

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *management* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki arti yang mapan dan diterima secara universal. Kata manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti mengendalikan terutama mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manege* yang berarti kepemilikan kuda (yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), di mana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management*, yang memiliki arti seni mengatur dan melaksanakan.¹¹

Pendapat lain mengatakan bahwa istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris) turunan dari kata *to manage* artinya mengurus/tata laksana/ketatalaksanaan. Manajemen diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi

¹¹ Ria Andriyani, "Manajemen Strategik" (Unwagati, t.t.).

pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹²

Pengertian manajemen menurut para ahli:

- a. James A. F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.
- c. Oey Liang Lee, manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. G. R Tery, manajemen adalah proses khas, terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya.
- e. Lawrence, manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

¹² Sedarmayanti, "Manajemen Strategi" (Refika Aditama, 2018).

- f. Harold Koonntz dan Cyril O'donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹³

Menurut Fauzi dan Rita Irviani (2018:3-6), arti dan definisi manajemen dari berbagai literatur dapat dilihat dari tiga pengertian, yaitu:¹⁴

a. Manajemen sebagai suatu proses

Manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat menurut pendapat beberapa tokoh berikut:

- 1) R. Terry, manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu melalui kegiatan orang lain.
- 2) Haiman, manajemen adalah fungsi untuk mencapai tujuan melalui orang lain dan mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.
- 3) Stoner, manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-

¹³ Sedarmayanti.

¹⁴ Fauzi dan Rita Irviani, "Pengantar Manajemen" (Andi, 2018).

usaha dari anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi yang telah ditetapkan.

4) Mary Parker Follet, manajemen sebagai suatu seni untuk melakukan sesuatu melalui orang lain.

b. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia

Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia merupakan suatu kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan orang-orang di sini menunjukkan adanya tingkatan kepemimpinan (pimpinan atas, menengah, dan bawah). Pendapat ini dikemukakan oleh Henry Fayol.

c. Manajemen sebagai ilmu dan seni

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.¹⁵ Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subjektif. Tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktik sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

¹⁵ Luther Gulick, *Management is a Science*, Journal, vol. Vol. 8, No. 1, 1965.

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer. Di lain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan artistik (seni).

Manajemen merupakan kegiatan seni mengatur orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di mana, dalam organisasi setiap orang memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda. Sehingga dibutuhkan bagaimana mengatur orang-orang dengan baik sehingga mampu bekerja sama untuk hasil yang optimal.

Sedangkan istilah strategi awalnya digunakan dalam dunia militer yang berarti menggunakan seluruh kekuatan untuk memenangkan pertempuran. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus* yang berarti jenderal atau komandan militer. Pada jaman Yunani kuno, setiap pasukan yang dipimpin oleh *strategos* selalu memenangkan peperangan, menjadikan teknik dan tata cara penyusunan strateginya di pelajari oleh banyak negara, yang kemudian dikenal dengan istilah strategi (taktik *strategos*). Saat ini

istilah strategi banyak digunakan dalam berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mencapai kesuksesan atau keberhasilan.¹⁶

Ismail Solihin (2012:64) berpendapat bahwa strategi (*strategy*) dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*) melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri”. Sebagaimana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan: “*the determination of long-term goals of an enterprise and the adaption of courses of action and allocation of resources necessary for carrying out the goals*”.

Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang dilaksanakan (*intended strategy dan deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*).¹⁷ Berdasarkan pengertian strategi di atas, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan tentang strategi, yaitu:

- a. Suatu seni untuk mengambil tindakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang secara efektif dan efisien;
- b. Untuk menyusun strategi diperlukan adanya analisis lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, hal

¹⁶ Abdul Majid, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).

¹⁷ Sedarmayanti, “Manajemen Strategi.”

ini untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi;

- c. Diperlukan keputusan yang tepat dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi yang tepat;
- d. Diperlukan adanya pemahaman kompetensi inti konsumen yaitu pola perilaku konsumen dengan adanya kecepatan inovasi pasar.

Pengertian Manajemen strategik (*strategic management*) menurut Fred R. David dan Forest R. David (2016:23), dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi memperoleh tujuannya.¹⁸

Sedangkan menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen berpendapat bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.¹⁹

Manajemen Strategi adalah suatu proses perencanaan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para Stakeholder,

¹⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, t.t.).

