

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN
MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN**
(Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo)

TESIS



Oleh:

**AFIQ ULUL FARIHIN
NIM 502220004**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO**

2026

ABSTRAK

Farihin, Ulul, Afiq, 2026. *Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo).* Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Pembimbing: **Prof. Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd., Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.**

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Madrasah Unggul, Pesantren

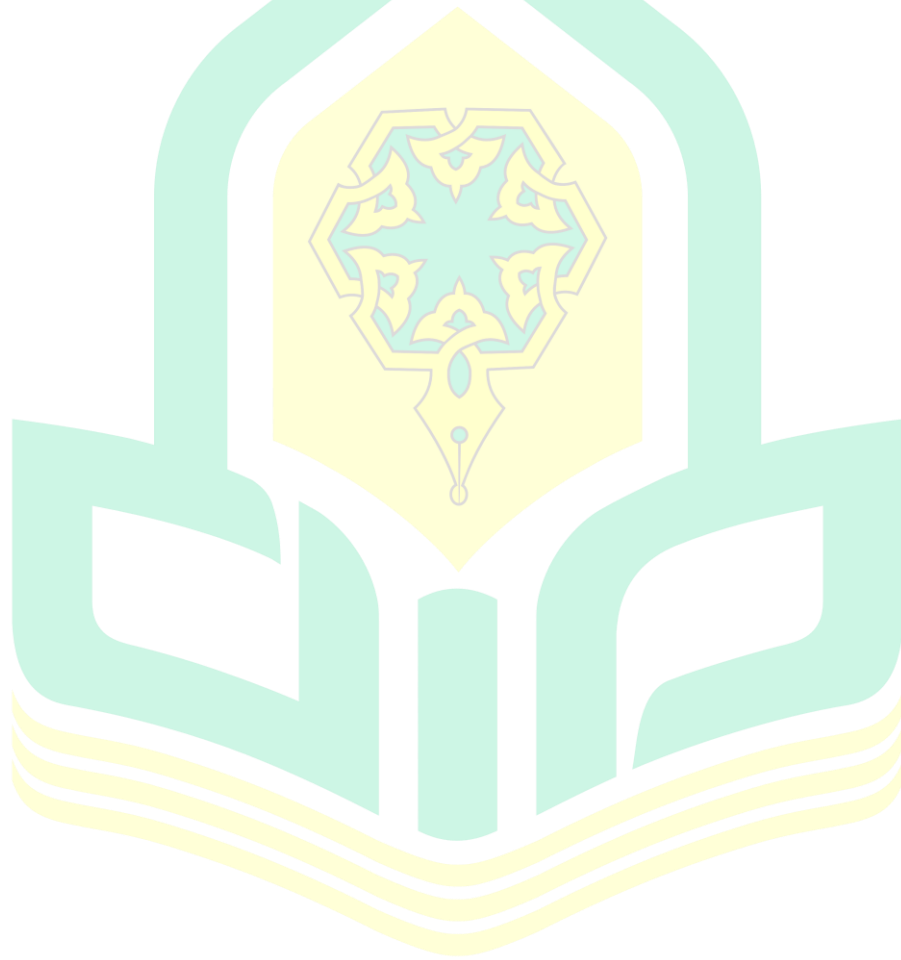
Pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren merupakan kebutuhan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritual peserta didik yang belum banyak dilakukan oleh madrasah di Pesantren pada umumnya. MA Darul Huda Ponorogo sebagai lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan pesantren memiliki kekhasan dalam mengintegrasikan sistem pendidikan formal dan kepesantrenan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi yang tepat dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis terkait (1) Formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo. (2) Implementasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo. (3) Evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan teori Miles, Huberman dan Saldana yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pendekatan berdasarkan meningkatkan ketekunan pengamatan, lamanya waktu penelitian, triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa: (1) Formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan secara sistematis dan partisipatif melalui musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, serta pengasuh pesantren. Dalam proses tersebut dirumuskan berbagai strategi yang berorientasi pada penguatan keunggulan akademik dan keagamaan melalui integrasi kurikulum Kementerian Agama dengan kurikulum pesantren. Integrasi tersebut diwujudkan melalui pembelajaran kitab kuning, penggunaan metode ma'na gandul dan Arab Pegon, program Pendalaman Kitab Kuning (PKK), pembelajaran tafsir Al-Qur'an dan ushul fikih, program hafalan Dzikrul Ghofilin sebagai syarat kelulusan, penulisan karya ilmiah (paper), pembinaan ekstrakurikuler keagamaan dan umum, serta penguatan budaya religius dan akhlakul karimah. Seluruh program tersebut dirancang sebagai strategi untuk menghasilkan lulusan yang unggul dalam bidang akademik, keagamaan, serta memiliki karakter kepesantrenan yang kuat. (2) implementasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo dilaksanakan melalui program keagamaan dan akademik yang terstruktur, seperti kartu hijau, pembiasaan ibadah, wirid, tahlil, dzikrul ghofilin, serta penulisan karya ilmiah (paper). Program tersebut didukung oleh budaya religius,

