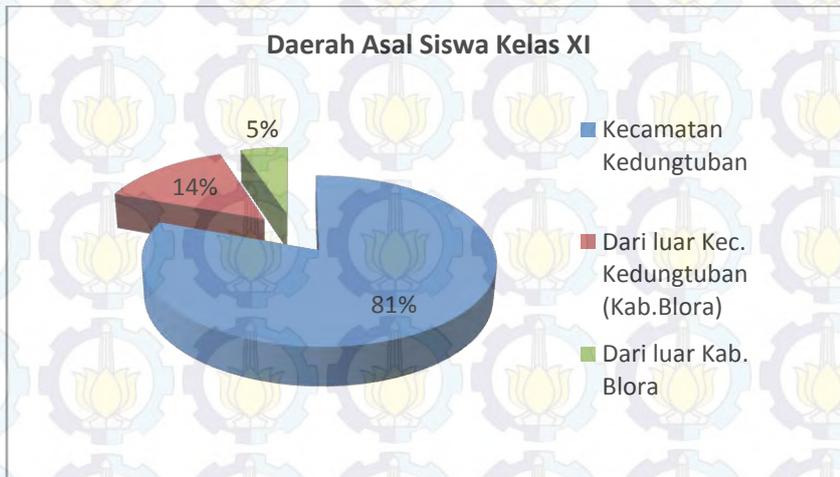
Gambar 4.18 merupakan pola persebaran daerah asal siswa MA Kartayuda Plus kelas X yang kategorikan secara lebih sederhana, yaitu berdasarkan dari Kecamatan Kedungtuban, dari luar Kecamatan Kedungtuban namun masih dalam satu kabupaten, dan dari luar Kabupaten Blora. Sedangkan pola persebaran daerah asal siswa MA Kartayuda Plus kelas XI pada Gambar 4.19, dan pola persebaran daerah asal siswa MA Kartayuda Plus kelas XII pada Gambar 4.20.

Tabel 4.6 Daerah Asal Siswa MA Kartayuda Plus

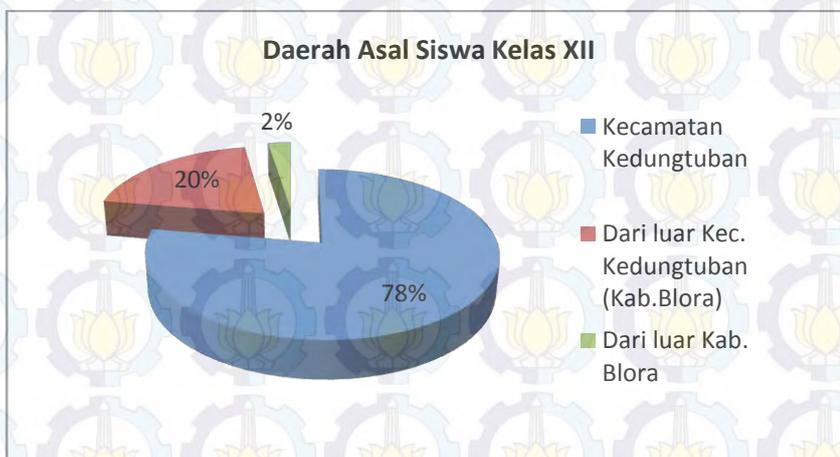
| Daerah Asal   | Kelas X    | Kelas XI  | Kelas XII  |
|---|------------|-----------|------------|
| <b><u>Kecamatan Kedungtuban</u></b>                       |            |           |            |
| Wado, Kedungtuban   | 41         | 38        | 47         |
| Gondel, Kedungtuban                                       | 12         | 2         | 4          |
| Ketuwan, Kedungtuban                                      | 3          | 8         | 2          |
| Tanjung, Kedungtuban                                      | 2          |           | 2          |
| Bajo, Kedungtuban   | 4          | 3         | 3          |
| Jimbung, Kedungtuban                                      | 4          | 4         | 3          |
| Kemantren, Kedungtuban                                    | 10         | 6         | 12         |
| Nglandeyan, Kedungtuban                                   |            |           | 1          |
| Kedungtuban, Kedungtuban                                  | 12         | 7         | 7          |
| Sidorejo, Kedungtuban                                     | 5          | 1         | 6          |
| Klagen, Kedungtuban                                       |            | 1         | 1          |
| Panolan, Kedungtuban                                      | 5          | 1         | 2          |
| Ngraho, Kedungtuban                                       |            |           | 1          |
| Sogo, Kedungtuban   | 1          | 1         | 3          |
| Pulo, Kedungtuban   | 1          | 7         | 0          |
| <b>Jumlah</b>   | <b>100</b> | <b>79</b> | <b>94</b>  |
| <b><u>Dari Luar Kecamatan Kedungtuban (Kab.Blora)</u></b> |            |           |            |
| Sumber Wates, Kradenan                                    | 5          | 3         | 2          |
| Gadon, Cepu   | 2          | 0         | 3          |
| Mojorembun, Kradenan                                      | 2          | 3         | 6          |
| Kutukan, Randublatung                                     | 7          | 6         | 4          |
| Sambonganyar, Kradenan                                    | 0          | 0         | 1          |
| Jipang, Cepu  | 0          | 0         | 1          |
| Kalisari, Randublatung                                    | 1          | 1         | 3          |
| Medalem, Kradenan   | 2          | 0         | 2          |
| Nglungger, Kradenan                                       | 0          | 0         | 1          |
| Kendayaan, Ngawen   | 0          | 0         | 1          |
| Tanggal, Randublatung                                     | 3          | 1         | 0          |
| Getas, Kradenan   | 1          | 0         | 0          |
| Temulus, Kradenan   | 1          | 0         | 0          |
| Balungrejo, Kradenan                                      | 1          | 0         | 0          |
| Timbun, Randublatung                                      | 1          | 0         | 0          |
| <b>Jumlah</b>   | <b>26</b>  | <b>14</b> | <b>24</b>  |
| <b><u>Dari luar Daerah Kab. Blora</u></b>                 |            |           |            |
| Karangsono, Bangsalsari, Jember, Jawa Timur               | 0          | 0         | 2          |
| Kalirejo, Ngraho, Bojonegoro, Jawa Timur                  | 0          | 5         | 1          |
| Luwihaji, Ngraho, Bojonegoro, Jawa Timur                  | 1          | 0         | 0          |
| Pelangkidul, Kedung Galar, Ngawi, Jawa Timur              | 1          | 0         | 0          |
| <b>Jumlah</b>   | <b>2</b>   | <b>5</b>  | <b>3</b>   |
| <b>Total Keseluruhan</b>                                  | <b>128</b> | <b>98</b> | <b>121</b> |



Gambar 4.18 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa MA Kartayuda Plus Kelas X



Gambar 4.19 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XI



Gambar 4.20 Persentase Persebaran Daerah Asal Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XII

Siswa MA Kartayuda Plus yang berasal dari luar daerah biasanya berdomisili dan belajar ilmu agama yang lebih intensif di pondok pesantren sekitar madrasah. Berikut merupakan daftar pondok pesantren yang ada di sekitar MA Kartayuda Plus:

1. Ponpes Walisongo, Wado Kedungtuban.
2. Ponpes Al-Azhar Jolotundo, Wado Kedungtuban.
3. Ponpes Assalam, Wado Kedungtuban.  
Mempunyai lembaga formal Madrasah Diniyah Assalam.
4. Ponpes Sabilul Huda, Wado Kedungtuban.
5. Ponpes Miftahul Huda, Ketuwan.
6. Ponpes Subulul Huda, Tanjung Kedungtuban.

Mayoritas siswa MA Kartayuda Plus berdomisili di Pondok Pesantren Walisongo dan Pondok Pesantren Assalam, karena lokasi keduanya yang terdekat dengan lokasi MA Kartayuda Plus.

#### - **Pendidikan Formal Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus**

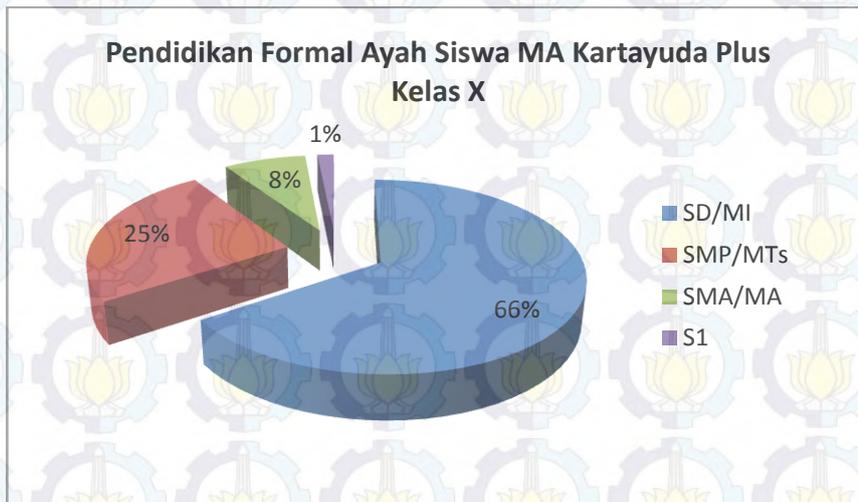
Pendidikan formal orang tua siswa MA Kartayuda diwakili oleh tingkat pendidikan formal ayah. Tabel 4.7 merupakan pengelompokkan tingkat pendidikan formal ayah siswa MA Kartayuda baik kelas X, kelas XI, maupun kelas XII.

Dari hasil pemetaan jenis pendidikan formal ayah siswa MA Kartayuda, mayoritas berasal dari keluarga dengan tingkat pendidikan rendah, yaitu lulusan SD/MI, tetapi melihat orang tua tersebut sudah menyekolahkan putra-putrinya sampai tingkat SMA/MA, hal tersebut merupakan peningkatan yang cukup baik. Terlebih ke depannya, Indonesia akan menerapkan program wajib belajar 12 tahun, dengan memberikan dana bantuan pendidikan sampai tingkat SMA sederajat.

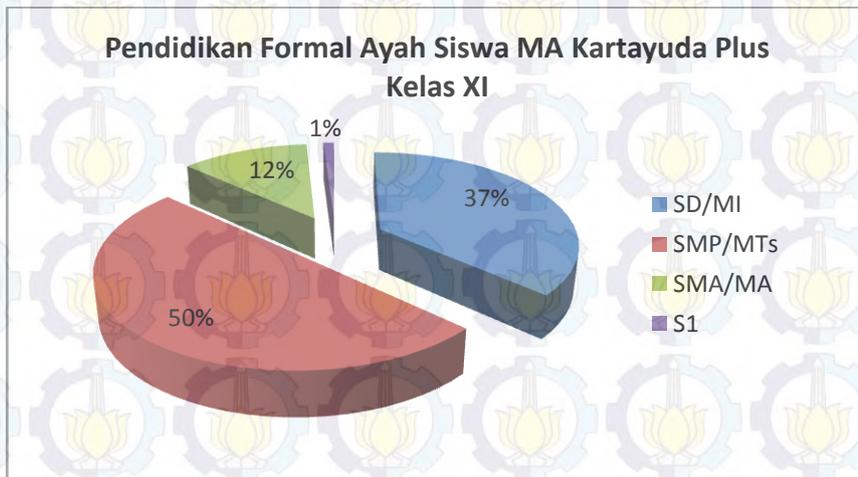
Gambaran prosentase tingkat pendidikan formal ayah siswa kelas X MA Kartayuda Plus digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.21, kelas XI pada Gambar 4.22, dan kelas XII pada Gambar 4.23.

Tabel 4.7 Pendidikan Formal Ayah Siswa MA Kartayuda Plus

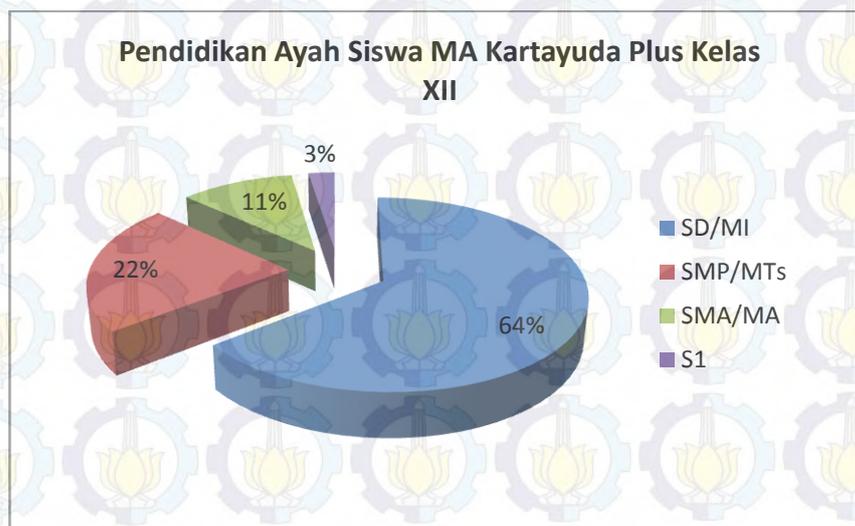
| Pendidikan Formal Ayah | Kelas X    | Kelas XI  | Kelas XII  |
|------------------------|------------|-----------|------------|
| SD/MI                  | 84         | 36        | 78         |
| SMP/MTs                | 32         | 49        | 27         |
| SMA/MA                 | 10         | 12        | 13         |
| S1                     | 2          | 1         | 3          |
| <b>Jumlah</b>          | <b>128</b> | <b>98</b> | <b>121</b> |



Gambar 4.21 Pendidikan Formal Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas X



Gambar 4.22 Pendidikan Formal Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XI



Gambar 4.23 Pendidikan Formal Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XII

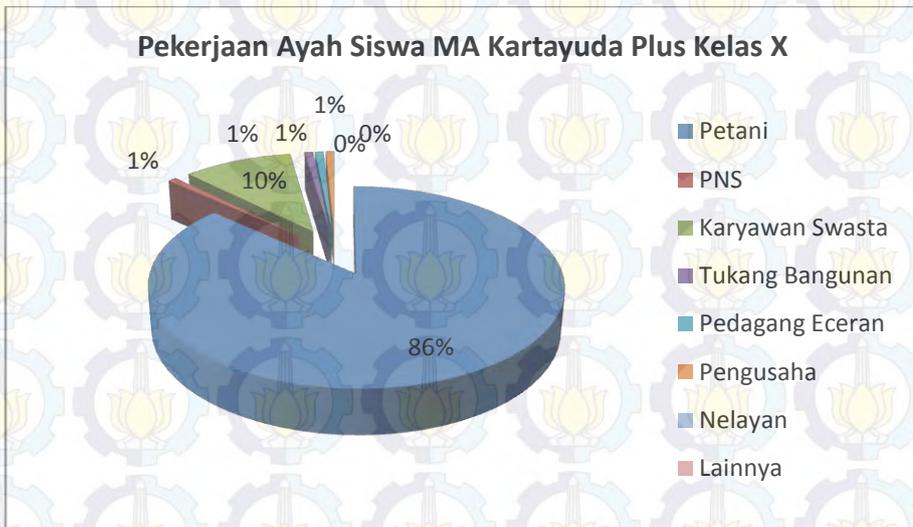
#### - Pekerjaan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus

Pekerjaan orang tua siswa MA Kartayuda diwakili oleh jenis pekerjaan ayah. Tabel 4.8 berikut ini merupakan pengelompokan jenis pekerjaan/profesi ayah siswa MA Kartayuda baik kelas X, kelas XI, maupun kelas XII. Mayoritas profesi orang tua siswa MA Kartayuda Plus merupakan petani. Hal ini dikarenakan daerah Kecamatan Kedungtuban merupakan daerah pertanian yang subur.

Tabel 4.8 Pekerjaan Ayah Siswa MA Kartayuda Plus

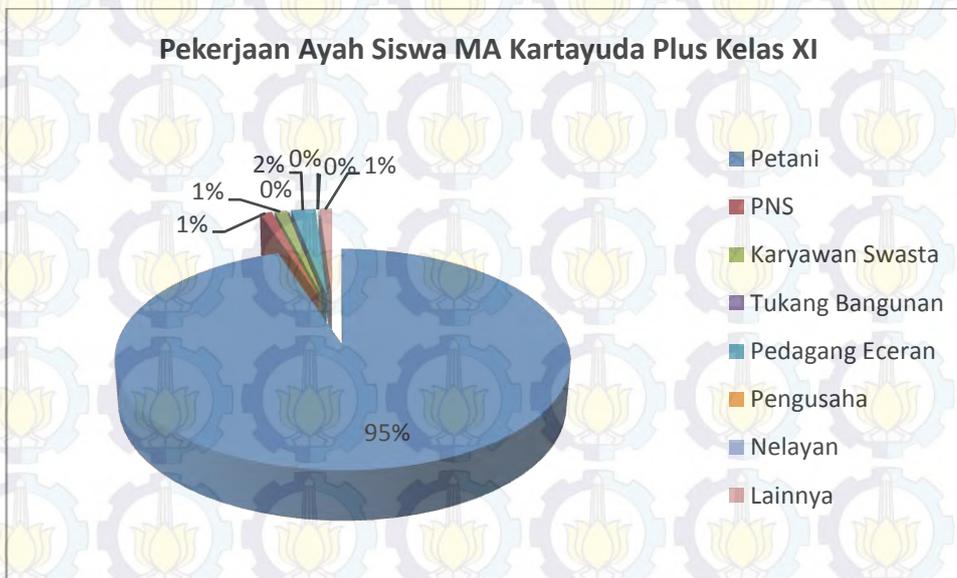
| Pekerjaan Ayah  | Kelas X    | Kelas XI  | Kelas XII  |
|-----------------|------------|-----------|------------|
| Petani          | 111        | 93        | 101        |
| PNS             | 1          | 1         | 3          |
| Karyawan Swasta | 13         | 1         | 7          |
| Tukang Bangunan | 1          | 0         | 4          |
| Pedagang Eceran | 1          | 2         | 2          |
| Pengusaha       | 1          | 0         | 1          |
| Nelayan         | 0          | 0         | 1          |
| Lainnya         | 0          | 1         | 2          |
| <b>Jumlah</b>   | <b>128</b> | <b>98</b> | <b>121</b> |

Gambaran prosentase jenis pekerjaan ayah siswa kelas X digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.24.