¹⁹ J R David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik. Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2016).

pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/ operasi, riset dan pengembangan, sistem informasi komputer untuk mencapai kesuksesan organisasi.²⁰

Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategik, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberikan inspirasi terhadap berbagai tuntutan dan atau aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras mereka akan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikannya, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Implementasi manajemen strategik di sekolah merupakan proses kegiatan strategis dalam rangka menciptakan masa depan sekolah yang lebih baik, yang dilakukan melalui: 1) kaji integrasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) lingkungan internal,

²⁰ Nawawi, H, *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. (Gadjah Mada University Press., 2012).

serta kaji peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan eksternal, 2) formulasi strategi, yaitu dengan adanya visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan, 3) implementasi strategi, yaitu dengan adanya program, anggaran, dan prosedur kerja, 4) penilaian dan pengendalian, yaitu proses penentuan dan mengarahkan kegiatan supaya sesuai dengan yang direncanakan.²¹

3. Proses Manajemen Strategi

Strategik merupakan kunci yang menentukan arah perubahan masa depan organisasi. Fred F. David dan Forest F. David (2016: 4-5) berpendapat bahwa tahap-tahap manajemen strategik meliputi:

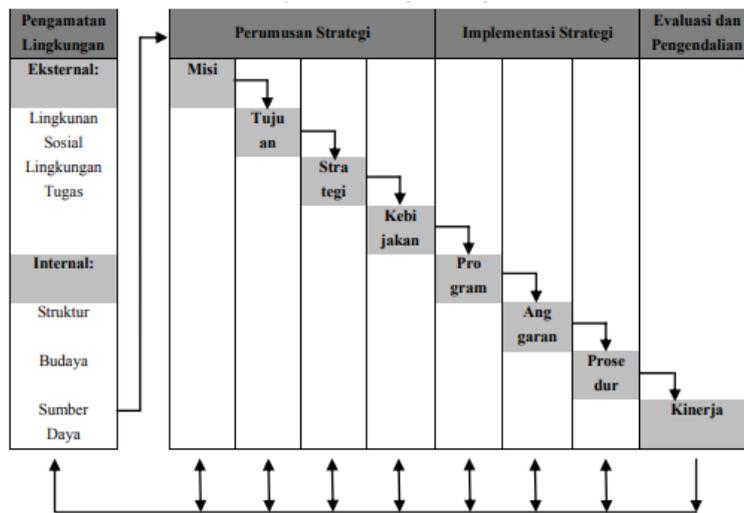
- a. Formulasi strategi (*strategy formulasi*), mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.
- b. Implementasi strategi (*strategy implementation*), memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat tercapai.

²¹ Karna Sobahi, dkk, *Manajemen Pendidikan (Melalui Pendekatan Manajemen Strategik, Manajemen Sekolah, Balanced Scorecard, Blue Ocean Strategy, Learning Organisation, Manajemen Berbasis Sekolah, Manajemen Mutu TERpadu, Kepemimpinan Kepala Sekolah)* (Bandung: Cakra, 2010).

- c. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*), adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah: 1) meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini; 2) mengukur kinerja; 3) mengambil tindakan kolektif.

J. Davis Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 12) mengemukakan model manajemen startegik tersaji berikut ini:

Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategik Hunger-Wheelen



Sumber : J.David Hunger dan Thomas L. Wheelen

Berdasarkan tabel di atas, J David Hunger dan Thomas L. Wheelen menunjukkan proses manajemen strategis yang meliputi:

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi di mana organisasi ini hidup.

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan-kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompensasi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus, sehingga menghasilkan laba.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan;

- 1) Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani;
- 2) Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi;
- 3) Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing;

- 4) Kebijakan (aliran dan strategi) menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.

c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan yang dilakukan melalui analisis SWOT.

- 1) Kekuatan (Strength) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategic dalam mencapai visi dan misi.
- 2) Kelemahan Internal (Weakness) adalah situasi dan faktor-faktor dalam organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- 3) Peluang (Opportunity) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

4) Tantangan/ancaman (Threat) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negaif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.²²

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dalam manajemen strategis. Agar evaluasi dan pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas dan tepat. Umpan balik dalam bentuk data kinerja dan laporan aktivitas dijalankan melalui seluruh proses manajemen. Berdasarkan hasil kerja, manajemen akan melakukan penyesuaian terhadap strategi atau implementasi.²³

Ada tiga aktivitas evaluasi strategi yang fundamental, yaitu:

- 1) Pengamatan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi saat ini;
- 2) Ukuran kinerja (performance);
- 3) Adanya tindakan korektif.

Evaluasi strategi sangat penting, sebab sukses sekarang tidak menjamin sukses besok. Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan

²² Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2007)

²³ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*.

haruslah beroperasi secara efisien dan efektif. Proses evaluasi dan pengendalian akan melalui beberapa tahap yaitu menentukan kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi.