kedisiplinan, penghormatan kepada guru dan kiai, serta pendampingan intensif dari guru dan pihak pesantren; (3) evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, dan tahunan melalui monitoring kegiatan, rapat evaluasi, serta penilaian akademik dan keagamaan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa program pengembangan madrasah unggul berjalan efektif dan berkelanjutan, ditandai dengan meningkatnya kedisiplinan peserta didik, keterampilan ibadah amaliyah, kemampuan akademik, budaya religius yang kuat, serta tercapainya tujuan pembentukan akhlakul karimah pada peserta didik.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

ABSTRACT

Farihin, Ulul, Afiq, 2026. *Strategic Management in the Development of a Superior Pesantren-Based Madrasah (A Case Study at MA Darul Huda Ponorogo)*. Thesis, Islamic Education Management Study Program, Graduate School of Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Advisors: **Prof. Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd., Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.**

Keywords: Strategic Management, Superior Madrasah, Pesantren

The development of pesantren-based excellent madrasahs is a strategic necessity in improving the quality of Islamic education, which is not only oriented toward academic achievement but also toward the formation of students' character and spirituality, aspects that are still rarely implemented by most pesantren-based madrasahs. MA Darul Huda Ponorogo, as an educational institution under the auspices of a pesantren, has distinctive characteristics in integrating formal education and pesantren traditions. Therefore, appropriate strategic management is needed in developing a pesantren-based excellent madrasah.

This study aims to explain and analyze: (1) the strategy formulation in developing a pesantren-based excellent madrasah at MA Darul Huda Ponorogo; (2) the strategy implementation in developing a pesantren-based excellent madrasah at MA Darul Huda Ponorogo; and (3) the strategy evaluation in developing a pesantren-based excellent madrasah at MA Darul Huda Ponorogo.

This study is field research employing a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques were conducted through observation, interviews, and documentation. Data analysis used the theory of Miles, Huberman, and Saldana, which consists of data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing. The validity of the data was tested through prolonged engagement, persistent observation, source triangulation, and technique triangulation.

Based on the data analysis, the findings show that: (1) the strategy formulation in developing the pesantren-based excellent madrasah at MA Darul Huda Ponorogo was carried out systematically and participatively through deliberations involving the principal, vice principals, teachers, and pesantren caregivers. The strategy was realized through the integration of the Ministry of Religious Affairs curriculum and the pesantren curriculum by utilizing classical Islamic texts (*kitab kuning*), *ma'na gandul*, and Arabic Pegon methods; (2) the strategy implementation was carried out through structured religious and academic programs, such as the green card program (*kartu hijau*), habituation of worship practices, *wirid*, *tahlil*, *dzikrul ghofilin*, and scientific paper writing. These programs were supported by a religious culture, discipline, respect for teachers and *kiai*, as well as intensive mentoring from teachers and the pesantren authorities; (3) the strategy evaluation was conducted daily, weekly, monthly, and annually through activity monitoring, evaluation meetings, and academic and religious assessments. The evaluation results indicated that the programs were implemented effectively and sustainably, as shown by the improvement of students' discipline, practical worship skills, academic competence, strong religious culture, and the achievement of noble character (*akhlakul karimah*) among students.