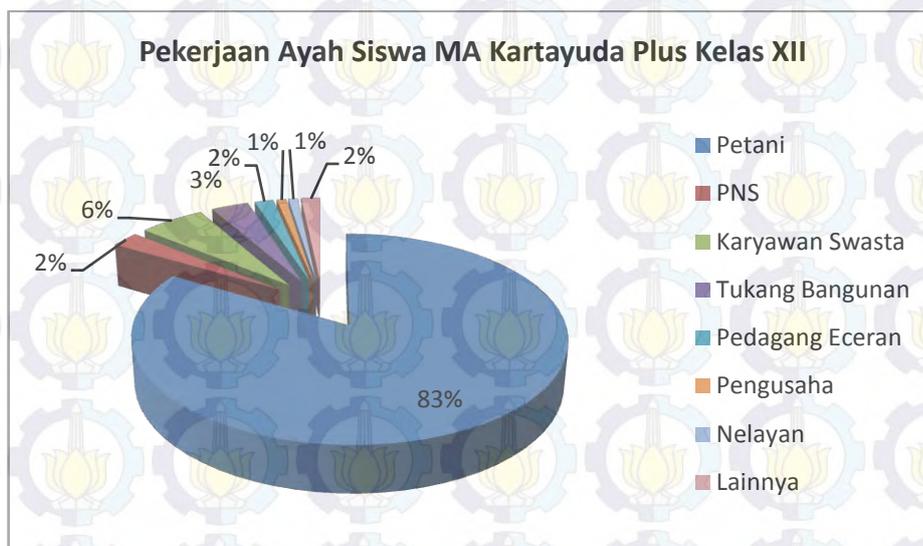
Gambar 4.24 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas X

Gambaran prosentase jenis pekerjaan ayah siswa kelas XI digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.25 berikut.



Gambar 4.25 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XI

Gambaran prosentase jenis pekerjaan ayah siswa kelas XII digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.26.



Gambar 4.26 Jenis Pekerjaan Ayah Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XII

- **Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus/Bulan**

Rata-rata penghasilan orang tua siswa MA Kartayuda Plus/bulan diambil dari data penghasilan ayah/bulan. Tabel 4.9 berikut merupakan hasil rekap data penghasilan ayah siswa MA Kartayuda Plus kelas X, kelas XI, maupun Kelas XII. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas siswa MA Kartayuda Plus berasal dari keluarga kurang mampu dengan berpenghasilan kurang dari Rp. 500.000,00 per bulan.

Tabel 4.9 Rata-rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus/Bulan

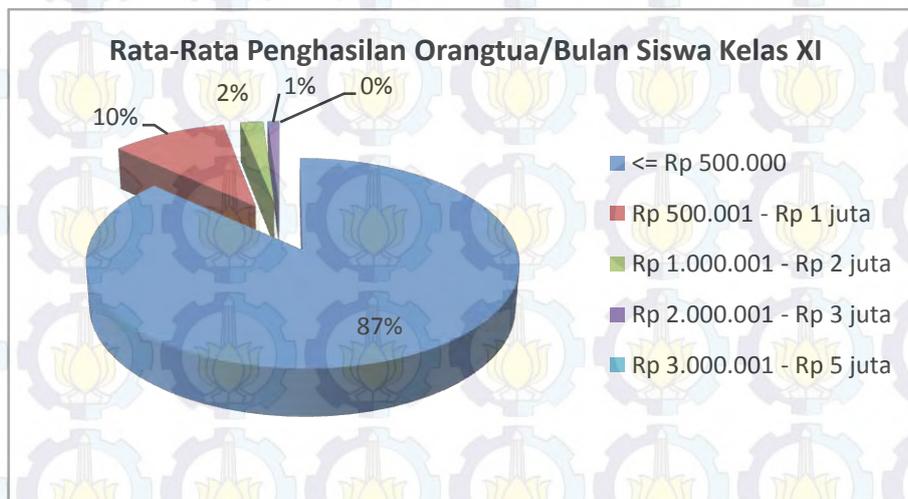
| Rata-rata Penghasilan Orang tua | Kelas X    | Kelas XI  | Kelas XII  |
|---------------------------------|------------|-----------|------------|
| <= Rp 500.000                   | 121        | 85        | 107        |
| Rp 500.001 - Rp 1 juta          | 5          | 10        | 9          |
| Rp 1.000.001 - Rp 2 juta        | 1          | 2         | 2          |
| Rp 2.000.001 - Rp 3 juta        | 1          | 1         | 2          |
| Rp 3.000.001 - Rp 5 juta        | 0          | 0         | 1          |
| <b>Jumlah</b>                   | <b>128</b> | <b>98</b> | <b>121</b> |

Gambaran prosentase rata-rata penghasilan orang tua siswa MA Kartayuda Plus kelas X digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.27.



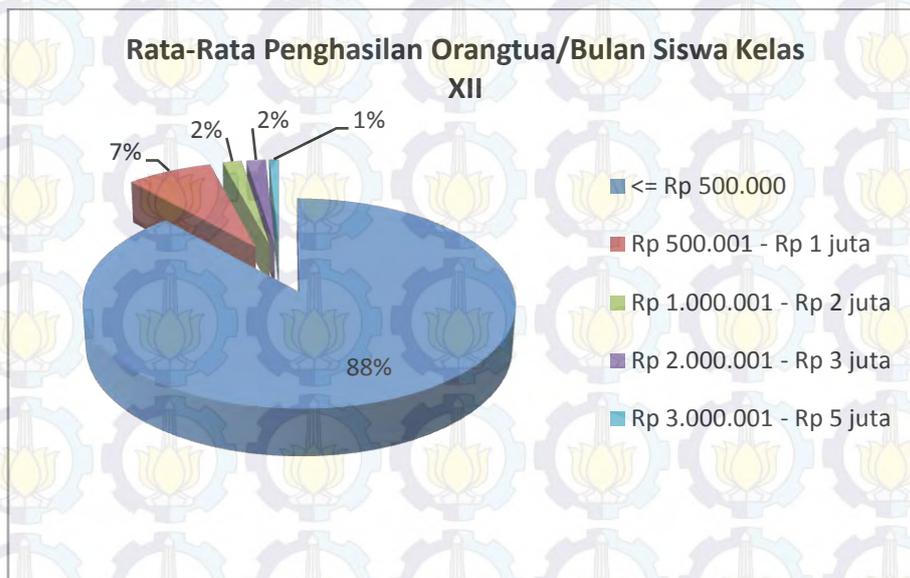
Gambar 4.27 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus Kelas X

Gambaran prosentase rata-rata penghasilan orang tua siswa MA Kartayuda Plus kelas XI digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.28 berikut.



Gambar 4.28 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XI

Gambaran prosentase rata-rata penghasilan orang tua siswa MA Kartayuda Plus kelas XII digambarkan dalam *pie chart* pada Gambar 4.29.



Gambar 4.29 Rata-Rata Penghasilan Orang Tua Siswa MA Kartayuda Plus Kelas XII

Sedangkan keadaan persebaran lulusan siswa lebih banyak bekerja yaitu diperkirakan sebanyak 80 %, lulusan yang memutuskan kuliah sebanyak 10 % baik melanjutkan di perguruan tinggi negeri maupun swasta, serta 10 % lulusan memutuskan untuk berwiraswasta atau menikah. Lulusan tersebut juga ada yang memutuskan kuliah setelah beberapa waktu bekerja. Persebaran lulusan baik yang bekerja, melanjutkan ke perguruan tinggi, maupun berwirausaha atau menikah sebagian besar dipengaruhi oleh tingkat perekonomian dan pendidikan keluarga. Menurut pihak madrasah, beberapa tahun terakhir ini menunjukkan tren yang positif terkait pertumbuhan lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi terutama di perguruan tinggi negeri. Hal tersebut diperlihatkan dari peningkatan penerimaan siswa MA Kartayuda Plus dalam program beasiswa santri berprestasi, beasiswa bidik misi, serta peningkatan kesadaran dan tingkat perekonomian masyarakat yang mempengaruhi keputusannya untuk melanjutkan jenjang pendidikan perguruan tinggi.

#### 4.1.5 Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA Kartayuda Plus

Dalam mengoperasikan sistem pengelolaan pendidikan, MA Kartayuda Plus mempunyai beberapa tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik adalah tenaga yang melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar

(KBM) secara langsung, contohnya guru, sedangkan tenaga kependidikan merupakan tenaga penunjang proses kegiatan belajar mengajar, seperti tenaga administrasi dan tata usaha madrasah, serta penjaga sekolah. Tabel 4.3 berikut merupakan data tenaga pendidik dan kependidikan di MA Kartayuda Plus, dengan berbagai status baik Pegawai Negeri Sipil (PNS), Guru Tetap Yayasan (GTY), Pegawai Tetap Yayasan (PTY), Guru Tidak Tetap (GTT), serta Pegawai Tidak Tetap (PTT), yang keseluruhan berjumlah 31 personil.

Tabel 4.10 Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA Kartayuda Plus

| No | Jabatan     | PNS |   | GTY/PTY |   | GTT/PTT |   | Jumlah |
|----|-------------|-----|---|---------|---|---------|---|--------|
|    |             | L   | P | L       | P | L       | P |        |
| 1  | Kamad       | -   | - | 1       | - | -       | - | 1      |
| 2  | Guru        | 1   | - | 9       | 5 | 6       | - | 21     |
| 3  | Guru Ekskul | -   | - | -       | - | 2       | 2 | 4      |
| 3  | Pegawai     | -   | 4 | -       | - | -       | - | 4      |
| 4  | Penjaga     | -   | 1 | -       | - | -       | - | 1      |
|    |             | 1   | 5 | 10      | 5 | 8       | 2 | 31     |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)

Kualifikasi guru MA Kartayuda hampir keseluruhan sudah menyelesaikan pendidikan sarjana strata 1 (S1) baik dalam bidang keilmuan kependidikan agama dan ilmu eksak. Dari 31 posisi pendidik dan tenaga kependidikan, guru dan pegawai MA Kartayuda yang menamatkan pendidikan S2 sejumlah 1 orang, lulusan S1 sejumlah 19 orang, yang sedang menempuh S1 sejumlah 4 orang, tidak tamat S1 yaitu 1 guru bahasa arab diambil dari tenaga pengajar pondok pesantren; dan 4 guru ekstrakurikuler diambil dari kalangan profesional sesuai profesi yang diajarkan, yaitu penjahit dan operator bengkel, sedangkan pengajar ekstrakurikuler IT sama dengan pengajar IT di kurikulum intrakurikuler; serta dikepalai 1 kepala sekolah; dan dijaga 1 penjaga sekolah.

Sedangkan latar belakang pendidikan guru terkait dengan bidang/mata pelajaran, hampir keseluruhan sudah memenuhi kesesuaian antara latar belakang pendidikan guru dan bidang/mata pelajaran yang diampu.

#### 4.1.6 Visi, Misi, dan Tujuan MA Kartayuda Plus

Visi MA Kartayuda Plus adalah “Terwujudnya generasi Islam yang terampil *qiro'ah*, tekun beribadah, berakhlakul karimah dan unggul dalam prestasi”.

Berikut merupakan indikator visi MA Kartayuda:

- a. Terwujudnya generasi *ummat* yang mampu membaca Alquran dengan baik dan benar (*tartil*).
- b. Terwujudnya generasi *ummat* yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunah.
- c. Terwujudnya generasi *ummat* yang santun dalam bertutur dan berperilaku.
- d. Terwujudnya generasi *ummat* yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.

Untuk mencapai visi, MA Kartayuda berkomitmen untuk melaksanakan misinya sebagai lembaga pendidikan, sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- b. Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Alquran dan menjalankan ajaran agama Islam.
- c. Mewujudkan pembentukan karakter islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- d. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- e. Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Tujuan keberadaan MA Kartayuda Plus didefinisikan sebagai berikut, yang terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus.

1. Tujuan Umum
  - a. Mensukseskan program pendidikan nasional dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

- b. Melakukan pembangunan kualitas sumber daya manusia lewat media pendidikan nasional.
  - c. Pencapaian tujuan dasar pendidikan dan cita-cita didirikannya lembaga pendidikan.
  - d. Pengembangan peserta didik dalam berbagai segi pendidikan baik aspek kognitif, afektif dan psikomotorik dalam kultur keagamaan.
2. Tujuan Khusus
- a. Siswa madrasah yang merupakan bagian dalam lingkup wajib belajar diharapkan memiliki dorongan kuat untuk melanjutkan pendidikan kearah yang lebih tinggi.
  - b. Peningkatan mutu dalam berbagai bidang diharapkan memiliki visi masa depan yang mampu mengakomodir minat siswa dan kebutuhan masa depan.
  - c. Meningkatkan kualitas dan kuantitas Madrasah Aliyah Kartayuda dari tahun ke tahun.

#### 4.1.7 Logo MA Kartayuda Plus



Gambar 4.30 Logo MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda, 2014)

Gambar 4.2 tersebut menunjukkan logo MA Kartayuda Plus, logo menurut Sagala (2013) merupakan tanda, lambang, ataupun simbol yang mengandung makna dan digunakan sebagai identitas sebuah organisasi,

perusahaan atau individu agar mudah diingat oleh orang lain. Logo juga dapat memberi ciri ataupun identitas organisasi yang mewakili citra organisasi. Logo juga merupakan penyederhanaan dari suatu realitas yang kompleks sehingga dapat dikontrol, dimodifikasi, dan dibangun sesuai dengan perkembangan zaman (Murphy dan Rowe, 2007 dalam Sagala A.L, 2013). Logo ini digunakan sebagai tanda pengenal MA Kartayuda Plus dan disematkan di bahu kanan seragam siswa-siswi MA Kartayuda Plus.

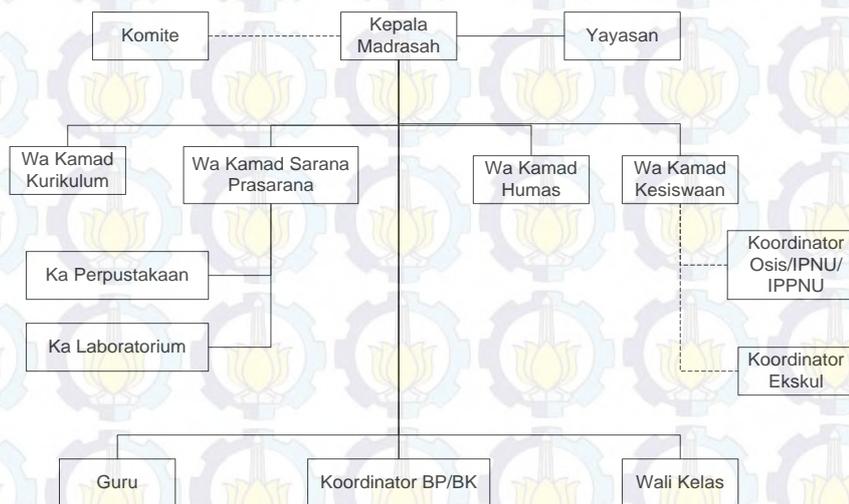
Makna dari logo MA Kartayuda Plus tersebut dijabarkan berdasarkan berbagai elemen gambar penyusun sebagai berikut:

- **Warna merah putih:** menginterpretasikan MA Kartayuda Plus merupakan madrasah yang terletak di negara Indonesia, tanah kelahiran, yang berasaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar (UUD) 1945 sebagai dasar hukumnya, serta mematuhi perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.
- **Warna dasar hijau:** melambangkan prinsip *Ahlussunah wal jama'ah* yang diamalkan MA Kartayuda Plus dan melambangkan kesejukan, kedamaian, dan kesuburan Indonesia.
- **Bola dunia:** merupakan cerminan tanah kelahiran dan tempat perjuangan pendidikan di Negara Indonesia.
- **Bingkai segilima:** merupakan cerminan nilai-nilai rukun islam yang diajarkan di MA Kartayuda Plus.
- **Bintang yang berjumlah sembilan:** merupakan cerminan keteladanan sikap, ilmu, dan kepemimpinan walisongo, penyebar agama islam di Pulau Jawa. Selain itu, juga mencerminkan keteladanan *Rasulullah SAW* dan *Khulafaurrosyidin*. Keteladanan tersebut yang senantiasa dijadikan pedoman perilaku seluruh elemen MA Kartayuda Plus.
- **Masjid:** merupakan cerminan MA Kartayuda Plus yang digunakan tempat menuntut ilmu selayaknya fungsi masjid, baik menuntut ilmu umum maupun agama.

- **Alquran:** sebagai sumber segala ilmu guna mencapai kesejahteraan bangsa, dan sebagai salah satu pedoman ilmu yang diajarkan di MA Kartayuda Plus.
- **Padi dan Kapas:** merupakan lambang kesejahteraan bangsa, yang dapat dicapai dengan ilmu pengetahuan.
- Tulisan “**YPIK**” (**Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda**): merupakan yayasan yang menaungi lembaga pendidikan MA Kartayuda Plus.
- Tulisan “**Madrasah Aliyah Kartayuda**”: merupakan penegasan nama lembaga pendidikan.
- Tulisan “**Wado-Kedungtuban**” : merupakan lokasi MA Kartayuda, tempat awal perjuangan pendidikan, yang terletak di Desa Wado, Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora, Jawa Tengah, Indonesia.