3. Hakikat Kepala Madrasah

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan organisasi sekolah. Oleh sebab itu tugas-tugas kepala madrasah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga cakap dalam memimpin dan bertindak dalam organisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menganalisis dan menyelesaikan persoalan dengan baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche dalam Wahyudi yang menyatakan bahwa “Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan diantaranya : 1) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, 2) Mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, 3) Mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, 4) Profesional dalam bidang tugasnya”.²⁴

Kepala sekolah atau madrasah berperan strategis dalam meningkatkan mutu sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, hal ini dapat dilakukan dalam mengarahkan pendidik

²⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, cetakan ke II (Bandung: Alfabeta, 2009).

untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Mewujudkan mutu pendidikan akan tercapai apabila didukung oleh seluruh komponen yang terorganisir dengan baik, komponen tersebut meliputi *input*, proses, dan *output*.

Mutu pendidikan yang baik dicapai dengan memanfaatkan berbagai strategi, tanpa adanya strategi maka program sekolah yang dibuat tidak akan berjalan dengan lancar. Sehebat apapun seorang pemimpin, jika tidak memiliki strategi yang baik, maka program lembaganya menjadi tidak berarti. Seorang kepala sekolah atau madrasah dalam menerapkan suatu strategi harus menganalisis terkait kekuatan dan kelemahan lembaga, berbagi peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan, serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi.²⁵

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana diungkapkan dalam pasal 12 ayat 1 tahun 1990 bahwa : “Kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan, lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Kepala madrasah merupakan orang terpenting di suatu madrasah. Dan penelitian-penelitian maupun pengamatan tidak formal diketahui memang kepala madrasah merupakan kunci bagi

²⁵ Moh Nur Hidayatulloh dan Moh Zaini Dahlan, *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien* (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2019).

pengembangan dan peningkatan suatu madrasah. Indikator dari keberhasilan madrasah adalah jika sekolah tersebut berfungsi dengan baik, terutama jika prestasi belajar murid dapat maksimal.

Bagaimanapun kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Tidak akan pernah kita jumpai madrasah yang baik dengan kepala madrasah yang buruk atau sebaliknya. Kepala madrasah yang baik akan bersifat dinamis dan menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Bahkan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dipengaruhi oleh kepemimpinan di lembaganya.

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal, pernyataan Kartini Kartono dalam buku Idochi Anwar menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, memberi, atau membangun motivasi, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang lebih baik sehingga akan mampu membawa para pengikutnya kepada tujuan yang telah direncanakan.

Kepala Madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Akan tetapi dalam perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, motivator di lembaganya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah setidaknya harus mampu berfungsi

sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. (Emaslim) Fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas :

- a. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data atau bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan kepemimpinan yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompoknya. Dengan demikian keputusan akan dipandang sebagai sesuatu yang patut atau tepat untuk dilaksanakan oleh setiap anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu;
 - b. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan pengharapan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpinnya, sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan esediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuannya masing-masing dan,
 - c. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.
- (Shulhan)

B. Alur Program Reform

Kementerian Agama merupakan salah satu kementerian yang mempunyai peran dan kontribusi penting dalam pencapaian target pembangunan pendidikan nasional di Indonesia. Kementerian Agama menyelenggarakan layanan pendidikan formal terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah kepada lebih dari sembilan juta peserta didik (sekitar 15% dari total siswa yang belajar pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia) yang belajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bawah binaan Kementerian Agama, yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan satuan pendidikan keagamaan lainnya (Islam, Kristen, Hindu, Budha, Katolik).²⁶

Untuk menghasilkan sumber daya manusia Indonesia yang bermutu dan berdaya saing termasuk lulusan madrasah dan satuan pendidikan keagamaan lainnya di bawah Kemenag, semua peserta didik harus memiliki akses untuk belajar. Ini merupakan janji dari penyelenggaraan pendidikan. Namun, saat ini beberapa persoalan besar yang dihadapi Kemenag dalam bidang pengembangan pendidikan antara lain: 1) belanja anggaran pendidikan cenderung belum efisien, 2) keseluruhan hasil belajar siswa di satuan pendidikan di bawah binaan Kemenag masih rendah (termasuk di satuan pendidikan di bawah binaan Kemdikbud), 3) hasil belajar siswa yang rendah terkait juga dengan kurangnya kompetensi guru dan tenaga kependidikan madrasah dalam berinteraksi dengan siswa dalam kegiatan

²⁶ <https://madrasahreform.kemenag.go.id/web/about/latar-belakang/ind>

belajar mengajar, dan 4) di Kemenag terdapat beberapa sistem pendataan yang masih saling tumpang tindih antarsatu sistem dengan sistem lainnya.