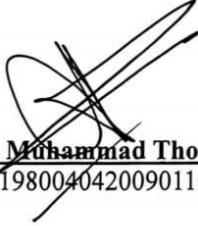
PERSETUJUAN PEMBIMBING

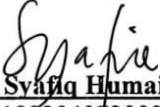
Setelah melalui pengkajian dan tela'ah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Afiq Ulul Farihin**, NIM **502220004** dengan judul: ***"Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo)"***, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munaqosah* Tesis.

Ponorogo, 29 April 2026

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Prof. Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP. 198004042009011012


Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo


Dr. Athok Fadli, M. Pd.
NIP. 197611062006041004

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : www.pasca.uinponorogo.ac.id email : pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Afiq Ulul Farihin, NIM 502220004 Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: *"Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo"*, Telah dilakukan ujian dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ponorogo pada hari Senin, tanggal 08 Juni 2026 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. Wirawan Fadly, M.Pd. NIP. 198707092015031009 Ketua Sidang		17/06/2026
2.	Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. NIP. 197611062006041004 Penguji 1/ Utama		15-06-2026
3.	Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji 2		17-06-2026
4.	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. NIP. 198204072009011011 Sekertaris Sidang		17-6-2026

Ponorogo, 18 Juni 2026

Pascasarjana UIN Ponorogo,



H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP. 197308011998031001

PONOROGO

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AFIQ ULUL FARIHIN

NIM : 502220004

Fakultas : Pascasarjana

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah
Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul
Huda Ponorogo)

Menyatakan bahwa narasi tesis ini telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di [etheses iain ponorogo ac.id](https://etheses.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut ,sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 15 Juni 2026

Penulis



AFIQ ULUL FARIHIN

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Afiq Ulul Farihin**, NIM **502220004**, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo)”*** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap- tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung-jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 29 April 2026
Pembuat Pernyataan



Afiq Ulul Farihin
NIM. 502220004

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: **Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo)** yang membahas pentingnya pengelolaan strategi yang sistematis dan terarah dalam mewujudkan madrasah unggul yang memiliki kekhasan pesantren. Pengembangan madrasah unggul yang tidak hanya menitikberatkan pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter religius, kedisiplinan, serta penguatan nilai-nilai kepesantrenan sebagai identitas utama lembaga.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan banyak terimakasih utamanya kepada kedua Orang Tua, Bapak H. Nurwakhid, S.Pd.I dan sang ibu Hj. Aminatuzzahroh yang selama ini selalu memberikan kasih sayangnya, motivasi, arahan dan doanya yang tidak pernah putus untuk anaknya, dan terimakasih untuk sang istri Alalia Zulfana dan calon buah hati yang terus mendorong dan mendukung dan terus menyemangati yang semoga bisa menjadi motivasi untuk melanjutkan magister di perguruan tinggi. Terimakasih juga disampaikan kepada para pembimbing tesis yaitu Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd. dan Bapak Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. yang telah mengarahkan, yang sabar membimbing dan selalu mengingatkan kelalaian penulis selama penyusunan tesis sejak awal bimbingan hingga akhir.

Penulis juga mengucapkan kepada Rektor UIN Ponorogo Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M. Ag., Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag. dan Wakil Direktur Dr. Sugiyar, M.Pd.I., Ketua Program Studi Dr. Athok Fu'adi, M.Pd., beserta seluruh jajaran yang telah memberikan dukungan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Penulis juga

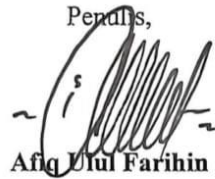
INNI NULNU MUTHIMINDU ULJNNI
PONOROGO

mengucapkan terimakasih kepada seluruh dosen, staf administrasi Pascasarjana UIN Ponorogo, serta pihak perpustakaan, termasuk rekan-rekan sejawat yang telah memberikan perhatian, dan bantuan hingga terselesaikan tesis ini.

Penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan pemerhati, serta menjadi amal jariyah yang bernilai kebaikan di sisi Allah SWT. Setiap kritik dan saran terhadap kekurangan dalam tesis ini diharapkan dapat memunculkan penelitian serupa yang mampu memperdalam dan memperkaya wacana, sehingga dapat mendukung kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat bangsa. Amiin.

Ponorogo, 29 April 2026

Penulis,



Afiq Ulul Farihin

NIM 502220004



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KEASLIAN TULISAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Telaah Penelitian Terdahulu	8
F. Definisi Operasional	12
G. Sistematika Pembahasan	14
BAB II KAJIAN TEORITIK	16
A. Manajemen Strategi	16
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	16
2. Komponen Manajemen Strategi.....	20
3. Tahapan Manajemen Strategi.....	24
B. Madrasah Unggul.....	31
1. Pengertian Madrasah Unggul	31
2. Ciri-Ciri Madrasah Unggul	32
3. Indikator Madrasah Unggul	34
C. Pesantren Sebagai Basis Pendidikan.....	36
1. Definisi Pesantren.....	36

2. Karakteristik Pesantren Sebagai Basis Pendidikan	38
3. Peran Pesantren Sebagai Basis Pendidikan	42
4. Nilai-nilai dan Budaya Pesantren	45
D. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren	48
E. Faktor-Faktor Penghambat Keberhasilan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren	52
1. Keterbatasan Sumber Daya Finansial	52
2. Kualitas dan Kompetensi Tenaga Pendidik	53
3. Resistensi terhadap Perubahan dan Inovasi	54
4. Keterbatasan Fasilitas dan Infrastruktur	54
5. Lemahnya Sistem Manajemen dan Evaluasi	55
6. Kurangnya Dukungan dan Partisipasi Masyarakat	55
7. Ketimpangan Antara Visi dan Implementasi	55
8. Pengaruh Globalisasi dan Modernisasi	56
9. Perbedaan Persepsi antara Pengelola dan Stakeholder ...	56
10. Lemahnya Integrasi Kurikulum Pesantren dan Madrasah	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Metode dan Pendekatan	57
B. Lokasi Penelitian	58
C. Data dan Sumber Data	58
D. Teknik Pengumpulan Data	62
E. Teknik Analisis Data	66
F. Teknik Pengecekan Data	68
BAB IV FORMULASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN	
MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN	70
A. Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo	70
1. Profil Madrasah	70
2. Letak geografis MA Darul Huda Ponorogo	72
3. Visi, Misi dan Tujuan MA Darul Huda Ponorogo	73
4. Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo	74

	5. Struktur Organisasi MA Darul Huda Ponorogo.....	74
	6. Sumber daya manusia (Guru, Tutor, Peserta didik, Pendidik dan Tenaga Kependidikan)	75
	7. Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik	77
	8. Prestasi Lembaga	78
	9. Kegiatan Pendukung/Ekstrakurikuler.	82
	B. Paparan Data	82
	C. Analisis Data	88
	D. Sinkronisasi Data dan Transformatif	90
BAB V	IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN DI MA DARUL HUDA PONOROGO.....	93
	A. Paparan Data	93
	B. Analisis Data	100
	C. Sinkronisasi Data dan Transformatif	104
BAB VI	EVALUASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN DI MA DARUL HUDA PONOROGO	106
	A. Paparan Data	106
	B. Analisis Data	115
	C. Sinkronisasi Data dan Transformatif	118
BAB VII	PENUTUP	120
	A. Kesimpulan	120
	B. Saran.....	122
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

PONOROGO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan dinamika perubahan masyarakat yang semakin kompleks, madrasah dituntut untuk terus berinovasi dan melakukan perbaikan agar tidak tertinggal dari lembaga pendidikan lainnya. Tuntutan ini mendorong madrasah, baik yang berada di lingkungan pesantren maupun yang berdiri sendiri, untuk bertransformasi menjadi "madrasah unggul". Madrasah unggul didefinisikan sebagai lembaga pendidikan yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan internasional dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, sekaligus memiliki karakter dan akhlak yang baik. Pencapaian kualitas pendidikan yang istimewa ini memerlukan dukungan komprehensif dari berbagai aspek, mulai dari proses pendidikan, kualifikasi guru dan tenaga pendidik, manajemen yang efektif, layanan pendidikan yang prima, hingga fasilitas pendukung yang memadai.¹