#### 4.1.8 Struktur Organisasi MA Kartayuda Plus

Sebagai organisasi pendidikan MA Kartayuda Plus memiliki struktur organisasi terkait pengelolaan madrasah dan garis komando. Gambar 4.3 berikut merupakan struktur organisasi dari MA Kartayuda Plus. Struktur organisasi ini memberikan informasi tentang alur koordinasi dan instruksi dalam organisasi.



Gambar 4.31 Struktur Organisasi MA Kartayuda Plus (Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014)

Kepala MA Kartayuda Plus mengepalai seluruh jajaran staf organisasi, dalam mengelola madrasah Kepala Madrasah dibantu oleh beberapa bagian yang berada langsung di bawah garis komando kepala sekolah, yaitu bagian kurikulum (dalam perencanaan kurikulum sekolah), bagian sarana prasarana (dalam pengelolaan sarana dan pra sarana madrasah), bagian humas (dalam hubungan dengan pihak luar), dan bagian kesiswaan (yang berhubungan langsung dengan penanganan siswa). Dalam pengelolaan fasilitas perpustakaan dan laboratorium dikepalai oleh kepala perpustakaan dan kepala laboratorium yang langsung di bawah garis koordinasi dengan kepala bagian sarana dan pra sarana. Guru dan koordinator BP/BK, serta wali kelas berada di bawah kepala madrasah secara langsung.

Selain Yayasan Pendidikan Islam Kartayuda Plus sebagai yayasan pendiri dan yayasan yang menaungi MA Kartayuda Plus, di atas MA Kartayuda Plus terdapat koordinasi dengan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU, yaitu departemen dalam organisasi masyarakat Nahdlatul Ulama yang mengelola kebijakan pendidikan, serta MA Kartayuda Plus juga berada di bawah naungan Kementerian Agama, dibawah pengelolaan Direktorat Pendidikan Madrasah, dengan tetap mengacu pada kebijakan-kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagai departemen pengelola pendidikan secara nasional.

#### **4.1.9 Program Kerja MA Kartayuda Plus**

Dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah, MA Kartayuda merumuskan program kerja tahunan. Tabel 4.11 merupakan program kerja MA Kartayuda dalam kurun waktu 3 tahun terakhir sebagai gambaran pelaksanaan tata kelola madrasah. Program kerja MA Kartayuda sebelum transformasi dijelaskan dalam program kerja tahun ajaran 2011/2012, sedangkan program kerja tahun ajaran 2012/2013 dan 2013/2014 merupakan program kerja yang telah dilaksanakan MA Kartayuda Plus setelah transformasi. Pengelompokan program kerja didasarkan pada standar penilaian, SNP (Standar Nasional Pendidikan), yang merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia yang digunakan untuk

penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan melalui evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi, yang meliputi Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan (Peraturan Pemerintah No.15 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Dari tabel 4.11, program kerja MA Kartayuda Plus dalam kurun waktu beberapa tahun ke belakang dapat dilihat bahwa secara keseluruhan program kerja yang telah diselenggarakan hampir sama. Hal tersebut terlihat dari banyaknya kesamaan program selama kurun waktu 3 tahun ajaran tersebut dalam berbagai aspek. Secara garis besar penyusunan program kerja MA Kartayuda disusun berdasarkan agenda rutin tahunan seperti kegiatan penerimaan siswa baru, penyusunan kurikulum baik intra maupun ekstra kurikuler, persiapan lomba, pelaksanaan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), evaluasi siswa, peningkatan kompetensi lulusan melalui prosentase kelulusan dan pengembangan ekstrakurikuler bidang keahlian dan ketrampilan, pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan dan pengelolaan sarana prasarana, evaluasi guru, pengelolaan administrasi sekolah, penyusunan RAPBM (Rencana Anggaran dan Pendapatan Madrasah) dan evaluasinya, serta perencanaan evaluasi belajar siswa tiap semester.

Sedangkan perbedaan mendasar dari program kerja MA Kartayuda tersebut antara sebelum transformasi (tahun ajaran 2011/2012) dan sesudah transformasi (tahun ajaran 2012/2013 & tahun 2013/2014) secara garis besar terletak pada penambahan ekstrakurikuler; perencanaan program pengembangan potensi diri dan kompetensi siswa baik akademik maupun non akademik yang lebih matang, dan; perluasan hubungan dengan pihak-pihak luar seperti perusahaan-perusahaan, serta usaha lokal setempat, dan pihak-pihak lain untuk menjalin kerjasama serta memperluas akses informasi dalam rangka peningkatan penerimaan lulusan di perguruan tinggi maupun di dunia kerja.

Selain persamaan secara umum dan perbedaan mendasar program kerja-program kerja tersebut, dalam beberapa hal juga terdapat perbedaan program kerja yang bersifat insidental, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan

saat itu, seperti persiapan akreditasi, penyesuaian kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) menjadi kurikulum 2013 sesuai dengan kebijakan Kementerian Pendidikan, dan sertifikasi aset madrasah.

Program kerja MA Kartayuda tersebut dirumuskan pada setiap awal tahun ajaran baru, bersamaan dengan pembuatan RAPBM, dan disosialisasikan dengan wali murid. Perencanaan program kerja yang telah dilaksanakan MA Kartayuda Plus sudah cukup baik, yaitu didasarkan pada perkiraan kebutuhan dan hal-hal penting dalam kurun waktu satu tahun ke depan serta kesesuaian terhadap dana yang tersedia. Namun, rumusan program kerja tersebut masih kurang memperhatikan analisis kondisi madrasah secara intensif dan analisis perencanaan tata kelola madrasah jangka panjang, terlebih dalam pencapaian tujuan, misi, serta visi madrasah, sehingga program kerja MA Kartayuda tersebut dijalankan seperti agenda rutin tahunan yang setiap tahun pasti dilaksanakan, didasarkan pada perencanaan jangka pendek dan insidental, dan kurang memperhatikan perencanaan visioner jangka panjang.

Program kerja yang setiap tahun diselenggarakan oleh MA Kartayuda Plus didukung oleh perencanaan anggaran madrasah. Sumber dana sebagian besar berasal dari SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan), iuran siswa, dana yayasan, dan sumbangan masyarakat serta dana hibah dari pihak swasta lain.

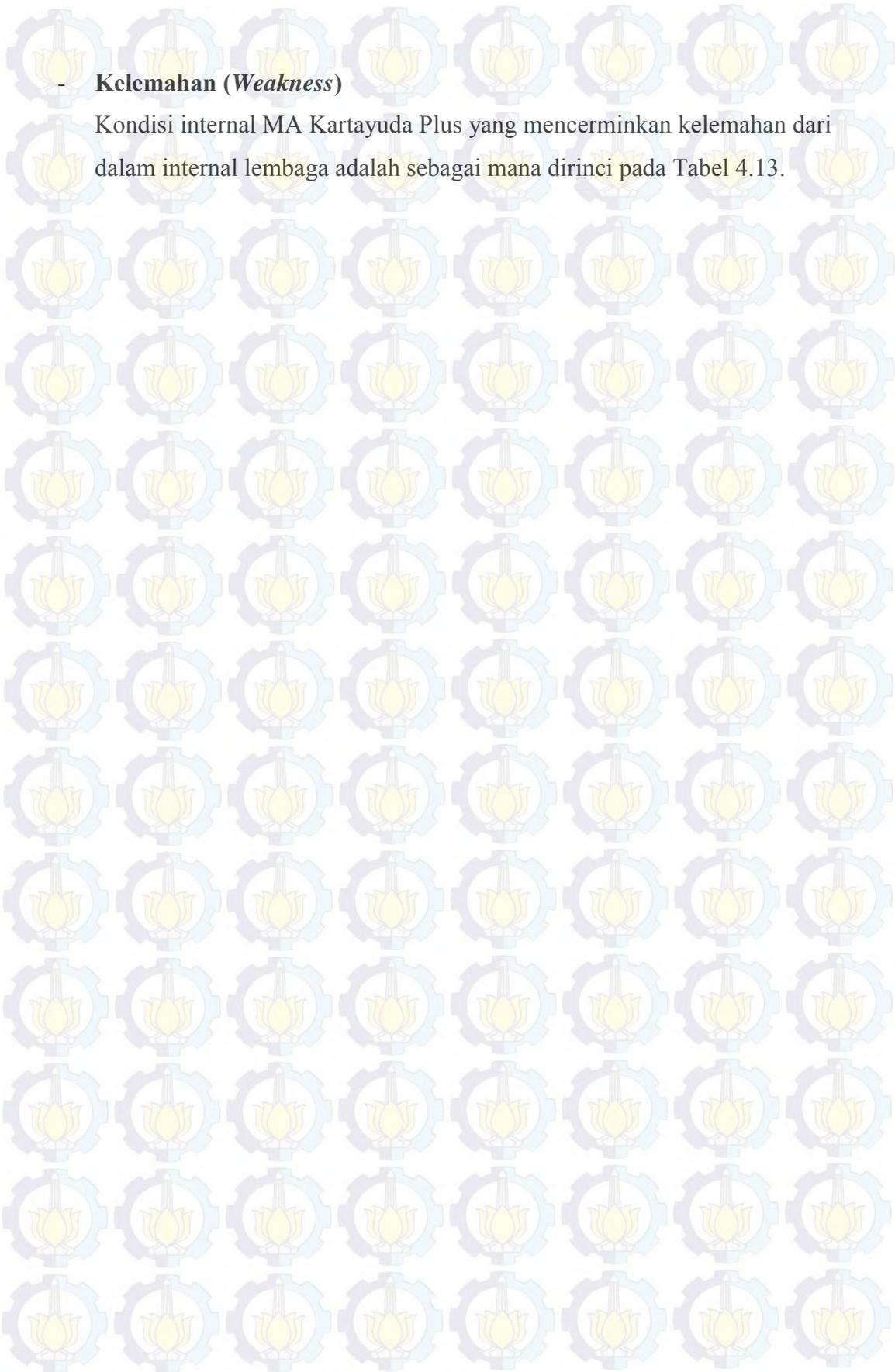
## 4.2 Perumusan Program Kerja MA Kartayuda Plus

### 4.2.1 Analisis SWOT MA Kartayuda Plus

Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi dan memetakan kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda Plus. Kondisi internal meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta dianalisis faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Berikut merupakan hasil analisis SWOT MA Kartayuda Plus.

#### - **Kekuatan (*Strength*)**

Kondisi internal MA Kartayuda Plus yang mencerminkan kekuatan dari dalam internal lembaga adalah sebagai mana dirinci pada Tabel 4.12.



- **Kelemahan (*Weakness*)**

Kondisi internal MA Kartayuda Plus yang mencerminkan kelemahan dari dalam internal lembaga adalah sebagai mana dirinci pada Tabel 4.13.

Tabel 4.11 Program Kerja MA Kartayuda Plus

| STANDAR                  | TAHUN AJARAN  |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
|                          | Sebelum transformasi (MA Kartayuda)   | Setelah transformasi (MA Kartayuda Plus)  |   |
|                          | 2011/2012   | 2012/2013   | 2013/2014   |
| <b>a. Standar Isi</b>    | Penyusunan kurikulum KTSP   | Penyusunan kurikulum KTSP   | Penyusunan kurikulum 2013 (kelas X) dan ktsp (kelas XI, XII)  |
|                          | Penyusunan dan persetujuan kurikulum pembelajaran oleh kepala, guru, komite, perwakilan wali murid                                    | Penyusunan kurikulum intra dan ekstrakurikuler: jahit, bengkel, IT oleh: kepala, guru, komite, perwakilan wali murid                  | Penyusunan dan persetujuan kurikulum intra dan ekstrakurikuler: jahit, bengkel, IT oleh: kepala, guru, komite, perwakilan wali murid  |
|                          | Menyelenggarakan ekstrakurikuler: olahraga, <i>qiroatul qur'an</i> , <i>khadrah</i> , dan pramuka                                     | Menyelenggarakan ekstrakurikuler: olahraga, <i>qiroatul qur'an</i> , <i>khadrah</i> , pramuka, bengkel, IT, dan menjahit              | Menyelenggarakan ekstrakurikuler: olahraga, <i>qiroatul qur'an</i> , <i>khadrah</i> , pramuka, bengkel, IT, dan menjahit              |
|                          | Persiapan berbagai kompetisi lomba, baik internal maupun eksternal, seperti: <i>class meeting</i> , olimpiade sains, pramuka, porseni | Persiapan berbagai kompetisi lomba, baik internal maupun eksternal, seperti: <i>class meeting</i> , olimpiade sains, pramuka, porseni | Persiapan berbagai kompetisi lomba, baik internal maupun eksternal, seperti: <i>class meeting</i> , olimpiade sains, pramuka, porseni |
|                          | Peringatan hari besar islam: maulid nabi, <i>isro' mi'raj</i> , <i>syawalan</i>   | Peringatan hari besar islam: maulid nabi, <i>isro' mi'raj</i> , <i>syawalan</i>   | Peringatan hari besar islam: maulid nabi, <i>isro' mi'raj</i> , <i>syawalan</i>   |
|                          | Kegiatan keagamaan di bulan ramadan   | Kegiatan keagamaan di bulan ramadan   | Kegiatan keagamaan di bulan ramadan   |
|                          | Peningkatan penerimaan siswa baru melalui berbagai promosi  | Peningkatan penerimaan siswa baru melalui berbagai promosi  | Peningkatan penerimaan siswa baru melalui berbagai promosi  |
|                          | Kegiatan orientasi siswa baru   | Kegiatan orientasi siswa baru   | Kegiatan orientasi siswa baru   |
|                          | Evaluasi keaktifan siswa  | Evaluasi keaktifan siswa  | Evaluasi keaktifan siswa  |
| <b>b. Standar Proses</b> | Pembuatan RPP(Rencana Proses Pembelajaran) dan pengembangan silabus   | Pembuatan RPP(Rencana Proses Pembelajaran) dan pengembangan silabus   | Pembuatan RPP(Rencana Proses Pembelajaran) dan pengembangan silabus   |
|                          | Supervisi kepala madrasah dalam proses pembelajaran   | Supervisi kepala madrasah dalam proses pembelajaran   | Supervisi kepala madrasah dalam proses pembelajaran   |
|                          |   | Menjalin kerjasama dengan pihak luar, seperti perusahaan, dan lain-lain   | Menjalin kerjasama dengan pihak luar, seperti perusahaan, dan lain-lain   |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)

Tabel 4.11 Program Kerja MA Kartayuda Plus(lanjutan)

| STANDAR  | TAHUN AJARAN  |   |   |
|--|---|---|---|
|  | 2011/2012   | 2012/2013   | 2013/2014   |
| <b>c. Standar Kompetensi Lulusan</b>               | Tercapainya kelulusan siswa 100%, berdasarkan nilai UN dan nilai sekolah, dengan berbagai program les dan pembimbingan  | Tercapainya kelulusan siswa 100%, berdasarkan nilai UN dan nilai sekolah, dengan berbagai program les dan pembimbingan  | Tercapainya kelulusan siswa 100%, berdasarkan nilai UN dan nilai sekolah, dengan berbagai program les dan pembimbingan  |
|  | Kelulusan mempunyai kompetensi dalam bidang akademik dan non akademik   | Kelulusan mempunyai kompetensi dalam bidang akademik dan non akademik, <b>program akademik:</b> peningkatan nilai UN, peningkatan lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri, program <b>non akademik:</b> penerimaan lulusan dalam dunia kerja, dan peningkatan kompetensi siswa dengan program keahlian | Kelulusan mempunyai kompetensi dalam bidang akademis dan non akademis, <b>program akademik:</b> peningkatan nilai UN, peningkatan lulusan yang diterima di perguruan tinggi negeri, program <b>non akademik:</b> penerimaan lulusan dalam dunia kerja, dan peningkatan kompetensi siswa dengan program keahlian |
| <b>d. Standar Pendidik dan tenaga kependidikan</b> | Peningkatan standar pendidik minimal S1   | Standar pendidik minimal S1   | Standar pendidik minimal S1   |
|  | Peningkatan kompetensi guru dengan mengikuti pelatihan MGMP, dan <i>workshop</i>  | Peningkatan kompetensi guru dengan mengikuti pelatihan MGMP, dan <i>workshop</i>  | Peningkatan kompetensi guru dengan mengikuti pelatihan MGMP, dan <i>workshop</i>  |
|  | Pengajuan beasiswa bantuan kuliah untuk guru  | Pengajuan beasiswa bantuan kuliah untuk guru  | Pengajuan beasiswa bantuan kuliah untuk guru  |
|  | Pelatihan tenaga kependidikan, pelatihan pengelolaan keuangan: dana BOS, perpustakaan, tenaga laboratorium, dan sebagainya  | Pelatihan tenaga kependidikan, pelatihan pengelolaan keuangan: dana BOS, perpustakaan, tenaga laboratorium, dan sebagainya  | Pelatihan tenaga kependidikan, pelatihan pengelolaan keuangan: dana BOS, perpustakaan, tenaga laboratorium, dan sebagainya  |
|  |   | Peningkatan pengetahuan dengan berlangganan koran atau majalah  | Peningkatan pengetahuan dengan berlangganan koran atau majalah  |
| <b>e. Standar Sarana Prasarana</b>                 | Perbaikan ruang kelas   | Pembangunan ruang kelas baru  | Pembangunan ruang kelas baru  |
|  | Pemeliharaan sarana prasarana yang ada, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, sarana KBM dalam kelas, sarana administrasi kantor, peralatan olahraga, dan ekstrakurikuler, dan lain-lain | Pemeliharaan sarana prasarana yang ada, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, sarana KBM dalam kelas, sarana administrasi kantor, peralatan olahraga, dan ekstrakurikuler, dan lain-lain   | Pemeliharaan sarana prasarana yang ada, seperti ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, sarana KBM dalam kelas, sarana administrasi kantor, peralatan olahraga, dan ekstrakurikuler, dan lain-lain   |
|  | Pembelian sarana penunjang pembelajaran   | Pembelian sarana penunjang pembelajaran   | Pembelian sarana penunjang pembelajaran   |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)