Dengan demikian, untuk meningkatkan pelayanan pendidikan secara komprehensif di bawah Kemenag tersebut, maka diusulkan untuk diadakan investasi berupa: 1) sistem perencanaan dan penganggaran pendidikan, 2) asesmen kompetensi siswa kelas 4 MI, 3) pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan madrasah, dan 4) penguatan sistem untuk mendukung peningkatan kualitas.

Ketercapaian tujuan pengembangan proyek dapat diukur melalui indikator berikut ini :1) meningkatnya pencapaian madrasah dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang relevan, 2) Tersedianya data hasil pembelajaran siswa kelas 4 MI untuk tiga mata pelajaran bagi guru, 3) Meningkatnya akses pelatihan dalam jabatan (*in service training*) bagi guru dan tenaga kependidikan MI, MTs, dan MA, dan 4) Meningkatnya ketersediaan dan kualitas data pendidikan untuk pembuatan kebijakan.²⁷

Program *Reform (Revolutioner Reformasi)* adalah program madrasah yang diluncurkan oleh Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI yang di support penuh oleh *World Bank* dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah di seluruh Indonesia. Pada launching madrasah reform disebutkan ada empat komponen reformasi yaitu :

²⁷ <https://madrasahreform.kemenag.go.id/web/about/indikator-proyek/ind>

1. Penerapan Sistem e-RKAM

Komponen ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas madrasah dan satuan pendidikan penerima BOS di bawah binaan Kemenag untuk dapat mengembangkan, menyimpan, dan mengelola rencana kegiatan dan anggaran madrasah, terutama yang bersumber dari dana BOS, serta memantau pelaksanaan kegiatan dan anggaran madrasah. Selain itu, komponen ini juga bertujuan untuk memberikan dukungan dana bantuan kinerja dan afirmasi bagi madrasah untuk mempercepat pencapaian SNP.²⁸

Pada awal tahun pelajaran, proses perencanaan dan penganggaran madrasah dimulai dengan pelaksanaan EDM yang bertujuan untuk mengukur ketercapaian delapan SNP. EDM ini akan menghasilkan skor yang dicapai untuk 8 SNP. Melalui proses ini, madrasah dapat mengidentifikasi standar mana yang telah dicapai dan standar mana yang masih perlu ditingkatkan, sehingga hal ini akan membantu madrasah dalam menentukan standar mana yang perlu mendapatkan prioritas untuk ditingkatkan.

Madrasah akan menggunakan informasi tersebut untuk mengidentifikasi target-target yang akan dicapai pada akhir tahun pelajaran dan dalam empat tahun. Madrasah juga akan membuat “Perjanjian Kinerja” dengan Kepala Kantor Kemenag Kabupaten/Kota tentang target yang akan dicapai, di mana pencapaian standar tersebut akan dievaluasi setiap tahunnya.²⁹

²⁸ Tim PMU, REP- MEQR, “Petunjuk Teknis Pelaksanaan Bimbingan Teknis Penerapan RDM dan e-RKAM” (Project Management Unit, 2021).

²⁹ <https://madrasahreform.kemenag.go.id/web/komponen/komponen-1/ind>

2. Penerapan Sistem Penilaian Hasil Belajar

Komponen ini bertujuan mengembangkan sistem penilaian siswa yang terstandar pada pendidikan dasar yang dapat memungkinkan Kemenag untuk mengukur hasil investasi dalam pembelajaran siswa dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan. Dalam rangka meningkatkan hasil belajar yang rendah di lembaga pendidikan di Indonesia pada saat ini, peserta didik yang ketinggalan harus diidentifikasi dan dibantu sejak dini. Proyek yang diusulkan ini akan memungkinkan dilaksanakannya sistem penilaian siswa kelas 4 di semua madrasah sehingga akan diperoleh informasi penting tentang hasil belajar siswa.³⁰

Ditinjau dari sudut bahasa, penilaian diartikan sebagai proses menentukan suatu objek. Untuk dapat menentukan suatu nilai atau harga suatu objek diperlukan adanya ukuran atau kriteria. Proses pemberian nilai tersebut berlangsung pada proses pemberian nilai terhadap hasil-hasil belajar yang dicapai siswa dengan kriteria tertentu. Dalam penilaian akan dilihat sejauh mana keefektifan proses pembelajaran dalam mengupayakan perubahan tingkah laku siswa. Oleh sebab itu, penilaian hasil dan proses belajar saling berkaitan satu sama lain sebab hasil belajar yang dicapai siswa merupakan akibat dari proses pembelajaran yang ditempuhnya.