Madrasah unggul di Indonesia, yang mencakup tingkat MI (Madrasah Ibtidaiyah), MTs (Madrasah Tsanawiyah), MA (Madrasah Aliyah), dan MAK (Madrasah Aliyah Kejuruan), seharusnya menjadi pilar pendidikan yang mampu bersaing dengan sekolah umum. Namun, kenyataannya, banyak madrasah masih bergulat dengan tantangan yang membuatnya sulit mencapai status "unggul".²

Dilansir dari *Kompas.com*, minat masyarakat terhadap madrasah terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa kepercayaan orang tua terhadap lembaga pendidikan berbasis madrasah semakin kuat. Informasi dari *Republika.co.id* juga menegaskan bahwa mutu pendidikan di madrasah mampu bersaing dengan sekolah formal lainnya.

¹ Mad Sobirin et al., "Sejarah Kebangkitan dan Perkembangan Madrasah di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 4, no. 3 (2023): 25–39, <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v4i3.1989>.

² Guntur Cahaya Kusuma Dwi Arti, Rumadani Sagala, "Penguatan Nilai-Nilai Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran Vol. 4 No. 3 Agustus 2024* 4, no. 3 (2024): 50-59.

Ahmad Umar, Direktur Kurikulum, Sarana-Prasarana, Kesiswaan, dan Kelembagaan (KSKK) Madrasah Kementerian Agama, mengungkapkan bahwa terdapat enam madrasah yang berhasil masuk dalam daftar 100 besar peraih nilai UNBK tertinggi. Dari jumlah tersebut, tiga madrasah masuk 50 besar, dua berada pada 20 besar, dan satu madrasah bahkan menembus 10 besar nasional.³

Peningkatan animo masyarakat terhadap madrasah ini semestinya direspons secara positif oleh seluruh pemangku kepentingan. Hal tersebut harus diiringi dengan komitmen untuk terus memperkuat dan meningkatkan mutu madrasah, baik dari sisi manajerial, kurikulum, kualitas guru, maupun sarana prasarana, agar madrasah mampu menjawab kebutuhan pendidikan masyarakat secara berkelanjutan.⁴ Kualitas akreditasinya secara umum masih rendah dan terdapat kesenjangan kualitas. Namun secara kelembagaan, kualitas madrasah masih cukup memperhatikan, mengingat akreditasi adalah tolok ukur utama keunggulan madrasah, yang dinilai berdasarkan aspek seperti kurikulum, tenaga pendidik, sarana prasarana, dan hasil belajar. Berdasarkan data Kemenag RI per Desember 2024, dari total sekitar 84.000 madrasah di Indonesia, persentase akreditasinya adalah sebagai berikut: (1) **Akreditasi A (Unggul):** Sekitar 45% (sekitar 37.800 madrasah). Madrasah ini dianggap memiliki standar tertinggi, dengan fasilitas lengkap, guru berkualitas, dan siswa yang berprestasi. Namun, angka ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil madrasah yang benar-benar unggul, terutama di daerah perkotaan seperti Jakarta atau Surabaya. (2). **Akreditasi B (Baik):** Sekitar 35% (sekitar 29.400 madrasah). Kategori ini mencerminkan madrasah yang cukup baik tetapi masih perlu perbaikan, seperti peningkatan laboratorium atau pelatihan guru. Ini adalah mayoritas, namun sering kali terhenti di sini karena keterbatasan dana; dan (3). **Akreditasi C (Cukup):**

³ Kompas.com, "Minat Masyarakat terhadap Madrasah Terus Meningkat," diakses 20 Januari 2026, <https://www.kompas.com>

⁴ Elvie Febriani Dunga et al., "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Berbasis Madrasah di Tsanawiyah Adz Dzakirin Bondowoso," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2024): 23–40.