Tabel 4.11 Program Kerja MA Kartayuda Plus(lanjutan)

| STANDAR                       | TAHUN AJARAN  |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|
|                               | 2011/2012   | 2012/2013   | 2013/2014   |
| <b>f. Standar Pengelolaan</b> | Pengelolaan semua <i>stakeholder</i> , terutama guru  | Pengelolaan semua <i>stakeholder</i> , terutama guru  | Pengelolaan semua <i>stakeholder</i> , terutama guru  |
|                               | Absensi guru dan evaluasi   | Absensi guru dan evaluasi   | Absensi guru dan evaluasi   |
|                               | Pengelolaan dokumen pembelajaran  | Pengelolaan dokumen pembelajaran  | Pengelolaan dokumen pembelajaran  |
|                               | Evaluasi pembelajaran dan kurikulum   | Evaluasi pembelajaran dan kurikulum   | Evaluasi pembelajaran dan kurikulum   |
|                               | Mengelola admistrasi TU dan kepustakaan   | Mengelola admistrasi TU dan kepustakaan   | Mengelola admistrasi TU dan kepustakaan   |
|                               | Peningkatan kesejahteraan guru dan staf   | Peningkatan kesejahteraan guru dan staf   | Peningkatan kesejahteraan guru dan staf   |
|                               | Pengelolaan aset madrasah dengan melakukan sertifikasi  |   | Persiapan akreditasi madrasah   |
| <b>g. Standar Pembiayaan</b>  | Pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel  | Pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel  | Pengelolaan keuangan secara transparan dan akuntabel  |
|                               | Penyusunan RAPBM (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Madrasah)   | Penyusunan RAPBM  | Penyusunan RAPBM  |
|                               | Pelaporan keuangan BOS ke Kemenag kabupaten   | Pelaporan keuangan BOS ke Kemenag kabupaten   | Pelaporan keuangan BOS ke Kemenag kabupaten   |
|                               | Pelaporan pengelolaan keuangan ke yayasan, Diknas, dan wali murid   | Pelaporan pengelolaan keuangan ke yayasan, Diknas, dan wali murid   | Pelaporan pengelolaan keuangan ke yayasan, Diknas, dan wali murid   |
| <b>h. Standar Penilaian</b>   | Penentuan kriteria ketuntasan minimal setiap mata pelajaran melalui rapat dewan guru                      | Penentuan kriteria ketuntasan minimal setiap mata pelajaran melalui rapat dewan guru                      | Penentuan kriteria ketuntasan minimal setiap mata pelajaran melalui rapat dewan guru                      |
|                               | Mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan UTS dan UAS   | Mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan UTS dan UAS   | Mengkoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan UTS dan UAS   |
|                               | Melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada akhir semester dalam bentuk laporan prestasi belajar siswa | Melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada akhir semester dalam bentuk laporan prestasi belajar siswa | Melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada akhir semester dalam bentuk laporan prestasi belajar siswa |
|                               | Menerbitkan ijazah  | Menerbitkan ijazah  | Menerbitkan ijazah  |
|                               |   | Menerbitkan sertifikat pelatihan  | Menerbitkan sertifikat pelatihan  |

Sumber : MA Kartayuda Plus (2014)

Tabel 4.12 Analisis Kekuatan (*Strength*)

| No | Kekuatan  |
|----|---|
| 1  | Selain ilmu umum, MA juga mengajarkan ilmu agama secara intensif dan menjadi identitas madrasah   |
| 2  | Memiliki program keahlian dan keterampilan  |
| 3  | Pengajaran pada penekanan akhlak dan disiplin serta penerapan nilai-nilai agamis dalam berperilaku sehingga terbentuk karakter elemen madrasah yang santun, agamis, dan intelektual   |
| 4  | Siswa memiliki <i>skill</i> sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang diajarkan   |
| 5  | Adanya program pembimbingan bagi siswa yang ingin ke perguruan tinggi   |
| 6  | Tenaga pendidik yang kompeten, yaitu berasal dari pendidikan S1 dan profesional   |
| 7  | Guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya  |
| 8  | Siswa MA memiliki karakter yang positif   |
| 9  | Asal daerah siswa MA sudah hampir meliputi keseluruhan Kec.Kedungtuban, kecamatan sekitar, dan luar daerah Kab.Blora  |
| 10 | Dedikasi dan <i>team work</i> yang baik dari seluruh elemen MA ( <i>stakeholder</i> ) demi kemajuan MA Kartayuda Plus   |
| 11 | Di kawasan Kedungtuban, MA Kartayuda memiliki lab.IPA dan komputer, dan lab. menjahit, dan peralatan perbengkelan, serta fasilitas penunjang ekstrakurikuler yang lain  |
| 12 | Kinerja akademik yang baik dibuktikan dengan kelulusan keseluruhan siswa dan prestasi siswa   |
| 13 | Tersedianya fasilitas internet dan komputer yang dapat menunjang proses pembelajaran  |
| 14 | Lokasi madrasah yang strategis di pinggir jalan raya, posisi di tengah wilayah Kec.Kedungtuban, disertai kedekatan lokasi dengan institusi pendukung, seperti SMP dan MTs, serta pondok pesantren, serta dekat dengan fasilitas umum stasiun untuk meng-cover siswa dari luar daerah, serta fasilitas umum lain seperti pasar, dan pusat usaha lain |
| 15 | Pembiayaan proyek pembangunan yang cukup baik dibantu oleh Komite maupun <i>stakeholder</i> lain  |
| 16 | Evaluasi keuangan yang baik dan dilakukan sesuai prosedur yang berlaku  |
| 17 | Peran serta yayasan dan komite yang sangat membantu dalam penentuan kebijakan dan membantu dalam proses pembangunan MA Kartayuda Plus   |
| 18 | Struktur organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan standar nasional pendidikan   |
| 19 | Memiliki akun sosial media sebagai media informasi  |
| 20 | Pengelolaan unit madrasah sudah terstruktur dan terencana dan dengan pertanggungjawab yang jelas  |
| 21 | Budaya senyum, sapa, salam, dan saling jabat tangan untuk mempererat hubungan   |
| 22 | Pembekalan guru dengan pelatihan-pelatihan IPTEK, manajemen, dan lain-lain dalam meningkatkan kompetensi guru   |

Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014

Tabel 4.13 Analisis Kelemahan (*Weakness*) MA Kartayuda Plus

| No | Kelemahan  |
|----|--|
| 1  | Tidak melakukan bimbingan konseling dan sosialisasi perguruan tinggi       |
| 2  | Ada beberapa cara pengajaran yang monoton dan kurang variatif              |
| 3  | Mayoritas siswa dari perekonomian bawah                                    |
| 4  | Mayoritas siswa dari keluarga yang berpendidikan rendah                    |
| 5  | Keterbatasan ruang/lokal madrasah  |
| 6  | Alokasi dana promosi yang cukup banyak                                     |
| 7  | Beberapa personel MA belum bisa menyelesaikan tugas secara maksimal        |
| 8  | Pembagian tugas dilakukan dengan penunjukkan langsung                      |
| 9  | Belum dilakukannya evaluasi guru, kepegawaian, dan siswa secara menyeluruh |
| 10 | Pendanaan dalam pengelolaan madrasah terbatas                              |

Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014

- **Peluang (*Opportunity*)**

Kondisi dari lingkungan (eksternal) MA Kartayuda Plus yang menjadikannya peluang adalah sebagai mana dirinci pada tabel 4.14.

- **Ancaman (*Threat*)**

Kondisi dari lingkungan (eksternal) MA Kartayuda Plus yang menjadikannya ancaman adalah sebagai mana dirinci pada tabel 4.15.

Setelah dilakukan analisis kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda Plus melalui analisis SWOT, maka langkah selanjutnya adalah menyusun matriks strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang dalam strategi S-O, strategi memaksimalkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman dalam strategi S-W, strategi meminimalisasi kelemahan sekaligus memanfaatkan peluang yang dimiliki MA Kartayuda Plus dalam strategi W-O, dan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman dalam strategi W-T. Tabel 4.16 merupakan gambaran matriks TOWS yang akan digunakan untuk *me-generate* strategi-strategi tersebut.

Tabel 4.14 Analisis Peluang (*Opportunity*) MA Kartayuda Plus

| No | Peluang  |
|----|--|
| 1  | Reputasi MA sangat baik di mata masyarakat, masyarakat berpartisipasi dalam proses pembangunan dan kemajuan MA Kartayuda Plus, misalnya dalam hal wakaf, sumbangan, dan sukarelawan dalam pembangunan madrasah   |
| 2  | Dalam pandangan calon siswa, MA Kartayuda memiliki kompetensi lebih dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi ilmu umum, agama, serta program keahlian yang tidak dimiliki sekolah lain, serta MA membimbing dan membantu siswa dalam usaha memasuki perguruan tinggi, serta MA Kartayuda termasuk sekolah yang aktif dari segi banyaknya kegiatan, berprestasi, dan menghasilkan mutu lulusan yang baik |
| 3  | Orang tua siswa mempunyai harapan besar kepada MA Kartayuda dalam mendidik putra putrinya agar memiliki ilmu pengetahuan dan akhlaq yang baik  |
| 4  | Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan di MA Kartayuda Plus sudah cukup baik   |
| 5  | Kecenderungan orang tua yang merupakan alumni juga menyekolahkan anaknya di MA Kartayuda Plus  |
| 6  | Pandangan masyarakat yang baik tentang sekolah yang terintegrasi dengan pesantren  |
| 7  | Masyarakat mengakui pentingnya pendidikan sampai setingkat SMA/MA/SMK sederajat  |
| 8  | Iklim religiusitas masyarakat yang cukup baik  |
| 9  | Dukungan pemerintah yang cukup baik dengan diluncurkannya program pendanaan BOS MA, beberapa dana bantuan lain seperti dana hibah, BOMM (Bantuan Operasional Manajemen Mutu) dan BSM (Bantuan siswa miskin), serta bantuan MEDP dari program kerjasama Kementerian Agama dengan ADB ( <i>Asian Development Bank</i> )  |
| 10 | Hubungan baik dengan institusi yang di atas, seperti Kemenag dan LP Ma'arif  |
| 11 | Hubungan yang baik dengan SMP/MTs di sekitar   |
| 12 | Calon siswa tertarik dengan program promosi melalui berbagai sosial media, dan blog madrasah, pembagian brosur dan pemasangan spanduk di berbagai tempat strategis, serta pemutaran film-film pendek hasil karya siswa, serta promosi di berbagai SMP/MTs  |
| 13 | Hubungan yang baik dengan perguruan tinggi dengan menyediakan kesempatan sosialisasi   |
| 14 | Hubungan yang baik dengan beberapa wirausaha setempat  |

Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014

Tabel 4.15 Analisis Ancaman (*Threat*) MA Kartayuda Plus

| No | Ancaman  |
|----|--|
| 1  | Sebagian calon siswa merasa keberatan dengan intensitas pelajaran agama yang tinggi dan tingkat kedisiplinan yang tinggi     |
| 2  | Tingkat pengetahuan dan persepsi masyarakat yang belum memahami perbedaan tujuan pendidikan dan kurikulum antara SMA dan SMK |
| 3  | Pola pikir masyarakat yang memiliki lulusan yang siap kerja hanya SMK  |
| 4  | Kemampuan masyarakat untuk melanjutkan ke perguruan tinggi masih rendah  |
| 5  | Tingginya tingkat kompetisi mutu antar sekolah setempat  |
| 6  | Siswa kelas IX dari SMP/MTs negeri belum banyak yang tertarik melanjutkan studi di MA Kartayuda Plus                         |
| 7  | Banyak lulusan lebih cenderung meneruskan ke PT swasta   |

Sumber: MA Kartayuda Plus, 2014

Tabel 4.16 Matriks TOWS

|   |                            |                             |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| Faktor<br>eksternal<br>/ Faktor<br>internal | <b>Kekuatan (Strength)</b> | <b>Kelemahan (Weakness)</b> |
| <b>Peluang (Opportunity)</b>                | Strategi S-O               | Strategi W-O                |
| <b>Ancaman (Threat)</b>                     | Strategi S-T               | Strategi W-T                |

Berikut ini merupakan ini hasil rumusan strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, strategi W-T MA Kartayuda Plus:

#### a. Strategi S-O

Dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki MA Kartayuda Plus untuk meraih peluang, maka strategi yang dapat dijalankan adalah seperti pada Tabel 4.17 berikut.

Tabel 4.17 Perumusan Strategi S-O MA Kartayuda Plus

| No | Strategi S-O   |
|----|--|
| 1  | Memberikan informasi secara intensif kepada siswa mengenai perguruan tinggi  |
| 2  | Pemetaan minat dan bakat siswa   |
| 3  | Peningkatan sarana prasarana madrasah  |
| 4  | Meningkatkan sistem manajemen madrasah   |
| 5  | Meningkatkan kualitas kurikulum ilmu umum dan ilmu agama, serta program keahlian dan keterampilan                            |
| 6  | Menjaga dan meningkatkan kualitas kompetensi lulusan   |
| 7  | Menjaga dan meningkatkan kualitas dan kompetensi guru  |
| 8  | Pemanfaatan secara bertanggung jawab dana sumbangan dan wakaf dari masyarakat  |
| 9  | Pemanfaatan dana bantuan pemerintah pemerintah secara efektif dan efisien  |
| 10 | Perencanaan program pembimbingan dan konseling kepada siswa yang ingin meneruskan ke perguruan tinggi                        |
| 11 | Meningkatkan program promosi MA Kartayuda Plus   |
| 12 | Melakukan studi banding dengan sekolah-sekolah lain dalam meningkatkan mutu madrasah.  |
| 13 | Menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga MA   |
| 14 | Mempertahankan tren positif prestasi lulusan   |
| 15 | Mempertahankan hubungan harmonis dan iklim kekeluargaan antar elemen serta team work yang sudah terbentuk dengan sangat baik |
| 16 | Mempertahankan budaya dan pendidikan karakter yang positif   |
| 17 | Meningkatkan kerjasama dengan pihak luar   |
| 18 | Meningkatkan penerapan dan adaptasi dengan perkembangan teknologi  |

### b. Strategi S-T

Tabel 4.18 berikut merupakan strategi yang dapat dilakukan oleh MA Kartayuda Plus dalam menjalankan strategi memaksimalkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman.

Tabel 4.18 Perumusan Strategi S-T MA Kartayuda Plus

| No | Strategi S-T   |
|----|--|
| 1  | Meningkatkan inovasi metode pembelajaran, khususnya mata pelajaran agama   |
| 2  | Memberikan sosialisasi tentang pendidikan SMA, MA dan SMK kepada masyarakat  |
| 3  | Memberikan informasi perguruan tinggi, jalur masuk, dan beasiswa serta peluang-peluang yang bisa didapatkan dengan meneruskan kuliah ke perguruan tinggi |
| 4  | Meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi lulusan  |
| 5  | Mempromosikan program-program unggulan MA Kartayuda Plus   |

### c. Strategi W-O

Tabel 4.19 berikut merupakan strategi W-O MA Kartayuda Plus, yang dapat digunakan untuk meminimalisasi kelemahan sekaligus memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh MA Kartayuda Plus.

Tabel 4.19 Perumusan Strategi W-O MA Kartayuda Plus

| No | Strategi W-O  |
|----|---|
| 1  | Meningkatkan inovasi pembelajaran   |
| 2  | Memanfaatkan dana bantuan secara efektif dan efisien  |
| 3  | Memberi bantuan pada siswa golongan kurang mampu dan berprestasi  |
| 4  | Memotivasi siswa dalam menuntut ilmu dan mencapai cita-cita setinggi mungkin  |
| 5  | Mengarahkan pentingnya nilai-nilai agama dalam pendidikan yang dapat membentuk karakter kepribadian   |
| 6  | Meningkatkan program-program promosi yang efektif dan efisien   |
| 7  | Meningkatkan sistem manajemen guru, pegawai, dan siswa  |
| 8  | Penambahan lokal madrasah dengan memanfaatkan dana bantuan yayasan, komite, dan dana bantuan pemerintah                                       |
| 9  | Menjaga keseimbangan ilmu agama dan umum serta mengarahkan pola pikir siswa dalam keterbukaan peluang lulusan MA berkiprah di berbagai bidang |
| 10 | Memberikan <i>konseling</i> kepada siswa yang akan lulus  |
| 11 | Mengevaluasi guru, pegawai, dan siswa dengan perencanaan dan mekanisme yang lebih baik  |

#### d. Strategi W-T

Tabel 4.20 berikut merupakan strategi W-T MA Kartayuda Plus, yang dapat digunakan untuk meminimalisasi faktor internal berupa kelemahan sekaligus menghindari faktor eksternal yang berupa ancaman yang dihadapi oleh MA Kartayuda Plus.

Tabel 4.20 Perumusan Strategi W-T MA Kartayuda Plus

| No | Strategi W-T  |
|----|---|
| 1  | Memberikan bimbingan (konseling) kepada siswa yang akan lulus                   |
| 2  | Memberikan program beasiswa (pendanaan) bagi siswa kurang mampu dan berprestasi |
| 3  | Memperbanyak sumber pendanaan madrasah  |
| 4  | Memotivasi siswa untuk meneruskan ke perguruan tinggi                           |
| 5  | Membekali siswa siswa yang ingin bekerja dengan berbagai program keahlian       |
| 6  | Meningkatkan inovasi metode pengajaran  |
| 7  | Meningkatkan sistem manajemen guru, pegawai, dan siswa                          |
| 8  | Meningkatkan mutu madrasah  |

Dalam menentukan posisi MA Kartayuda Plus dalam *SWOT Maps*, diperlukan evaluasi faktor internal dan eksternal tersebut secara kuantitatif dengan membobotkan dan memberi *rating* tiap-tiap poin faktor. Faktor kekuatan dan kelemahan dihitung bersama-sama dalam Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), sedangkan faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman dihitung dalam Matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Tabel 4.21 merupakan perhitungan matriks IFE MA Kartayuda Plus yang akan *generate* nilai *x* dalam *SWOT Maps* MA Kartayuda Plus.