Sejalan dengan pengertian diatas maka penilaian berfungsi sebagai:

- a. Alat untuk mengetahui tercapai tidaknya tujuan pembelajaran, dengan fungsi ini maka penilaian harus mengacu pada rumusan-rumusan tujuan pembelajaran sebagai penjabaran dari kompetensi mata pelajaran;

³⁰ <https://madrasahreform.kemenag.go.id/web/komponen/komponen-2/ind>

- b. Umpan balik bagi perbaikan proses belajar mengajar yang dilakukan dalam hal tujuan pembelajaran, kegiatan atau pengalaman belajar siswa, strategi pembelajaran yang digunakan guru dan media pembelajaran;
- c. Dasar dalam menyusun laporan kemajuan belajar siswa kepada orang tua dituangkan dalam laporan tersebut dengan dikemukakannya kemampuan dan kecakapan belajar siswa dalam berbagai bidang studi atau mata pelajaran dalam bentuk nilai-nilai prestasi yang dicapai.³¹

3. Kebijakan Dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Secara umum komponen 3 ditujukan untuk mendukung kebijakan dan program kementerian tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) untuk Guru, Kepala Madrasah, Pengawas, Pustakawan, Laboran, calon Kepala Madrasah dan calon Pengawas di madrasah negeri dan swasta, yang tersebar di 34 Provinsi. Kegiatan ini dilakukan dengan memberikan penguatan dan pengembangan melalui kelompok kerja (KKG – MGMP/MGBK – KKM, dan Pokjawas), penguatan dan penyiapan calon kepala madrasah dan calon pengawas madrasah.

Pengembangan sumber belajar untuk guru, assesmen kompetensi guru, dan penguatan kapasitas guru, kepala madrasah, pengawas madrasah, pustakawan, laboran melalui pelatihan secara berjenjang. Penyiapan calon kepala madrasah dan calon pengawas madrasah akan dilakukan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan Kementerian Agama, sedangkan penguatan kompetensi pengawas akan dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan yang

³¹ Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006).

tersebar di 14 Provinsi. Selain itu Widyaiswara dari Pusdiklat dan Balai Diklat Kementerian Agama akan dilibatkan dalam pelatihan guru, kepala madrasah, dan pengawas madrasah.³²

Menurut Gultom (2012) berikut dijelaskan beberapa komponen dari Perkembangan Keprofesionalan Berkelanjutan yaitu:

a. Pelaksanaan Pengembangan Diri

Segala daya dalam mengembangkan profesionalisme diri agar mempunyai potensi berkaitan dengan undang-undang hingga dapat menyelenggarakan tupoksi serta beban pembelajaran serta pengerjaan tugas lain sesuai dengan peran sekolah. Kegiatannya terdiri dari diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru.

Diklat fungsional artinya aktivitas pendidik untuk pelaksanaan latihan dengan tujuan mencapai standar kompetensi yang dibebankan serta mengembangkan profesi guru dalam rentang periode tertentu. Kegiatan kolektif guru yaitu aktivitas guru pada aktivitas ilmiah guna mewujudkan kriteria yang dibebankan. Kedua program di atas harus mementingkan kepentingan guru dalam pengembangan keprofesionalan pelaksanaan layanan pembelajaran.

b. Pelaksanaan Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah yaitu tulisan rasional lalu dipublikasi pada orang banyak sebagai wujud peran serta pendidik untuk meningkatkan mutu dan proses belajar mengajar di sekolah. Bentuk kegiatan publikasi ilmiah meliputi 3 garis besar yaitu: 1) penyampaian kepada kelompok

³² <https://madrasahreform.kemenag.go.id/web/komponen/komponen-3/ind>

ilmiah, selaku pembicara pada seminar, aktivitas ilmiah, 2) publikasi ilmiah pada bidang formal, 3) penerbitan referensi belajar

c. Pelaksanaan Karya Inovatif

Karya inovatif yaitu sesuatu yang sifatnya perluasan, variasi/ menemukan sebagai wujud ikut serta guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran pada dunia pendidikan. Bentuk karya ini meliputi, 1) penciptaan teknologi daya guna yang kompleks/ sederhana, 2) penciptaan karya seni, 3) penciptaan media belajar golongan kompleks/ sederhana, 4) pembentukan kriteria, petunjuk tes ataupun lainnya di tingkat nasional ataupun provinsi.³³