Dari pembobotan faktor internal MA Kartayuda tersebut didapatkan nilai *x* bernilai positif sebesar 2,72. Nilai tersebut didapatkan dengan menjumlahkan nilai total dari keseluruhan poin kekuatan dan kelemahan. Nilai total tiap poin didapatkan dengan mengalikan nilai *rating* dengan nilai bobot. Nilai bobot dan nilai *rating* didapatkan dengan berkonsultasi dengan pihak madrasah. Nilai bobot merupakan nilai tingkat kepentingan (penting/tidak penting) faktor tersebut terhadap pengelolaan madrasah yang didefinisikan dengan nilai 0-1 untuk total keseluruhan faktor kekuatan dan kelemahan. Sedangkan nilai *rating*

mencerminkan respon organisasi terhadap faktor tersebut dipoinkan dari nilai 1-5, dari tidak baik sampai sangat baik.

Pembobotan faktor eksternal dilakukan dengan mengevaluasi nilai rating dan nilai bobot keseluruhan faktor peluang dan ancaman yang dihadapi oleh MA Kartayuda Plus. Tabel 4.22 merupakan pembobotan faktor eksternal yang dituangkan dalam matriks EFE MA Kartayuda Plus yang akan menghasilkan nilai  $y$ , posisi madrasah, dalam kuadran *SWOT Maps*. Dari tabel 4.22 tersebut didapatkan nilai matriks EFE MA Kartayuda Plus sebesar 2,051 yang kemudian akan didefinisikan sebagai nilai  $y$  dalam kuadran *SWOT Maps* MA Kartayuda Plus.

Setelah didapatkan nilai  $x$  dan  $y$  dari hasil pembobotan faktor eksternal dan internal MA Kartayuda Plus, maka langkah selanjutnya adalah memetakan nilai  $x$  dan  $y$  tersebut dalam kuadran SWOT yaitu dalam *SWOT Maps* MA Kartayuda Plus.

Pemetaan nilai  $x$  dan  $y$  dalam hasil pembobotan faktor eksternal dan internal MA Kartayuda Plus dalam *SWOT Maps* adalah seperti pada gambar 4.32.

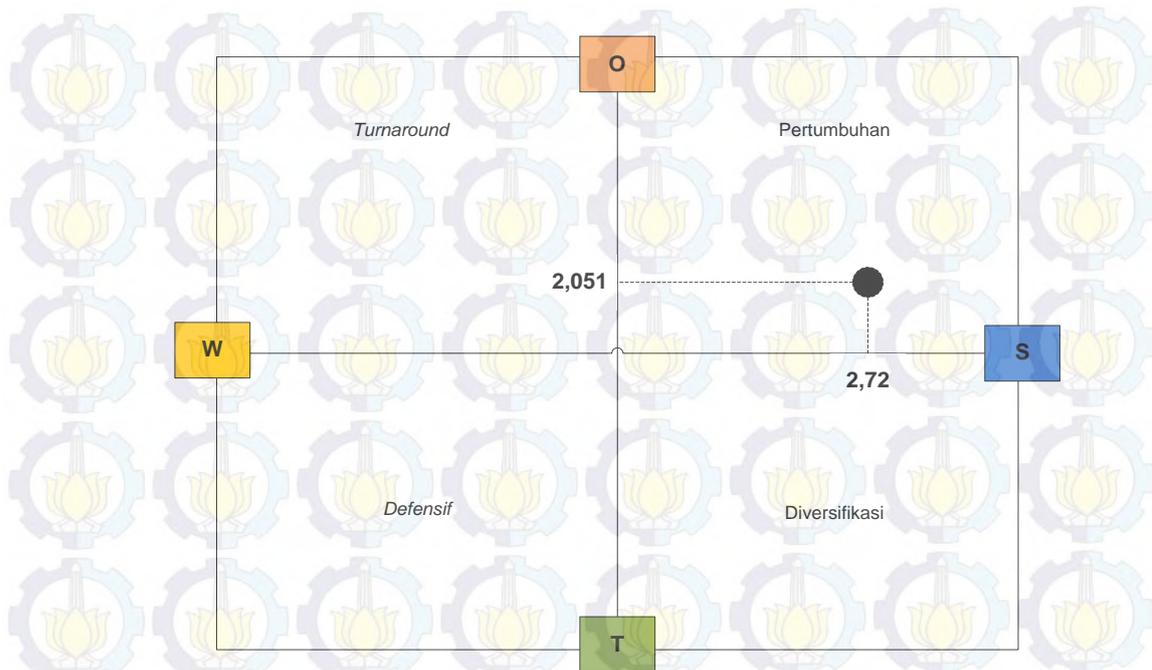
Dari pemetaan nilai  $x$  dan  $y$  tersebut, maka didapatkan posisi MA Kartayuda Plus dalam *SWOT Maps* adalah pada kuadran I, yaitu mendukung strategi pertumbuhan (agresif) yang sangat menguntungkan, dengan memiliki dominasi kekuatan dan peluang yang ada. Strategi S-O dirumuskan berdasarkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang

Tabel 4.21 Perhitungan IFE MA Kartayuda Plus

| No                      | Kekuatan   | Rating | Bobot         | Total        |
|-------------------------|--|--------|---------------|--------------|
| 1                       | Selain ilmu umum, MA juga mengajarkan ilmu agama secara intensif dan menjadi identitas madrasah  | 5      | 0,035         | 0,175        |
| 2                       | Memiliki program keahlian dan keterampilan   | 4      | 0,04          | 0,16         |
| 3                       | Pengajaran pada penekanan akhlak dan disiplin serta penerapan nilai-nilai agamis dalam berperilaku sehingga terbentuk karakter elemen madrasah yang santun, agamis, dan intelektual  | 4      | 0,037         | 0,148        |
| 4                       | Siswa memiliki <i>skill</i> sesuai dengan keahlian dan ketrampilan yang diajarkan  | 3      | 0,035         | 0,105        |
| 5                       | Adanya program pembimbingan bagi siswa yang ingin ke perguruan tinggi  | 3      | 0,03          | 0,09         |
| 6                       | Tenaga pendidik yang kompeten, yaitu berasal dari pendidikan S1 dan profesional  | 4      | 0,035         | 0,14         |
| 7                       | Guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya   | 4      | 0,035         | 0,14         |
| 8                       | Siswa MA memiliki karakter yang positif  | 5      | 0,034         | 0,17         |
| 9                       | Asal daerah siswa MA sudah hampir meliputi keseluruhan Kec. Kedungtuban, kecamatan sekitar, dan luar daerah Kab. Blora   | 4      | 0,034         | 0,136        |
| 10                      | Dedikasi dan <i>team work</i> yang baik dari seluruh elemen MA ( <i>stakeholder</i> ) demi kemajuan MA Kartayuda Plus  | 5      | 0,034         | 0,17         |
| 11                      | Di kawasan Kedungtuban, MA Kartayuda memiliki lab. IPA dan komputer, dan lab. menjahit, dan peralatan perbengkelan, serta fasilitas penunjang ekstrakurikuler yang lain  | 5      | 0,037         | 0,185        |
| 12                      | Kinerja akademik yang baik dibuktikan dengan kelulusan keseluruhan siswa dan prestasi siswa  | 5      | 0,04          | 0,2          |
| 13                      | Tersedianya fasilitas internet dan komputer yang dapat menunjang proses pembelajaran   | 5      | 0,033         | 0,165        |
| 14                      | Lokasi madrasah yang strategis di pinggir jalan raya, posisi di tengah wilayah Kec. Kedungtuban, disertai kedekatan lokasi dengan institusi pendukung, seperti SMP dan MTs, serta pondok pesantren, serta dekat dengan fasilitas umum stasiun untuk meng-cover siswa dari luar daerah, serta fasilitas umum lain seperti pasar, dan pusat usaha lain | 5      | 0,03          | 0,15         |
| 15                      | Pembiayaan proyek pembangunan yang cukup baik dibantu oleh Komite maupun <i>stakeholder</i> lain   | 5      | 0,034         | 0,17         |
| 16                      | Evaluasi keuangan yang baik dan dilakukan sesuai prosedur yang berlaku   | 4      | 0,03          | 0,12         |
| 17                      | Peran serta yayasan dan komite yang sangat membantu dalam penentuan kebijakan dan membantu dalam proses pembangunan MA Kartayuda Plus  | 5      | 0,038         | 0,19         |
| 18                      | Struktur organisasi sudah sesuai dengan kebutuhan standar nasional pendidikan  | 3      | 0,026         | 0,078        |
| 19                      | Memiliki akun sosial media sebagai media informasi   | 4      | 0,023         | 0,092        |
| 20                      | Pengelolaan unit madrasah sudah terstruktur dan terencana dan dengan pertanggungjawab yang jelas   | 4      | 0,027         | 0,108        |
| 21                      | Budaya senyum, sapa, salam, dan saling jabat tangan untuk mempererat hubungan  | 5      | 0,029         | 0,145        |
| 22                      | Pembekalan guru dengan pelatihan-pelatihan IPTEK, manajemen, dan lain-lain dalam meningkatkan kompetensi guru  | 4      | 0,038         | 0,152        |
| <b>Total</b>            |  |        |               | <b>3,189</b> |
| No                      | Kelemahan  | Rating | Bobot         | Total        |
| 1                       | Tidak melakukan bimbingan konseling dan sosialisasi perguruan tinggi   | 2      | 0,029         | 0,058        |
| 2                       | Ada beberapa cara pengajaran yang monoton dan kurang variatif  | 2      | 0,029         | 0,058        |
| 3                       | Mayoritas siswa dari perekonomian bawah  | 2      | 0,031         | 0,062        |
| 4                       | Mayoritas siswa dari keluarga yang berpendidikan rendah  | 2      | 0,031         | 0,062        |
| 5                       | Keterbatasan ruang/lokal madrasah  | 1      | 0,037         | 0,037        |
| 6                       | Alokasi dana promosi yang cukup banyak   | 2      | 0,024         | 0,048        |
| 7                       | Beberapa personel MA belum bisa menyelesaikan tugas secara maksimal  | 2      | 0,026         | 0,052        |
| 8                       | Pembagian tugas dilakukan dengan penunjukkan langsung  | 2      | 0,017         | 0,034        |
| 9                       | Belum dilakukannya evaluasi guru, kepegawaian, dan siswa secara menyeluruh   | 2      | 0,017         | 0,034        |
| 10                      | Pendanaan dalam pengelolaan madrasah terbatas  | 1      | 0,024         | 0,024        |
| <b>Jumlah bobot S+W</b> |  |        | <b>0,999</b>  | <b>0,469</b> |
|                         |  |        | <b>x(S-W)</b> | <b>2,72</b>  |

Tabel 4.22 Perhitungan EFE MA Kartayuda Plus

| No                      | Peluang  | Rating | Bobot    | Total        |
|-------------------------|--|--------|----------|--------------|
| 1                       | Reputasi MA sangat baik di mata masyarakat, masyarakat berpartisipasi dalam proses pembangunan dan kemajuan MA Kartayuda Plus, misalnya dalam hal wakaf, sumbangan, dan sukarelawan dalam pembangunan madrasah   | 5      | 0,07     | 0,35         |
| 2                       | Dalam pandangan calon siswa, MA Kartayuda memiliki kompetensi lebih dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi ilmu umum, agama, serta program keahlian yang tidak dimiliki sekolah lain, serta MA membimbing dan membantu siswa dalam usaha memasuki perguruan tinggi, serta MA Kartayuda termasuk sekolah yang aktif dari segi banyaknya kegiatan, berprestasi, dan menghasilkan mutu lulusan yang baik | 5      | 0,06     | 0,3          |
| 3                       | Orang tua siswa mempunyai harapan besar kepada MA Kartayuda dalam mendidik putra putrinya agar memiliki ilmu pengetahuan dan akhlak yang baik  | 4      | 0,04     | 0,16         |
| 4                       | Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan di MA Kartayuda Plus sudah cukup baik   | 5      | 0,06     | 0,3          |
| 5                       | Kecenderungan orang tua yang merupakan alumni juga menyekolahkan anaknya di MA Kartayuda Plus  | 5      | 0,05     | 0,25         |
| 6                       | Pandangan masyarakat yang baik tentang sekolah yang terintegrasi dengan pesantren  | 3      | 0,05     | 0,15         |
| 7                       | Masyarakat mengakui pentingnya pendidikan sampai setingkat SMA/MA/SMK sederajat  | 3      | 0,05     | 0,15         |
| 8                       | Iklim religiusitas masyarakat yang cukup baik  | 4      | 0,056    | 0,224        |
| 9                       | Dukungan pemerintah yang cukup baik dengan diluncurkannya program pendanaan BOS MA, beberapa dana bantuan lain seperti dana hibah, BOMM (Bantuan Operasional Manajemen Mutu) dan BSM (Bantuan siswa miskin), serta bantuan MEDP dari program kerjasama Kementerian Agama dengan ADB ( <i>Asian Development Bank</i> )  | 3      | 0,06     | 0,18         |
| 10                      | Hubungan baik dengan institusi yang di atas, seperti Kemenag dan LP Ma'arif  | 3      | 0,03     | 0,09         |
| 11                      | Hubungan yang baik dengan SMP/MTs di sekitar   | 4      | 0,06     | 0,24         |
| 12                      | Calon siswa tertarik dengan program promosi melalui berbagai sosial media, dan blog madrasah, pembagian brosur dan pemasangan spanduk di berbagai tempat strategis, serta pemutaran film-film pendek hasil karya siswa, serta promosi di berbagai SMP/MTs  | 4      | 0,06     | 0,24         |
| 13                      | Hubungan yang baik dengan perguruan tinggi dengan menyediakan kesempatan sosialisasi   | 3      | 0,035    | 0,105        |
| 14                      | Hubungan yang baik dengan beberapa wirausaha setempat  | 3      | 0,05     | 0,15         |
| <b>Total</b>            |  |        |          | <b>2,889</b> |
| No                      | Ancaman  | Rating | Bobot    | Total        |
| 1                       | Sebagian calon siswa merasa keberatan dengan intensitas pelajaran agama yang tinggi dan tingkat kedisiplinan yang tinggi   | 5      | 0,05     | 0,25         |
| 2                       | Tingkat pengetahuan dan persepsi masyarakat yang belum memahami perbedaan tujuan pendidikan dan kurikulum antara SMA dan SMK   | 3      | 0,03     | 0,09         |
| 3                       | Pola pikir masyarakat yang memiliki lulusan yang siap kerja hanya SMK  | 3      | 0,03     | 0,09         |
| 4                       | Kemampuan masyarakat untuk melanjutkan ke perguruan tinggi masih rendah  | 3      | 0,045    | 0,135        |
| 5                       | Tingginya tingkat kompetisi mutu antar sekolah setempat  | 3      | 0,045    | 0,135        |
| 6                       | Siswa kelas IX dari SMP/MTs negeri belum banyak yang tertarik melanjutkan studi di MA Kartayuda Plus   | 2      | 0,035    | 0,07         |
| 7                       | Banyak lulusan lebih cenderung meneruskan ke PT swasta   | 2      | 0,034    | 0,068        |
| <b>Jumlah bobot O+T</b> |  |        | <b>1</b> | <b>0,838</b> |
| <b>y (O-T)</b>          |  |        | <b>1</b> | <b>2,051</b> |



Gambar 4.32 Posisi MA Kartayuda Plus dalam *SWOT Maps*

Strategi S-O MA Kartayuda Plus yang telah dirumuskan pada langkah sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi secara intensif kepada siswa mengenai perguruan tinggi.

Sosialisasi tentang perguruan tinggi di Indonesia sangat dibutuhkan oleh MA Kartayuda Plus untuk memberikan informasi kepada siswa dan membuka peluang siswa untuk memasuki berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Informasi perguruan tinggi yang dapat diberikan adalah dari segi jenis-jenis perguruan tinggi, jalur masuk, jurusan, serta peluang kerja, perkiraan biaya, serta informasi beasiswa yang bisa didapatkan, informasi institusi yang menaungi perguruan tinggi, serta tempat-tempat untuk mendapatkan informasi mengenai perguruan tinggi baik *offline* maupun *online*.

2. Pemetaan minat dan bakat siswa.

Pemetaan minat dan bakat siswa sangat secara insentif diperlukan untuk mengakomodasi kebutuhan siswa. Pemetaan meliputi pemetaan minat, bakat, dan potensi siswa dalam rangka evaluasi dan pengembangan

kurikulum program keahlian dan program ekstrakurikuler, serta pemetaan minat siswa setelah lulus, agar dapat dilakukan program perencanaan pembimbingan yang lebih baik.

3. Peningkatan sarana prasarana madrasah.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, sarana dan prasarana sangat dibutuhkan sebagai penunjang. Peningkatan sarana prasarana juga diperlukan seiring dengan peningkatan kebutuhan siswa dan untuk menunjang perbaikan kompetensi siswa.

4. Meningkatkan sistem manajemen madrasah.

5. Meningkatkan kualitas kurikulum ilmu umum dan ilmu agama, serta program keahlian dan keterampilan.

6. Menjaga dan meningkatkan kualitas kompetensi lulusan.

7. Menjaga dan meningkatkan kualitas dan kompetensi guru.

8. Pemanfaatan secara bertanggung jawab dana sumbangan dan *wakaf* dari masyarakat.

9. Pemanfaatan dana bantuan pemerintah pemerintah secara efektif dan efisien.

10. Perencanaan program pembimbingan dan konseling kepada siswa yang ingin meneruskan ke perguruan tinggi.

11. Meningkatkan program promosi MA Kartayuda Plus

Peningkatan program promosi ini meliputi: perluasan cakupan daerah promosi, terutama ke sekolah SMP/MTs asal siswa MA Kartayuda Plus; meningkatkan promosi & *engagement* dengan masyarakat dan calon siswa dengan memanfaatkan sosial media, terutama *facebook*, dan *homepage* (minimal dalam bentuk *blog*); memberikan informasi mengenai akomodasi dan transportasi dari daerah asal calon siswa menuju MA Kartayuda Plus dan mengintegrasikan promosi dengan pondok-pondok pesantren terutama untuk menjangkau calon siswa yang berasal dari luar daerah.

12. Melakukan studi banding dengan sekolah-sekolah lain dalam meningkatkan mutu madrasah.

13. Menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga MA Kartayuda Plus.

14. Mempertahankan tren positif prestasi lulusan.
15. Mempertahankan hubungan harmonis dan iklim kekeluargaan antar elemen serta *team work* yang sudah terbentuk dengan sangat baik.
16. Mempertahankan budaya dan pendidikan karakter yang positif.
17. Meningkatkan kerjasama dengan pihak luar.
18. Meningkatkan penerapan dan adaptasi dengan perkembangan teknologi.

#### 4.2.2 Perumusan Program Kerja

Berdasarkan strategi S-O terpilih, maka program kerja MA Kartayuda Plus untuk tahun ajaran 2014/2015 adalah sebagai berikut, dengan S (*strength*) merujuk pada Tabel 4.12 dan O (*opportunities*) pada Tabel 4.14:

##### - Program Kerja Bidang Kurikulum

Program kerja yang dialokasikan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 Program Kerja Bidang Kurikulum

| No | Kombinasi S-O                       | Program Kerja   | Obyek                      |
|----|-------------------------------------|---|----------------------------|
| 1  | S2,S4-<br>5,S13,S19,O2,O13          | Sosialisasi perguruan tinggi dan dunia kerja  | Siswa kelas XI, XII        |
| 2  | S3,S5-<br>7,S10,S13,O2,O3,O4,<br>O7 | Program pembimbingan intensif ujian nasional dan ujian masuk perguruan tinggi   | Siswa kelas XII            |
| 3  | S1-2,S4-<br>5,S11,O2,O4-5           | Pemetaan potensi, minat dan bakat siswa untuk pengembangan kurikulum intra dan ekstra kurikuler, serta program keahlian, serta pemetaan minat siswa setelah lulus | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 4  | S1-3,S6-7,S9-<br>111,S22,O2-4,O7    | Penyusunan kurikulum 2013 (Kelas X, XII) dan KTSP (Kelas XII)   | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 5  | S3,S6-8,S10,S12-<br>13,S22,O2-4     | Kelulusan siswa 100%  | Siswa kelas XII            |

Tabel 4.23 Program Kerja Bidang Kurikulum (lanjutan)

| No | Kombinasi S-O                  | Program Kerja   | Obyek                      |
|----|--------------------------------|---|----------------------------|
| 6  | S3,S8,O2-4                     | Mencanangkan sistem <i>reward</i>                             | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 7  | S3,S8,S10,S12,S21-<br>22,O2-O4 | Mencanangkan program pendidikan karakter                      | Elemen madrasah            |
| 8  | S10,S17,O2-<br>4,O10,O14       | Memberikan kuliah tamu tentang topik-topik yang diperlukan    | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 9  | S6-7,S22,O4-5                  | Mendorong pendidik untuk berinovasi dalam metode pembelajaran | Pendidik                   |
| 10 | S10,S12,O2,O4                  | Menerbitkan ijazah  | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 11 | S10,S20,O2-4                   | Koordinasi pelaksanaan UTS, UAS, dan UN                       | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |
| 12 | O2-4,S10,S12                   | Pelaporan hasil belajar siswa                                 | Siswa MA<br>Kartayuda Plus |

#### - Program Kerja Bidang Kesiswaan

Program kerja yang dialokasikan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24 Program Kerja Bidang Kesiswaan

| No | Kombinasi S-O            | Program Kerja  | Obyek                   |
|----|--------------------------|--|-------------------------|
| 1  | S10,S13,S20,O3-<br>4,O9  | Pendataan siswa baru   | Siswa kelas X           |
| 2  | S11,S12-<br>13,S22,O2,O4 | Pembimbingan intensif berbagai lomba yang akan diikuti, baik bidang akademik maupun non akademik | Siswa MA Kartayuda Plus |
| 3  | S2,S4,S6-7,O2-4,O14      | Penyusunan kurikulum bidang keahlian   | Siswa MA Kartayuda Plus |
| 4  | S14,S16,O2,O6,O8         | Peringatan hari besar islam  | Elemen madrasah         |
| 5  | S2,S4,S-7,S11,O2-4       | Mengikuti kompetisi-kompetisi tingkat nasional   | Elemen madrasah         |
| 6  | S3,S8,O2-4               | Mencanangkan sistem <i>reward</i>  | Siswa MA Kartayuda Plus |

Tabel 4.24 Program Kerja Bidang Kesiswaan (lanjutan)

| No | Kombinasi S-O              | Program Kerja  | Obyek                   |
|----|----------------------------|--|-------------------------|
| 7  | S3,S8,S10,S12,S21-22,O2-O4 | Mencanangkan program pendidikan karakter                   | Elemen madrasah         |
| 8  | S10,S17,O2-4,O10,O14       | Memberikan kuliah tamu tentang topik-topik yang diperlukan | Siswa MA Kartayuda Plus |
| 9  | S1,S3,O2                   | Kegiatan orientasi siswa baru                              | Siswa kelas X           |
| 10 | S2,S4,O2,14                | Menerbitkan sertifikat pelatihan                           | Siswa MA Kartayuda Plus |

#### - Program Kerja Bidang Humas

Program kerja yang dialokasikan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas (Hubungan Masyarakat) adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Program Kerja Bidang Humas

| No | Kombinasi S-O             | Program Kerja  | Obyek                                  |
|----|---------------------------|--|--|
| 1  | S2,S4-5,S10,O10-11,O13-14 | Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan, perguruan tinggi, alumni, dan lembaga lain | Lembaga lain                           |
| 2  | S13,S19,S22,O11-12        | Perencanaan program promosi dan inovasi promosi berbasis data                        | Siswa kelas IX SMP/MTs                 |
| 3  | S10,S18,S20,O10,O11,O13   | Bertukar pikiran dengan lembaga pendidikan lain tentang pengelolaan madrasah         | Lembaga lain                           |
| 4  | S15-16,S20,O1             | Pertanggungjawaban dan apresiasi terbuka mengenai dana masyarakat                    | Masyarakat                             |
| 5  | S2,S9,O14                 | Pemetaan potensi usaha dan industri di daerah sekitar sekolah                        | Usaha dan industri di sekitar madrasah |

#### - Program Kerja Bidang Sarana Prasarana

Program kerja yang dialokasikan kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Program Kerja Bidang Sarana Prasarana

| No | Kombinasi S-O | Program Kerja  | Obyek             |
|----|---------------|--|-------------------|
| 1  | S15,S17,O1,O9 | Penambahan sarana prasarana penunjang program keahlian | MA Kartayuda Plus |
| 2  | S15,S17,O1,O9 | Pembangunan lokal madrasah                             | MA Kartayuda Plus |

#### - Program Kerja Koordinator BP/BK

Program kerja yang dialokasikan kepada Koordinator BP/BK adalah melakukan konseling kepada siswa MA Kartayuda Plus (S5,S12,S18,O2,O4).

#### - Program Kerja Staf Pengelola Madrasah

Program kerja yang dialokasikan kepada staf pengelola madrasah adalah sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.27. Staf pengelola madrasah adalah seluruh elemen yang masuk dalam struktur organisasi MA Kartayuda Plus yang bertanggung jawab dalam pengelolaan madrasah.

Tabel 4.27 Program Kerja Staf Pengelola Madrasah

| No | Kombinasi S-O      | Program Kerja   | Obyek                    |
|----|--------------------|---|--------------------------|
| 1  | S13,S20,S22,O4,O12 | Memulai perencanaan strategi berbasis data                              | Elemen MA Kartayuda Plus |
| 2  | S10,S15-17,O9      | Sekolah gratis (SPP gratis), seragam batik, dan seragam olahraga gratis | Siswa MA Kartayuda Plus  |
| 3  | S13,S20,O2-3       | Pendataan siswa dalam <i>database</i>                                   | Siswa MA Kartayuda Plus  |
| 4  | S18,S20,S22,O4,O9  | Peningkatan pengetahuan tentang manajemen madrasah (MBM)                | Staf pengelola madrasah  |
| 5  | S6-7,O2-4          | Standar pendidik minimal S1 atau ahli di bidangnya                      | Pelamar pendidik         |
| 6  | S10,S18,S20,S22,O4 | Pembagian tugas pengelolaan madrasah dengan proporsional                | Staf pengelola madrasah  |

Tabel 4.24 Program Staf Pengelola Madrasah (lanjutan)

| No | Kombinasi S-O      | Program Kerja   | Obyek                                       |
|----|--------------------|---|---|
| 7  | S22,O9-10          | Mengikuti pelatihan dan <i>workshop</i> guru dan staf pengelola madrasah                | Staf pengelola madrasah dan pendidik        |
| 8  | S6-7,S10,S17,O9-10 | Pengajuan bantuan beasiswa kuliah untuk guru  | Pendidik                                    |
| 9  | S16,S22,O4,O9      | Penyusunan RAPBM  | Staf pengelola madrasah                     |
| 10 | S16,O4,O9          | Pelaporan keuangan ke lembaga dan personel terkait                                      | Staf pengelola madrasah                     |
| 11 | S10,O10-11,O13-14  | Mempertahankan <i>team work</i> yang sudah dibangun                                     | Elemen madrasah                             |
| 12 | S3,S8,S21,O2-3,O6  | Mempertahankan budaya senyum, sapa, salam, dan mencanangkan program pendidikan karakter | Staf pengelola madrasah dan elemen madrasah |

#### 4.2.3 Analisis dan Interpretasi Data

Dalam pengelolaan sekolah dibutuhkan perencanaan program kerja. Secara garis besar penyusunan program kerja MA Kartayuda Plus sebelumnya disusun berdasarkan agenda rutin tahunan seperti kegiatan penerimaan siswa baru, penyusunan kurikulum baik intra maupun ekstra kurikuler, persiapan lomba, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), evaluasi siswa, peningkatan kompetensi lulusan melalui prosentase kelulusan dan pengembangan ekstrakurikuler bidang keahlian dan ketrampilan, pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan dan pengelolaan sarana prasarana, evaluasi guru, pengelolaan administrasi sekolah, penyusunan RAPBM (Rencana Anggaran dan Pendapatan Madrasah) dan evaluasinya, serta perencanaan evaluasi belajar siswa tiap semester.

Sedangkan perbedaan mendasar dari program kerja MA Kartayuda tersebut antara sebelum transformasi (tahun ajaran 2011/2012) dan sesudah transformasi (tahun ajaran 2012/2013 & tahun 2013/2014) secara garis besar terletak pada penambahan ekstrakurikuler; perencanaan program pengembangan

potensi diri dan kompetensi siswa baik akademik maupun non akademik yang lebih matang, dan; perluasan hubungan dengan pihak-pihak luar seperti perusahaan-perusahaan, serta usaha lokal setempat, dan pihak-pihak lain untuk menjalin kerjasama serta memperluas akses informasi dalam rangka peningkatan penerimaan lulusan di perguruan tinggi maupun di dunia kerja.

Dalam perencanaan program kerja MA Kartayuda Plus tersebut tidak didasari pada perencanaan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal sehingga perencanaan program kerja kurang sesuai dengan kondisi yang dihadapi MA Kartayuda Plus.

Rekomendasi program kerja MA Kartayuda Plus di-generate berdasarkan strategi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hierarki perencanaan yang telah dikemukakan oleh Kootz dan Weihrich (1988) dalam Solihin (2012).

Strategi MA Kartayuda Plus didapatkan dari analisis faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal madrasah yang berupa peluang dan ancaman. Perumusan dan pemilihan strategi ini didasarkan pada metode analisis SWOT. Faktor-faktor tersebut dievaluasi dengan menggunakan pembobotan faktor internal dan eksternal. Dari evaluasi tersebut didapatkan posisi MA Kartayuda dalam kuadran *SWOT Maps*, yaitu pada kuadran I. Kuadran I merupakan kuadran yang mendukung strategi agresif, yang memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki untuk meraih peluang eksternal yang didapatkan. MA Kartayuda Plus terletak pada kuadran I dikarenakan posisi nilai x dan y sebagai hasil pembobotan menunjukkan nilai yang positif yaitu 2,634 dan 1,744.

Dari strategi S-O yang terpilih sebagai wujud prioritas yang sesuai dengan keadaan MA Kartayuda Plus saat ini, maka disusun program kerja MA Kartayuda Plus untuk satu tahun ke depan, yaitu tahun ajaran 2014/2015. Perencanaan program kerja ini dibagi sesuai dengan bidang-bidang yang ada dalam struktur organisasi madrasah sebagai wujud pemerataan pembagian *job desc*, dan pengelolaan madrasah yang lebih baik.

Program kerja yang dicanangkan dari strategi agresif tersebut, dalam bidang kurikulum adalah sosialisasi perguruan tinggi dan dunia kerja, pemetaan minat dan tujuan siswa setelah lulus, hal ini diperlukan sebagai salah satu usaha menyikapi keadaan lulusan yang belum banyak yang meneruskan ke perguruan

tinggi. Sosialisasi tentang info perguruan tinggi merupakan hal awal yang dimaksudkan untuk memberikan informasi dan memotivasi lulusan agar meneruskan ke perguruan tinggi guna meningkatkan kualifikasi pendidikan lulusan. Terlebih ke depannya, pemerintah telah mencanangkan program wajib belajar 12 tahun, sehingga siswa mendapatkan pendidikan gratis sejak pendidikan dasar hingga menengah atas, sehingga masyarakat dapat mengalokasikan dana pendidikan sebelumnya untuk membiayai kuliah. Sosialisasi perguruan tinggi secara intensif belum pernah dilakukan MA Kartayuda Plus sebelumnya. Penyusunan kurikulum merupakan kegiatan yang rutin dilakukan di awal tahun ajaran, kurikulum 2013 merupakan kurikulum yang akan berlaku. Kelulusan 100% merupakan target yang harus dicapai untuk mempertahankan capaian tahun-tahun sebelumnya. Pendidikan karakter merupakan program yang dicanangkan dalam rangka membentuk kepribadian dan akhlak yang mulia. Kuliah tamu tentang topik-topik yang diperlukan, seperti tentang perminyakan, pendidikan akhlak, dan isu-isu yang dibutuhkan. Mengembangkan inovasi pembelajaran diusahakan agar proses belajar menjadi lebih efektif, efisien, dan menyenangkan. Penerbitan ijazah, koordinasi pelaksanaan UTS, UAS, dan UN, serta pelaporan hasil belajar siswa merupakan program kerja rutin yang tiap tahun dilaksanakan.

Program kerja dalam bidang kesiswaan, diantaranya yaitu pendataan siswa baru. Hal ini diperlukan untuk memperoleh informasi yang mencukupi tentang profil siswa guna perencanaan strategi madrasah secara kontinyu. Pendidikan karakter, dan kuliah tamu merupakan program yang dilaksanakan bersama-sama dengan bidang kurikulum karena menyangkut proses belajar intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Bidang kesiswaan juga bertanggung jawab terhadap kurikulum bidang keahlian, persiapan kompetisi, kegiatan orientasi siswa baru, peringatan hari besar islam, serta menerbitkan sertifikat pelatihan. Kegiatan orientasi siswa baru biasa dilakukan dalam bentuk kegiatan kepramukaan. Hal ini sudah baik, karena diisi dengan kegiatan yang positif dan bermanfaat. Kurikulum bidang keahlian diharapkan disusun dengan mempertimbangkan minat siswa.

Pada bidang humas (hubungan masyarakat), program kerja yang akan dilakukan adalah meningkatkan kerjasama dengan perusahaan, perguruan tinggi, alumni, dan lembaga lain, program promosi, *sharing* dengan lembaga lain tentang

pengelolaan madrasah, serta pemetaan potensi usaha. Program tersebut dilakukan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap madrasah serta meningkatkan mutu madrasah dan kompetensi lulusan. Pemetaan potensi usaha dan industri sekitar dilakukan untuk mengumpulkan data-data pendukung dalam perencanaan strategi madrasah. Inovasi promosi dilakukan agar lebih menarik dan lebih informatif sehingga dapat menarik minat siswa untuk masuk ke MA Kartayuda Plus. Inovasi program promosi yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan sosial media, mengintegrasikan program promosi dengan informasi pondok pesantren untuk menarik minat siswa dari luar daerah, serta perencanaan program sosialisasi madrasah di SMP/MTs yang berpeluang berdasarkan data-data historis sebelumnya.

Program kerja bidang sarana prasarana yang dilakukan adalah pembangunan lokal madrasah dan penambahan sarana pendukung program keahlian. Pembangunan lokal madrasah ini sangat diperlukan mengingat pertumbuhan siswa yang sangat cepat yang tidak seimbang dengan ketersediaan ruang sekolah. Selama ini, ada beberapa ruang yang harus digunakan untuk beberapa keperluan secara bersamaan dan ada beberapa ruang yang merupakan bantuan dari masyarakat.

Program kerja koordinator BP/BK adalah melakukan pembimbingan kepada siswa yang membutuhkan seperti siswa yang bermasalah dengan akademik, dan konsultasi minat, bakat, serta perencanaan siswa setelah lulus.