4. Pengembangan EMIS

Fokus utama Komponen 4 adalah penguatan sistem pendataan pendidikan pada Kementerian Agama pada umumnya dan terutama pada Ditjen Pendidikan Islam untuk memastikan bahwa pengumpulan data tersebut dilakukan secara efisien, lengkap, valid, data dikelola dengan jelas dan terukur, serta dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Untuk itu, dibutuhkan dukungan sarana prasarana yang tepat dan cukup, regulasi dan pedoman yang mengatur jalan alur pendataan, serta organisasi dan sumberdaya manusia yang memadai. Hasil kajian awal tentang sistem pendataan di Kementerian Agama saat ini menemukan bahwa:

- a. Terdapat banyak aplikasi pendataan yang sudah dibangun, namun tidak terintegrasi;
- b. Adanya tumpang tindih pendataan;

³³ Gultom, S., *Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*. (Badan PSDMP dan PMP., 2012).

- c. Kurangnya kapasitas operator untuk menangani pendataan;
- d. Rendahnya kepercayaan terhadap data yang disebabkan oleh kurangnya akurasi, ketidakterediaan data terbaru, dan lamanya proses untuk mendapatkan data.

Penggunaan EMIS dalam sistem informasi pendidikan di lingkungan Kementerian Agama memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Memperkuat kemampuan untuk mengatur, merencanakan dan mengawasi alur informasi antar instansi yang saling berhubungan;
- b. Memadukan seluruh informasi yang berhubungan dengan manajemen kegiatan pendidikan dan menyajikannya secara ringkas dan menyeluruh;
- c. Memperbaiki kapasitas pengolahan, penyimpanan dan analisis data dalam menyediakan informasi yang terpercaya dan tepat waktu bagi perencana, pemimpin dan penanggung jawab bidang pendidikan
- d. Mengkoordinasikan proses pengumpulan, penyimpanan, pengolahan, analisis dan penyebaran informasi dalam manajemen pendidikan;
- e. Memudahkan dan meningkatkan penggunaan informasi yang sesuai oleh berbagai instansi dan perorangan pada semua jenjang agar pelaksanaan pendidikan dapat lebih efektif;
- f. Menyederhanakan alur informasi dalam pengambilan keputusan dengan menghapus proses duplikasi dan perbedaan pengisian informasi;
- g. Mengaitkan berbagai sistem informasi yang ada;
- h. Memadukan berbagai sumber informasi kuantitatif dalam suatu sistem;

- i. Memperbaiki proses pengumpulan, penyebaran, dan penggunaan informasi manajemen pendidikan dalam menanggapi perubahan kebutuhan informasi.³⁴

Dalam hal ini, Kepala Madrasah tidak lepas dari Kementerian Agama yang mempunyai peran dan kontribusi penting dalam pencapaian target pembangunan pendidikan nasional di Indonesia. Salah satu proyek Kementerian Agama yang kemudian menjadikan terobosan kreatif dan inovatif adalah Madrasah Reform, proyek ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah di Kementerian Agama (Kemenag).

Program tersebut dijadikan inovasi Kepala Madrasah untuk mewujudkan MI Fathul Huda sebagai Madrasah Ibtidaiyah (Pendidikan Usia Dasar) unggulan tahun 2027 dengan didasari oleh semangat, kesetiaan, kejujuran, kekuatan, keramahan, dan kepercayaan semua civitas akademika. Program yang diberi nama MIFA Reform akan dijalankan selama periode kepemimpinan Kepala Madrasah dengan monitoring dan evaluasi (monev) secara berkala.

C. Implementasi Madrasah Unggul

Kata Madrasah secara *etimologi* merupakan isim makan yang berarti tempat belajar, dari kata darasa yang berarti belajar. Sedangkan secara *terminologi* istilah madrasah adalah nama atau sebutan bagi sekolah agama Islam, tempat proses belajar mengajar agama Islam secara formal yang mempunyai kelas dan memiliki kurikulum. Madrasah unggul adalah

³⁴ Syarip, Dodi Irawan dan Rosyidin, *Sistem Manajemen Data dan Informasi Pendidikan di Lingkungan Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam*. (Jakarta, t.t.).

program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu beradaptasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ditunjang oleh akhlakulkarimah.