Ada beberapa program yang harus dilaksanakan bersama-sama oleh keseluruhan staf pengelola madrasah, baik kepala madrasah, staf administrasi, bendahara, wakil kepala madrasah, dan guru. Program kerja tersebut adalah pendataan siswa, SPP dan seragam gratis, pendidikan manajemen madrasah bagi staf, mempertahankan standar kualifikasi pendidik yang minimal S1, penyusunan RAPBM, pembagian kerja, dan mempertahankan budaya positif yang ada di MA Kartayuda Plus. Dana sumbangan pendidikan tidak dipungut biaya dari siswa karena sudah menggunakan dana BOS dari pemerintah dan madrasah mengusahakan tidak memungut biaya apapun lagi dari siswa. Hal ini untuk membantu orang tua siswa yang mayoritas berasal dari golongan kurang mampu.

#### 4.2.4 Rekomendasi Visi dan Misi MA Kartayuda Plus

##### - Visi dan Misi Lembaga-lembaga yang menaungi MA Kartayuda Plus

Pengelolaan lembaga pendidikan di Indonesia secara keseluruhan merupakan tanggung jawab Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang secara khusus bertugas membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara dalam bidang pendidikan dan kebudayaan (Kemdikbud, 2012).

Berikut ini merupakan visi dan misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud, 2012) :

##### - Visi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Terselenggaranya layanan prima pendidikan dan kebudayaan nasional untuk membentuk insan Indonesia yang cerdas dan berkarakter kuat.

##### - Misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

1. Meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan dan kebudayaan.
2. Memperluas keterjangkauan layanan pendidikan dan kebudayaan.
3. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan kebudayaan.
4. Mewujudkan kesetaraan dalam memperoleh layanan pendidikan dan kebudayaan.
5. Menjamin kepastian/keterjaminan memperoleh layanan pendidikan.
6. Melestarikan dan memperkuat bahasa dan kebudayaan Indonesia.

Kementerian Agama merupakan kementerian yang menaungi lembaga-lembaga pendidikan madrasah secara khusus, dengan tetap menyesuaikan dengan kebijakan nasional pendidikan yang menjadi tanggung jawab Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam mewujudkan misi Kementerian Agama nomor 3 dalam bidang pendidikan, yang berbunyi “Meningkatkan kualitas *raudhatul athfal*, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan” (Kemenag, 2010), Kementerian Agama membentuk Dirjen-dirjen Pendidikan Agama, khusus untuk agama Islam berbentuk Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam adalah sebagai berikut (Pendis Kemenag, 2010) :

- Visi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam :  
Terbentuknya peserta didik yang cerdas, rukun, dan *muttafaqih fi al-din* dalam rangka mewujudkan masyarakat yang bermutu, mandiri, dan islami.

- Misi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (2010-2014):

1. Mengembangkan Pendidikan Keagamaan Islam berbasis *tafaqquh fi al-din* bertradisikan pengajian dan kajian, kearifan lokal, berwatak kewirausahaan, serta berwawasan kebangsaan dan lingkungan, agar mampu mengembangkan potensi peserta didik dalam berpikir, berkarya, serta proaktif dalam merespons perkembangan teknologi.

2. Mengembangkan madrasah yang mampu menghasilkan lulusan yang islami, unggul dalam ilmu pengetahuan, bersikap mandiri, dan berwawasan kebangsaan; dengan proses penyelenggaraan yang bertumpu pada prinsip *good governance* dan pemberdayaan masyarakat agar sanggup menyediakan layanan pendidikan bagi anak usia madrasah.

3. Menyelenggarakan Pendidikan Agama Islam pada satuan pendidikan terhadap seluruh peserta didik beragama Islam dengan mengedepankan nilai keislaman, kualitas pendidikan, penanaman keimanan dan ketakwaan, pembentukan akhlak mulia dan sikap toleran, dengan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

4. Mengembangkan Pendidikan Tinggi Islam yang memiliki basis budaya riset sehingga mampu menghasilkan lulusan yang unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman, dilandasi penyelenggaraan pendidikan yang selaras dengan prinsip *good governance*, terintegrasi dengan pembinaan kepribadian, dan pengembangan jaringan akademis.

5. Meningkatkan kualitas manajerial dan tata kelola pendidikan Islam yang Islami berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi, serta memiliki rancangan pengembangan yang visioner.

6. Meningkatkan kualitas penelitian dan pengembangan guna memberikan masukan kepada pengambil keputusan dalam merumuskan kebijakan peningkatan mutu Pendidikan Islam.

7. Menumbuhkan budaya pengawasan dan upaya preventif dengan pendekatan nilai-nilai keagamaan untuk menjadi fondasi bagi pengawasan melekat.

Dalam pengelolaan pendidikan agama islam, Direktorat Pendidikan Madrasah dibentuk sebagai upaya untuk memaksimalkan dan memfokuskan usaha pengelolaan madrasah secara menyeluruh. Visi dan misi Direktorat Pendidikan Madrasah adalah sebagai berikut (Ditpenma Kemenag, 2014) :

- Visi Direktorat Pendidikan Madrasah

Terwujudnya kelembagaan pendidikan Raudatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA) yang islami, bermutu, populis, dan mandiri; serta mampu menjadikan peserta didiknya sebagai manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, berkepribadian, menguasai iptek, dan mampu mengaktualisasikan diri secara positif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

- Misi Direktorat Pendidikan Madrasah, yaitu :

1. Memperkuat identitas pendidikan Islam pada setiap jenjang pendidikan RA, MI, MTs, dan MA.
2. Meningkatkan pemerataan dan perluasan akses pendidikan anak usia pendidikan RA, MI, MTs dan MA.
3. Meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan pada tingkat RA, MI, MTs, dan MA.
4. Meningkatkan kualitas tata kelola dan akuntabilitas lembaga pendidikan pada tingkat RA, MI, MTs, dan MA.

MA Kartayuda Plus merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah departemen pendidikan Nahdlatul Ulama, yaitu Lembaga Pendidikan Ma'arif NU. Visi dan misi LP Ma'arif NU adalah sebagai berikut (LP Ma'arif NU, 2014) :

- Visi LP Ma'arif NU

1. Dengan mengembangkan sistem pendidikan dan terus berupaya mewujudkan pendidikan yang mandiri dan membudayakan

(*civilize*), LP Ma'arif NU akan menjadi pusat pengembangan pendidikan bagi masyarakat, baik melalui sekolah, madrasah, perguruan tinggi, maupun pendidikan masyarakat.

2. Merepresentasikan perjuangan pendidikan NU yang meliputi seluruh aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik.
3. Menciptakan komunitas institusional yang mampu menjadi *agent of educational reformation* dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan pembangunan masyarakat beradab.

- Misi LP ma'arif NU

1. Menciptakan tradisi pendidikan melalui manajemen pendidikan yang demokratis, efektif, dan efisien, baik melalui pendidikan formal, maupun non formal.
2. Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya pendidikan, terutama pada masyarakat akar rumput (*grass root*) sehingga terjalin sinergi antar kelompok masyarakat dalam memajukan tingkat pendidikan.
3. Memperhatikan dengan sungguh-sungguh kualitas tenaga kependidikan, baik kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi melalui penyetaraan dan pelatihan serta penempatan yang proporsional, dengan dukungan moral dan material.
4. Mengembangkan sistem informasi lembaga pendidikan sebagai wahana penyelenggaraan komunikasi, informasi dan edukasi serta penyebaran gagasan, pengalaman dan hasil-hasil kajian maupun penelitian di bidang ilmu, sains dan teknologi melalui berbagai media.
5. Memperkuat jaringan kerja sama dengan instansi pemerintah, lembaga/institusi masyarakat dan swasta untuk pemberdayaan lembaga pendidikan guna meningkatkan kualitas pendidikan maupun subyek-subyek, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung, dalam proses-proses pendidikan.

- **Visi dan Misi MA Kartayuda Plus**

Visi MA Kartayuda Plus adalah “Terwujudnya generasi Islam yang terampil *qiro'ah*, tekun beribadah, berakhlakul karimah dan unggul dalam prestasi”.

Berikut merupakan indikator visi MA Kartayuda :

1. Terwujudnya generasi *ummat* yang mampu membaca Alquran dengan baik dan benar (*tartil*).
2. Terwujudnya generasi *ummat* yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunah.
3. Terwujudnya generasi *ummat* yang santun dalam bertutur dan berperilaku.
4. Terwujudnya generasi *ummat* yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.

Untuk mencapai visi, MA Kartayuda berkomitmen untuk melaksanakan misi nya sebagai lembaga pendidikan, sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
2. Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari Alquran dan menjalankan ajaran agama Islam.
3. Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
4. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
5. Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

- **Usulan Visi dan Misi MA Kartayuda Plus**

Dengan berpedoman dan sinkronisasi pada visi dan misi lembaga-lembaga yang menaungi MA Kartayuda Plus dan mempertimbangkan harapan, tujuan, dan keadaan MA kartayuda Plus sekarang ini, maka diusulkan visi dan misi MA Kartayuda Plus adalah sebagai berikut :

- Usulan Visi MA Kartayuda Plus

“Menjadi madrasah aliyah dengan reputasi nasional yang menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas, beriman dan bertakwa, serta berakhlak mulia”.

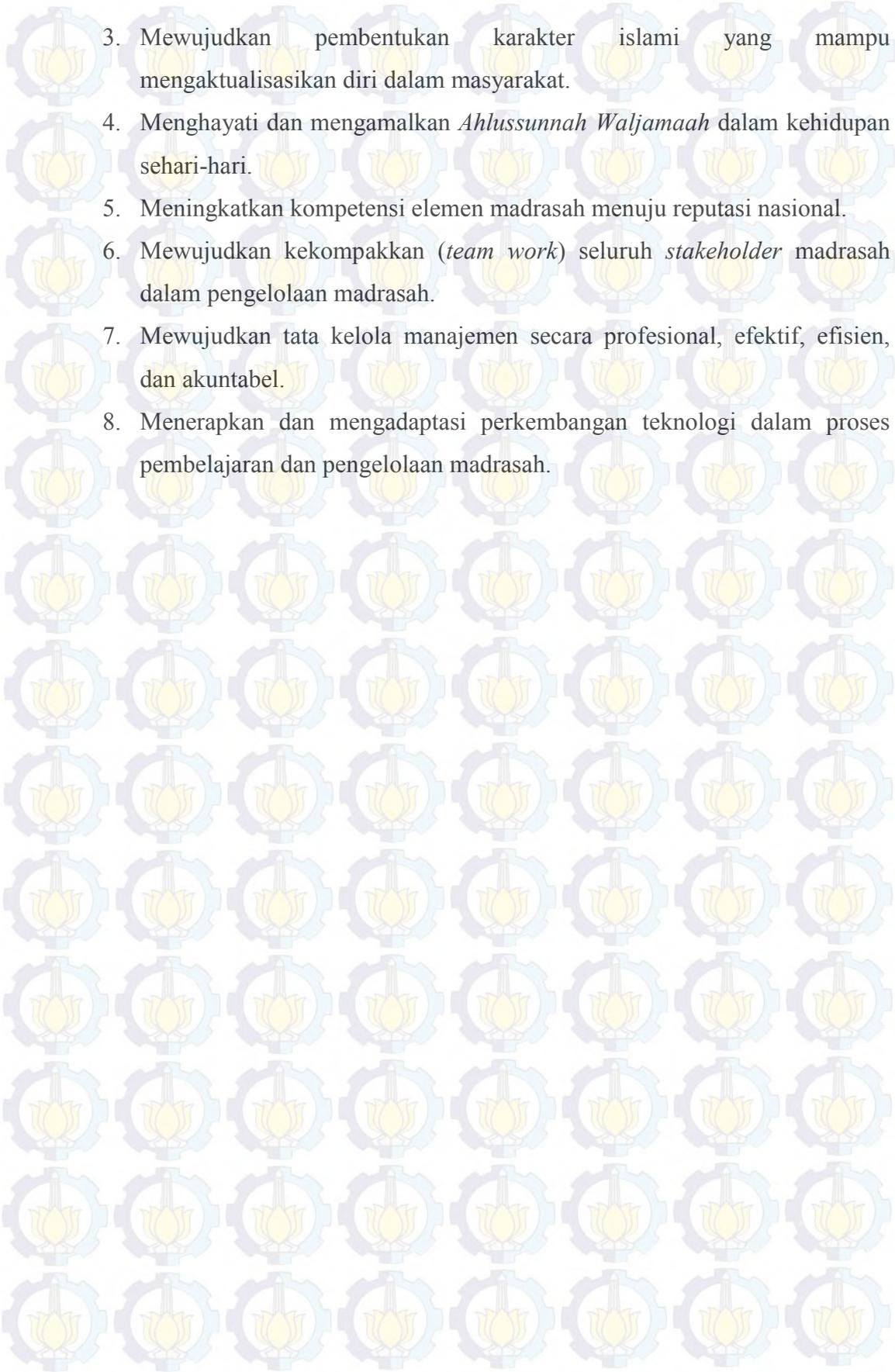
Deskripsi masing-masing elemen pembentuk visi MA Kartayuda Plus dijelaskan pada Tabel 4.28 sebagai berikut.

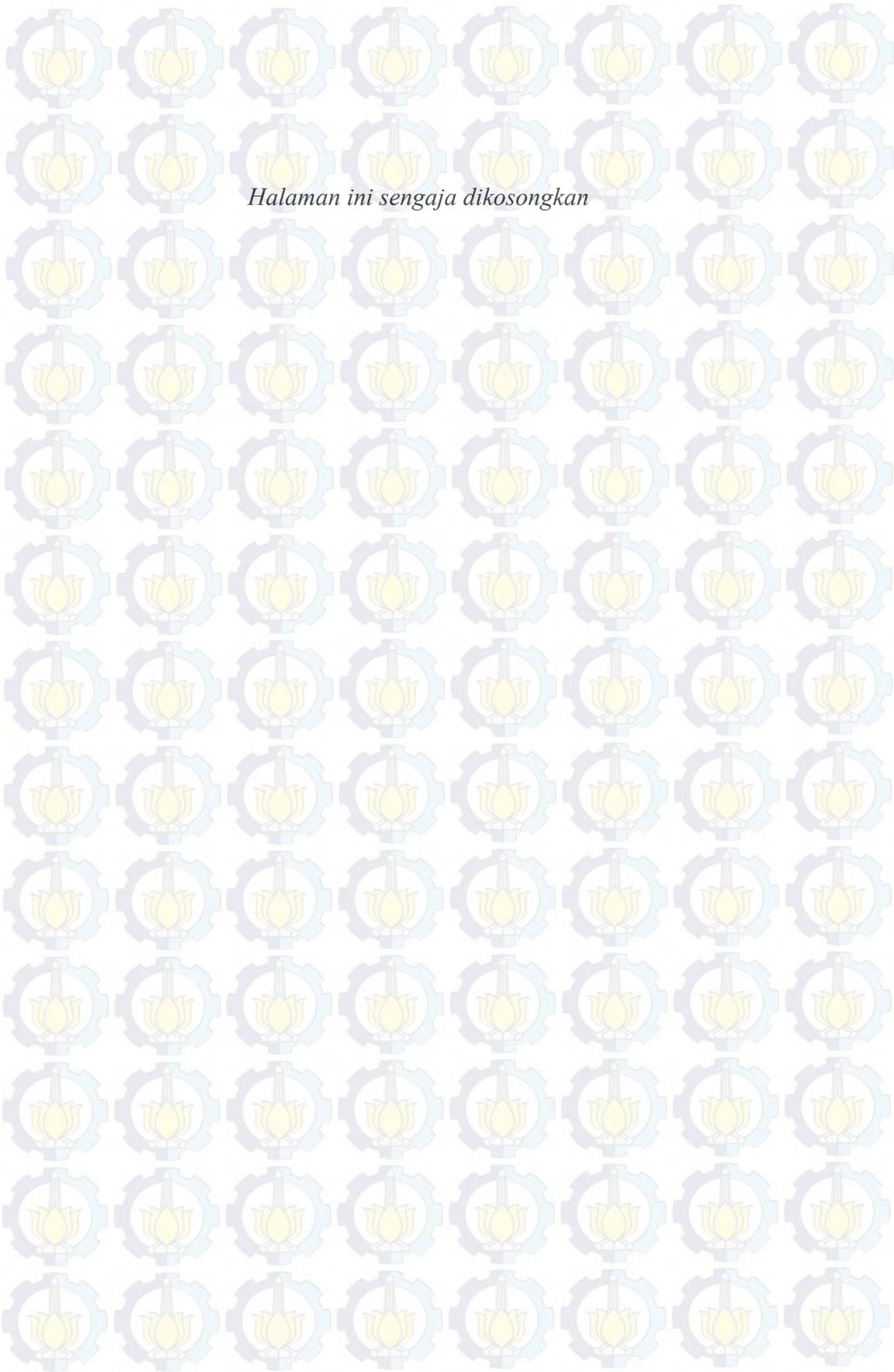
Tabel 4.28 Deskripsi Elemen Visi MA Kartayuda Plus

| Faktor-Faktor Utama      | Deskripsi  |
|--------------------------|--|
| Madrasah Aliyah          | Madrasah Aliyah mengajarkan nilai-nilai islam <i>Ahlussunnah Waljama'ah</i>                                  |
|                          | Madrasah Aliyah yang menyelenggarakan ilmu agama dan ilmu umum secara berimbang                              |
|                          | Madrasah Aliyah yang membantu masyarakat kurang mampu untuk mendapatkan pendidikan menengah atas             |
| Reputasi Nasional        | Memiliki prestasi nasional   |
|                          | Dikenal masyarakat nasional  |
|                          | Pengelolaan pendidikan madrasah yang berstandar nasional   |
| SDM Cerdas               | SDM yang mempelajari dan memahami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi                                |
|                          | SDM yang mampu memecahkan masalah dalam kehidupan sehari-hari  |
|                          | SDM yang mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah didapatkan dalam kehidupan sehari-hari |
|                          | SDM yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat  |
| SDM Beriman dan Bertakwa | SDM yang meyakini nilai-nilai dan ajaran islam yang akan digunakan sebagai dasar pembelajaran ilmu agama     |
|                          | SDM yang menjalankan perintah agama dan menjauhi larangan agama  |
| SDM Berakhlak mulia      | SDM yang berkepribadian dan berkarakter kuat dan berlandaskan prinsip-prinsip islam                          |
|                          | SDM yang gigih dalam mencapai cita-cita  |
|                          | SDM yang berperilaku sesuai dengan ajaran islam dan norma-norma yang berlaku di masyarakat                   |

- Usulan Misi MA kartayuda Plus

1. Menyelenggarakan pendidikan ilmu umum dan ilmu agama secara berimbang.
2. Menyediakan sarana dan prasarana peyelenggaraan pendidikan.