1. Ciri-Ciri Madrasah Unggul

Kehadiran madrasah unggulan diharapkan dapat melahirkan peserta didik yang memiliki iman dan taqwa serta sekaligus memiliki akses ilmu pengetahuan dan teknologi atau minimal pengetahuan ketrampilan tertentu.³⁵ Sekolah atau madrasah unggulan selalu mengedepankan nilai tambah (*added value*) yang harus diberikan kepada peserta didik setelah mengikuti pendidikan di sekolah tersebut. Nilai tambah inilah yang menjadikan pendidik menjadi efektif. Sekolah unggulan identik dengan sekolah efektif.

Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang terciptanya tujuan tersebut. Terkait dengan pemahaman madrasah unggulan, berbagai pendapat teori ahli pendidikan menegaskan beberapa indikatornya sebagai berikut:

- a. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Wardiman Djojo Negoro tentang ciri-ciri madrasah unggul sebagai berikut:
 - 1) Prestasi akademik dan non akademik diatas rata-rata madrasah yang ada di daerahnya;

³⁵ Agus Maimun, *Madrasah Unggulam*, (Malang, UIN Maliki Pres, 2010), 37.

- 2) Sarana prasarana dan layanan lebih lengkap;
 - 3) Sistem pembelajaran yang lebih baik dan waktu belajar lebih panjang;
 - 4) Melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar;
 - 5) Mendapat animo yang besar bagi masyarakat, yang dibuktikan dengan banyaknya pendaftar dibanding dengan banyaknya kelas yang tersedia.
- b. Menurut teori David A. Squaires, et.al tentang ciri-ciri madrasah unggulan yaitu:
- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala madrasah, guru, siswa dan karyawan di madrasah;
 - 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas;
 - 3) Mempunyai standar prestasi madrasah yang sangat tinggi;
 - 4) Siswa diharapkan mampu mencaai tujuan yang telah direncanakan;
 - 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai engetahuan akademik;
 - 6) Adanya penghargaan begi siswa yang berprestasi;
 - 7) Siswa mendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi;
 - 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum;
 - 9) Kepala madrasah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana

bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.

c. Menurut pendapat Jaap Scheerens, madrasah yang unggulan mempunyai lima ciri penting yaitu:

- 1) Kepemimpinan yang kuat;
- 2) Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar;
- 3) Adanya lingkungan yang aman;
- 4) Harapan yang tinggi pada prestasi siswa;
- 5) Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa

Maka dari itu madrasah unggulan perlu adanya strategi pengembangan madrasah unggulan untuk meningkatkan upaya pengembangan madrasah dalam mencapai tujuan peningkatan mutu sehingga menjadi lebih baik.³⁶

2. Karakteristik Madrasah Unggul

Secara teoritis, karakteristik madrasah unggul diklasifikasikan ke dalam beberapa kriteria, antara lain keunggulan dalam proses pembelajaran, keunggulan sarana prasarana, keunggulan kognitif, keunggulan ekstrakurikuler, keunggulan muatan lokal, keunggulan *life skill*, keunggulan administrasi, dan lain-lain. Namun tentunya yang dikehendaki adalah keunggulan *multifacet*. Secara lebih rinci, kriteria yang harus dimiliki madrasah unggulan meliputi:

³⁶ Baharuddin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 88.

- a. Visi dan misi yang unggul, diarahkan sesuai dengan visi dan misi madrasah yang berorientasi maju dan sesuai dengan tujuan pendidikan Islam dan tujuan pendidikan nasional;
- b. *Input*, proses, serta *outputnya* unggul. Dimulai dari *input* yang diselsi ketat dengan kriteria tertentu, kriteria yang dapat digunakan adalah: 1) prestasi yang ditunjukkan dengan nilai raport, 2) skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas, dan 3) tes fisik jika diperlukan;
- c. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan siswa dalam belajar dan mengembangkan potensi dirinya;
- d. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi unggulan menjasi keunggulan yang nyata, baik lingkungan fisik, sosial,psikologis;
- e. Sumber daya manusia yang menangani harus unggul, baik dari penugasan materi pembelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas;
- f. Kurikulum yang diperkaya, improvisasi secara maksimal sesuai engan kebutuhan dan tuntutan belajar siswa dalam hal pengembangan pengetahuan, pemahaman, ketrampilan, bahkan perkembangan global, responsif terhadap masyarakat;³⁷
- g. Proses belajar yang berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungawabkan kepada publik, guna memberikan keyakinan bahwa madrasah atau madrasah sudah memenuhi

³⁷ Syah, "Analisis Madrasah Unggulan di Aceh : Studi di MA RUAB dan MAN Model Banda Aceh," t.t.