- 
3. Mewujudkan pembentukan karakter islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
  4. Menghayati dan mengamalkan *Ahlussunnah Waljamaah* dalam kehidupan sehari-hari.
  5. Meningkatkan kompetensi elemen madrasah menuju reputasi nasional.
  6. Mewujudkan kekompakkan (*team work*) seluruh *stakeholder* madrasah dalam pengelolaan madrasah.
  7. Mewujudkan tata kelola manajemen secara profesional, efektif, efisien, dan akuntabel.
  8. Menerapkan dan mengadaptasi perkembangan teknologi dalam proses pembelajaran dan pengelolaan madrasah.



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BAB V PENARIKAN KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari penelitian perencanaan program kerja dalam rangka pengembangan MA Kartayuda Plus ini, didapatkan kesimpulan yaitu:

1. Dalam penyusunan perencanaan program kerja MA Kartayuda selama ini dirumuskan berdasarkan agenda rutinitas tahunan, agenda insidental, dan agenda taktis jangka pendek, dan kemudian dievaluasi dari segi keseimbangan finansial tiap akhir tahun ajaran. Agenda rutinitas yang dilaksanakan diantaranya perancangan kurikulum, UTS, UAS, dan UN, pembimbingan persiapan UN, PHBI, ekstrakurikuler, penerimaan siswa baru, dan perihal kelulusan siswa kelas XII. Perencanaan program kerja ini tidak disertai perencanaan strategi yang visioner yang mengakomodasi harapan/capaian ke depan dalam rangka pengembangan MA Kartayuda dan tidak disertai analisis kondisi eksisting internal dan eksternal. Perbedaan mendasar dari program kerja MA Kartayuda sebelum transformasi (tahun ajaran 2011/2012) dan sesudah transformasi (tahun ajaran 2012/2013 & 2013/2014) secara garis besar terletak pada penambahan program keahlian dan keterampilan; program pendampingan siswa memasuki perguruan tinggi, dan; perluasan hubungan dengan pihak-pihak luar seperti perusahaan, usaha lokal setempat, dan pihak-pihak lain.
2. Perumusan program kerja baru dilaksanakan dengan analisis kondisi internal dan eksternal MA Kartayuda Plus dengan metode SWOT dan perumusan program kerja ini dilakukan dengan *me-generate* strategi S-O sesuai dengan hasil kuadran pada *SWOT Maps*. Dari 18 strategi S-O terpilih diantaranya adalah memberikan informasi intensif kepada siswa mengenai perguruan tinggi, pemetaan minat dan bakat siswa, meningkatkan sistem manajemen madrasah, meningkatkan dan menjaga

kualitas kompetensi lulusan dan guru, perencanaan program konseling, studi banding dengan sekolah lain, meningkatkan kerjasama dengan pihak luar, dan sebagainya. Dari strategi S-O tersebut, didapatkan rumusan 42 program kerja MA Kartayuda Plus yang baru untuk tahun ajaran 2014/2015 dan diklasifikasikan ke dalam berbagai bidang sesuai dengan struktur organisasi madrasah. Program kerja tersebut diantaranya: sosialisasi perguruan tinggi dan dunia kerja, pembimbingan intensif UN dan UM PTN, pemetaan potensi minat dan bakat, program pendidikan karakter (bidang kurikulum), pendataan siswa baru, pembimbingan lomba, penyusunan kurikulum keahlian, mengikuti kompetensi tingkat nasional, memberikan kuliah tamu, mencanangkan *sistem reward* (bidang kesiswaan), meningkatkan kerjasama dengan perusahaan, perguruan tinggi, alumni, dan pihak lain, perencanaan program promosi berbasis data, dan studi banding (bidang humas), pembangunan lokal madrasah (bidang sarana prasarana), konseling (koordinator BP/BK), dan perencanaan strategi berbasis data, peningkatan pengetahuan manajemen madrasah, pengajuan bantuan kuliah untuk guru, dan pembagian tugas pengelolaan madrasah secara proporsional (staf pengelola sekolah).

## 5.2 Saran

Dari penelitian yang dilakukan, dapat diberikan saran perbaikan kepada MA Kartayuda Plus, yaitu:

1. Melakukan perencanaan pengelolaan madrasah yang didasarkan pada capaian jangka panjang, sinkronisasi visi, misi, dan tujuan madrasah, serta analisis kondisi MA Kartayuda Plus serta ukuran prioritas. Hal ini untuk menjamin ketercapaian tujuan madrasah dengan mempertimbangkan sumber daya.
2. Melakukan sistem pengelolaan statistik dan pendataan dengan baik.
3. Melakukan perencanaan strategi dan program kerja berbasis data.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku dan Laporan Penelitian

Ali, A.Z. 2012. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rencana Strategis SMA Khadijah dengan Metode *Balanced Scorecard*. Jurusan Teknik Industri. Fakultas Teknologi Industri. ITS, Surabaya.

Gazpersz, V. 2003. Metode Analisis untuk Peningkatan Kualitas. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gunawan, R.S.I. 2009. Laporan Manajemen Organisasi dan Sumber Daya. Jurusan Teknik Industri. ITS, Surabaya.

Gunawan, R.S.I. 2011. Studi Awal Penyerapan Lulusan SMA di Pendidikan Tinggi dan Dunia Kerja. Jurusan Teknik Industri. Fakultas Teknologi Industri. ITS, Surabaya.

Hampton, D.R. 1986. *Management 3rd Edition*. Penerbit Mc GrawHill, Singapura.

Luis, S., Biromo, P.A. 2007. *Step by Step In Cascading Balanced Scorecard to Fundamental Scorecard*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Masykur, R. 2006. Kurikulum Satuan Pendidikan Madrasah Aliyah (MA). Sekolah Pasca Sarjana. Universitas Pendidikan Indonesia, Jakarta.

Prawitasari, S. 2010. Analisis Strategi SWOT sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro, Semarang.

Pearce II, J. A., Robinson, R. B. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control 7th edition*. Irwin McGraw-Hill, Singapura.

Pendis Kemenag. 2009. Manajemen Berbasis Madrasah: Manajemen Kinerja, Transparansi, dan Akuntabilitas Madrasah Jilid I. Departemen Agama, Jakarta.

Rahman, A. 2012. Perencanaan Pengukuran Kinerja di Lembaga Pendidikan Walisongo Gempol dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Program Pasca Sarjana. ITS, Surabaya.

Rangkuti, F. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sagala, A. L. 2013. Tinjauan Histori Logo PT. Telkom Indonesia Tbk. Jurusan Desain Komunikasi Visual. UNIKOM Bandung.

Solihin, I. 2012. Manajemen Strategik. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Steiner, G.A., Miner, J.B. 1988. Kebijakan dan Strategi Manajemen Jilid Kedua. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D. 2003. Manajemen Strategis. Penerbit Andi, Yogyakarta.

### Websites

Kemenag. 2014. UU Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 tahun 2003. <<http://www.kemenag.go.id/file/dokumen/UU2003.pdf>>. Diakses tanggal 18 Mei 2014.

Pendis Kemenag. 2012. Analisis Deskriptif Pendidikan RA dan Madrasah Tahun Pelajaran 2011/2012. <<http://www.pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/madrasanalisis.pdf>>. Diakses tanggal 18 Mei 2014.

Kemdikbud. 2012. Visi dan Misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. <<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/tentang-kemdikbud-visi>>. Diakses tanggal 27 Juni 2014.

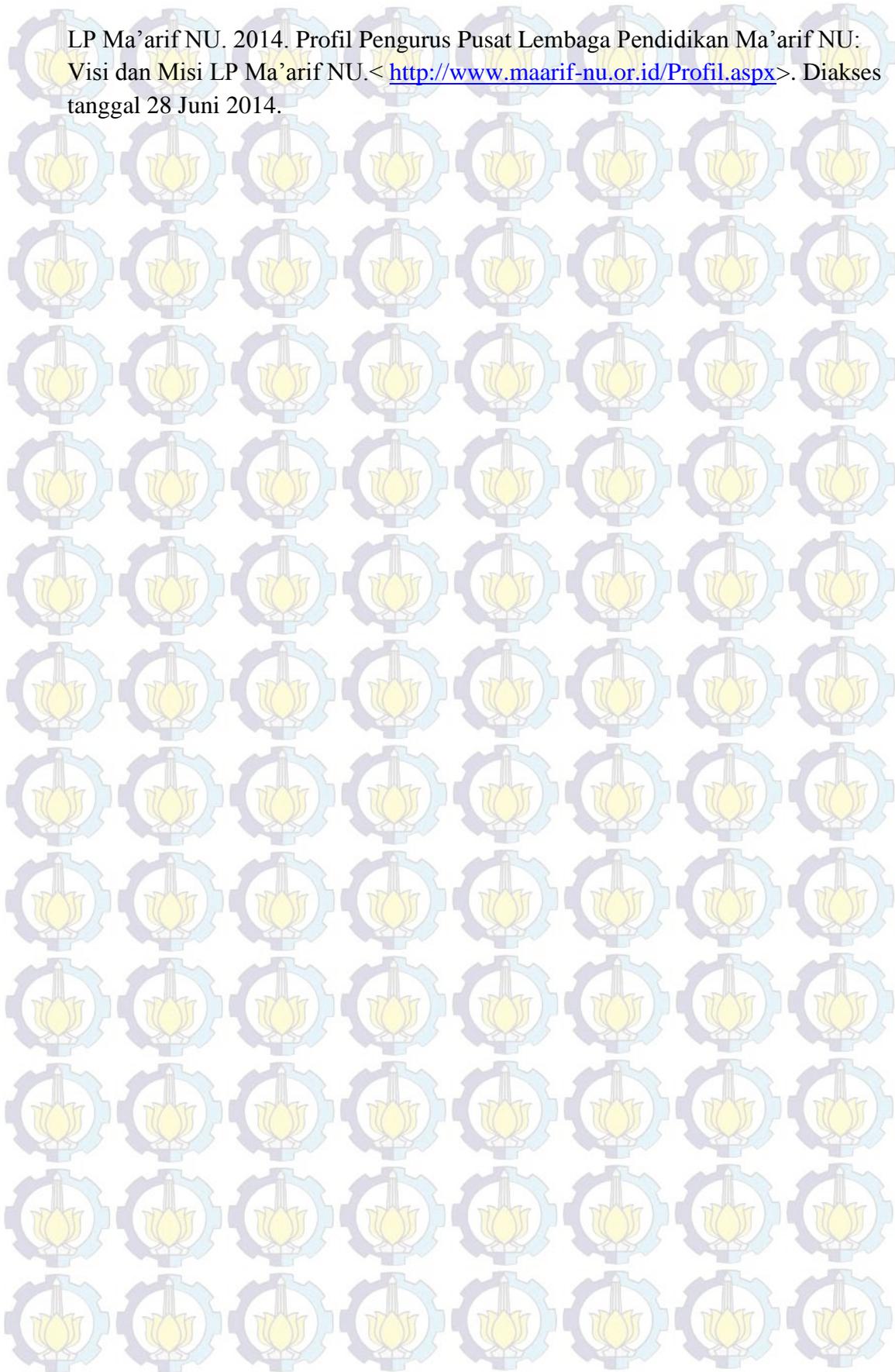
Kemdikbud. 2012. Tugas dan Fungsi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. <<http://www.kemdikbud.go.id/kemdikbud/tentang-kemdikbud-tusi>>. Diakses tanggal 27 Juni 2014.

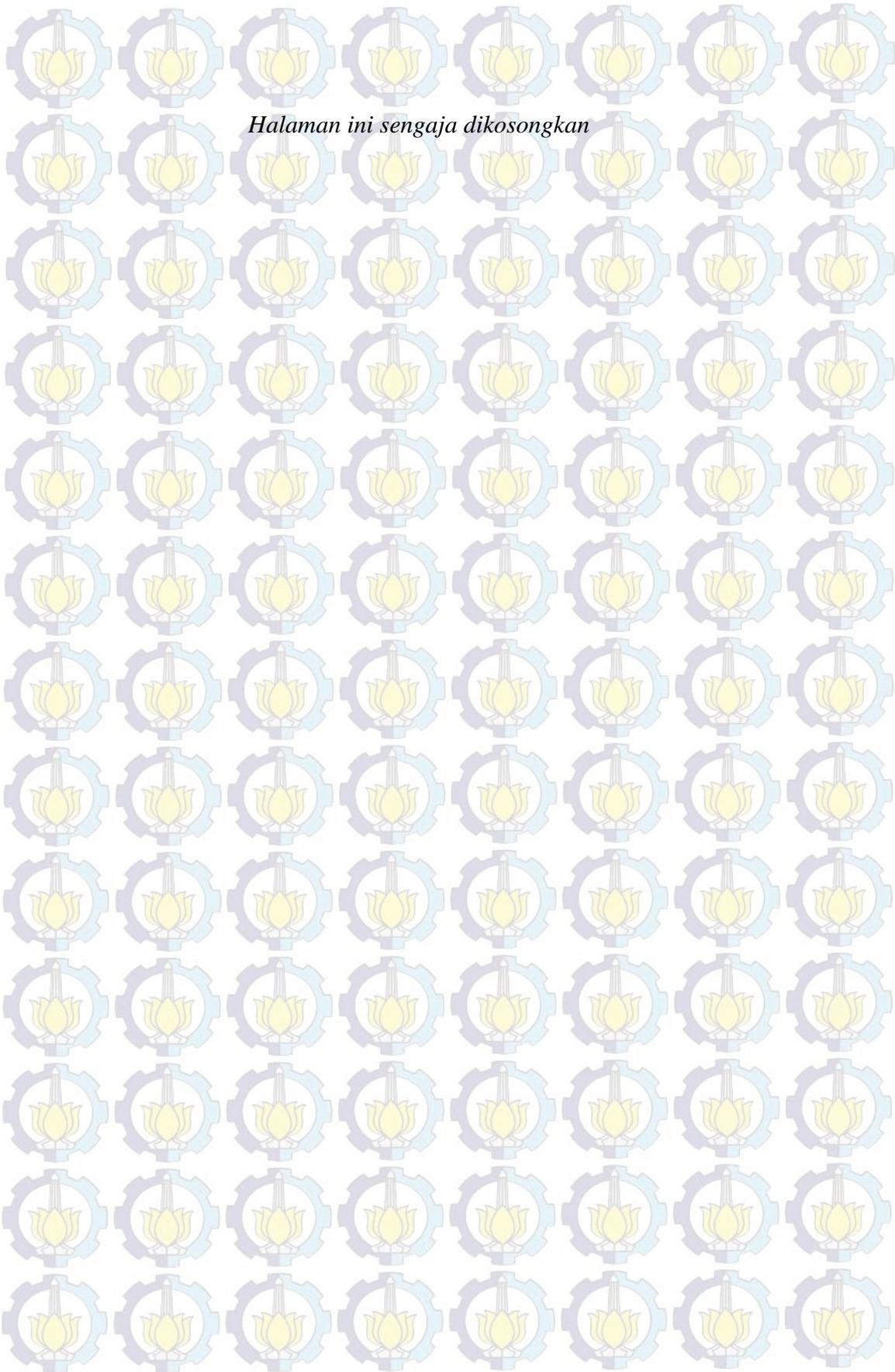
Kemenag. 2010. Visi dan Misi Kementerian Agama RI. <<http://kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id=12433&t=181>>. Diakses tanggal 28 Juni 2014.

Pendis Kemenag. 2010. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. <<http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=visimisipendis>>. Diakses tanggal 28 Juni 2014.

Ditpenma Kemenag. 2014. Visi dan Misi Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI. <<http://pendis.kemenag.go.id/kerangka/madr.htm>>. Diakses tanggal 28 Juni 2014.

LP Ma'arif NU. 2014. Profil Pengurus Pusat Lembaga Pendidikan Ma'arif NU:  
Visi dan Misi LP Ma'arif NU. < <http://www.maarif-nu.or.id/Profil.aspx>>. Diakses  
tanggal 28 Juni 2014.





*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BIODATA PENULIS



Penulis bernama Siti Rohmana Aminullah, dilahirkan di Blora, 03 April 1990, dan merupakan anak pertama dengan adik laki-laki Muhammad Aziz Aminullah dari pasangan Drs. H. Ismaun Aminullah dan Siti Insiyah, S.Pdi.

Penulis menempuh pendidikan formal dari TK Islamiyah Ma'arif Blora pada tahun 1993-1995, MI Islamiyah Ma'arif Blora pada tahun 1995-2001, MTs Al Ma'ruf Kartayuda Blora pada tahun 2001-2004, MA Kartayuda Blora pada tahun 2004-2007, hingga pada tahun 2007 masuk kuliah di Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.

Selama mendalami keilmuan teknik dan manajemen di jurusan teknik industri, penulis menyukai mata kuliah spesialisasi manajemen organisasi, riset pemasaran dan manajemen rantai pasok. Penulis juga menyukai topik manajemen bisnis. Motto hidup: *smile and catch your dreams.*

Email: [siti.rohmana.aminullah@gmail.com](mailto:siti.rohmana.aminullah@gmail.com)