standar kelayakan dalam melakukan pendidikan, serta pembiayaan yang transparan, akuntabel, dan kredibel;

- h. Rentan waktu belajar yang lama;
- i. Menjadi pusat atau *role model* bagi madrasah maupun madrasah di sekitarnya.³⁸

Melihat kriteria yang telah disebutkan, madrasah yang unggul harus mencakup siswa, sarana dan prasarana, lingkungan madrasah, teaga pendidik, kurikulum, proses belajar, pengembangan diri bahkan pembinaan yang panjang. Madrasah atau madrasah unggul dilihat dari adanya nilai tambah yang didapatkan siswa melalui proses pembelajaran di madrasah, semakin tinggi nilai tambah yang didapatkan, maka semakin unggul madrasah tersebut.

Sehubungan dengan konteks pendidikan Islam, madrasah sebagai pendidikan yang berbasis agama diharapkan dapat menumbuhkan keluasan pengetahuan dan keagungan akhlak yang masih banyak mengalami krisis mulai dari tingkat perkotaan hingga daerah pedesaan. Oleh arena itu, dengan adanya budaya religius yang kental di madrasah diharapkan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut.³⁹

Dalam praktik dilapangan terdapat tiga tipe madrasah atau sekolah Islam Unggulan menurut Moedjiarto”

- a. Berbasis pada anak ceras, jenis tipe ini yaitu sekolah/madrasah hanya menerima dan menyeleksi secara ketat calon siswa yang

³⁸ Danim, “Visi baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik,” t.t.

³⁹ Maimun dan Fitri, “Madrasah Unggulan : Alternatif di Era Kompetitif,” t.t.

masuk dengan kriteria memiliki prestasi akademik yang tinggi. Meskipun proses belajar mengajar di lingkungan tersebut tidak terlalu istimewa, namun karena *input* siswa yang unggul, maka mempengaruhi outputnya tetap berkualitas.

- b. Berbasis pada fasilitas, tipe ini cenderung memasang tarif lebih tinggi ketimbang rata-rata sekolah atau madrasah pada umumnya;
- c. Berbasis pada iklim belajar, tipe ini cenderung menekankan pada iklim belajar yang positif di lingkungan madrasah. Lembaga pendidikan dapat menerima dan mampu memproses siswa yang masuk *input* dengan prestasi rendah menjadi lulusan *output* yang bermutu tinggi.

Dari uraian di atas dapat didefinisikan bahwa madrasah unggulan adalah lembaga pendidikan islam yang memiliki komponen unggul, yang tercermin pada sumber daya manusia (pendidik, tenaga kependidikan dan siswa) sarana prasarana, serta fasilitas pendukung lainnya untuk menghasilkan lulusan yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara terampil, memiliki kekokohan spiritual (iman dan islam) dan memiliki kepribadian akhlak mulia.

3. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Unggulan

Menurut sinamo, visi adalah apa yang disambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa depan. Sedangkan misi adalah dambaan tentang kita ini akan menjadi apa di masa depan. Agar efektif maka visi misi harus jelas, harmois dan kompatibel. Visi merupakan

konsep yang ideal dan ingin dicapai oleh suatu lembaga, yaitu untuk menjadi lembaga yang paling unggul.⁴⁰

Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasi cara-cara untuk mencapainya visi yang paling efektif adalah visi yang dapat memunculkan inspirasi. Inspirasi tersebut biasanya dikatakan dengan keinginan terbaik. Visi memberikan motivasi dan kebanggaan bagi suatu organisasi. Suatu visi menjadi lebih riil apabila dinyatakan dalam bentuk misi. Jadi misi adalah apa yang didambakan oleh organisasi atau lembaga untuk menjadi seperti apa yang diinginkan masa depan.

Secara umum, tujuan madrasah unggulan adalah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam undang-undang sistem pendidikan nasional, yaitu menghasilkan manusia yang beriman Kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, profesional, bertanggungjawab, serta berorientasi pada masa depan.

Secara khusus tujuan madrasah unggul adalah untuk menghasilkan pendidikan yang memiliki keunggulan dalam 6 hal : a) Keimanan dan ketaqwaan Kepada Tuhan Yang Maha Esa; b) Keagungan akhlak dan keluhuran budipekerti; c) Wawasan IPTEK yang mendalam dan luas; d) Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan; e) Kepekaan sosial dan kepemimpinan, serta f) Disiplin yang tinggi ditunjang dengan kondisi fisik yang prima.

⁴⁰ Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, "Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternative di Era Kompetitif," t.t.