Sekitar 20% (sekitar 16.800 madrasah). Ini adalah kategori terendah, di mana madrasah menghadapi kekurangan serius, seperti kurikulum yang ketinggalan zaman atau fasilitas minim. Di daerah pedesaan atau terpencil, seperti di Papua atau Kalimantan, persentase ini bisa mencapai 25-30%, menciptakan kesenjangan yang lebar. Sisanya (kurang dari 1%) belum terakreditasi.⁵

Secara ideal, sebuah madrasah unggul harus mampu memenuhi dan bahkan melampaui harapan para pemangku kepentingan, termasuk dunia usaha, lembaga pendidikan lain, pemerintah, dan masyarakat umum. Kualitas pendidikan yang baik tercermin dari prestasi siswa, metode pembelajaran yang inovatif, kemampuan lulusan dalam mengembangkan diri dan memecahkan masalah di masyarakat, serta kemampuan berpikir kritis mereka.⁶ Oleh karena itu, penilaian kualitas pendidikan harus mencakup aspek proses, hasil, dan kesesuaian. Kualitas proses pendidikan, misalnya, sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi faktor-faktor pendukung seperti kualitas guru dan fasilitas sekolah. Lulusan dari madrasah dengan faktor pendukung yang optimal diharapkan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi.⁷

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan sembilan kriteria umum untuk sekolah unggul yang juga relevan bagi madrasah. Kriteria tersebut meliputi: 1) seleksi peserta didik baru yang selektif (*input*); 2) ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai; 3) lingkungan belajar yang kondusif; 4) kualifikasi guru dan karyawan yang memenuhi standar; 5) kurikulum yang kontekstual dan mampu mengembangkan minat serta bakat peserta didik; 6) waktu pembelajaran yang lebih panjang; 7) proses pembelajaran yang bermutu; 8) adanya materi pelajaran tambahan di luar

⁵ Firdaus Firdaus et al., "Cakrawala Pendidikan Islam :Isu-Isu Kurikulum, Minimnya Sdm, Keterbatasan Akses, Aspek Management dan Daya Saing Yang Rendah," *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)* 5, no. 2 (2025): 67–75, <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1830>.

⁶ Widya Dwi Anggraini et al., "Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 5 (2024): 04–11, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i5.7549>.

⁷ Ismiyatul Rahmah, "Pengaruh Kompetensi Pedagogik dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Se-Kota Pekanbaru," *AL-USWAH: Jurnal Riset Dan Kajian Pendidikan Agama Islam* 4, no. 1 (2023): 1, <https://doi.org/10.24014/au.v4i1.10220>.

kurikulum nasional; dan 9) kemampuan menjadi sumber referensi bagi sekolah lain. Lebih spesifik, Zayadi mengemukakan dua aspek indikator madrasah unggul, yaitu aspek administratif dan ketenagaan. Aspek administratif mencakup rasio guru dan peserta didik 1:25 serta dokumentasi komprehensif proses pendidikan. Sementara aspek ketenagaan menekankan pada guru yang kompeten, bergelar magister, dan menguasai bahasa asing seperti Inggris atau Arab.⁸

MA Darul Huda Ponorogo berstatus Terakreditasi A, dengan kurikulum Merdeka (Kurmer), sebagai salah satu madrasah yang berupaya mencapai keunggulan, telah menunjukkan berbagai upaya dan pencapaian yang selaras dengan kriteria madrasah unggul. *Pertama*, dari segi *input*, MA Darul Huda menerapkan seleksi bagi calon peserta didik baru, termasuk tes baca Al-Qur'an dan tes menulis Arab (baik Bahasa Arab maupun Jawa Pegon). Sarana dan prasarana di MA Darul Huda juga tergolong memadai, dengan fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium komputer, ruang kelas, laboratorium, serta berbagai lapangan olahraga (bola voli, sepak bola, bulu tangkis, dan basket). Lingkungan belajar di MA Darul Huda sangat mendukung karena berkolaborasi dengan pesantren, sehingga peserta didik tidak hanya mendapatkan ilmu umum tetapi juga ilmu agama yang mendalam, seperti fikih, tasawuf, dan tata krama (adab).⁹

Kedua, dalam aspek sumber daya manusia, MA Darul Huda Ponorogo memiliki 145 orang tenaga pendidik dan kependidikan untuk tahun pelajaran 2025/2026, terdiri dari 145 guru yang mengajar sesuai kompetensi dan 8 tenaga kependidikan. Menariknya, terdapat 27 guru bergelar magister (S2) yang diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran secara keseluruhan. Kurikulum di MA Darul Huda dirancang dengan memisahkan gedung putra dan putri untuk menciptakan fokus belajar yang optimal. Waktu pembelajaran di madrasah ini berlangsung hingga pukul 12:30

⁸ Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2005), 35.

⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Darul Huda Ponorogo, Selasa, 20 September 2025.

WIB, dilanjutkan dengan sekolah diniyah sore Madrasah Miftahul Huda hingga pukul 16:30 WIB, yang wajib diikuti oleh seluruh peserta didik. Jumlah siswa di MA Darul Huda juga sangat besar, tidak kurang dari 1000 santri setiap tahunnya, bahkan mencapai 2410 siswa/i pada tahun ajaran 2025/2026 yang terbagi dalam 80 rombel/kelas dengan jurusan MIPA, Agama, dan IPS.¹⁰ Peserta didik terdiri dari mukim (menetap di pondok) dan laju (pulang-pergi).

Ketiga, MA Darul Huda juga menyelenggarakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler formal (exmadha) seperti Pramuka dan PMR, serta kegiatan nonformal seperti seni Kaligrafi/Khot, yang dilaksanakan pada hari Sabtu. Selain mata pelajaran kurikulum nasional, madrasah ini juga memiliki mata pelajaran pendalaman kitab kuning (PKK) seperti *Bulughul Marom* dan *Fathul Qarib* dengan metode makna gandul (Jawa Pegon), tafsir Al-Qur'an, dan ushul fikih.¹¹ Pembinaan kesiswaan di MA Darul Huda selaras dengan Pemandiknas Nomor 39 Tahun 2008, bertujuan mengembangkan potensi siswa secara holistik, mencakup aspek akademik dan pembentukan karakter religius, jujur, mandiri, bertanggung jawab, dan peduli sosial.¹²

Keempat, MA Darul Huda Ponorogo telah meraih berbagai prestasi, baik Tingkat Kabupaten maupun Nasional, termasuk juara 1 kaligrafi cabang lomba PORSENI MA Kabupaten Ponorogo tahun 2024, juara 1 MTQ PORSENI Tingkat Kabupaten tahun 2024, juara 1 membaca kitab kuning tingkat Nasional tahun 2025, juara porseni cabang olahraga tahun 2024, juara 1 pidato Bahasa Arab, juara 1 pidato Bahasa Indonesia, juara 2 pidato Bahasa Inggris pada tahun 2024, juara umum Galapalmera PMR se Jawa terbuka tahun 2025 dan juara 2 KTI Tingkat Penegak MA Jambore Pramuka Madrasah Kemenag tahun 2023. Selain ekstrakurikuler, madrasah ini mewajibkan hafalan Dzikirul Ghofilin sebagai syarat kelulusan dan pembuatan

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah MA Darul Huda Ponorogo, Selasa, 20 September 2025.

¹¹ Wawancara dengan Waka Kesiswaan MA Darul Huda Ponorogo, 20 September 2025.

¹² Dina Aldes Fatma, 'Persepsi Peserta didik Terhadap Pembinaan Kepeserta didikan Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri kecamatan Gunung Lalang', *Administrasi Pendidikan*, 03.02 (2015), 962.

karya tulis ilmiah (paper) bagi setiap peserta didik. Kedisiplinan peserta didik juga ditegakkan melalui peraturan kebersihan, kerapian, ketertiban, dengan sanksi bagi pelanggar seperti membuang sampah atau pencatatan pelanggaran melalui AKSI.¹³

Meskipun MA Darul Huda Ponorogo telah menunjukkan banyak indikator keunggulan dan upaya signifikan dalam pengembangan madrasah, terdapat kesenjangan yang menarik untuk diteliti. Pencapaian madrasah unggul memerlukan manajemen strategi yang komprehensif dan terencana untuk mengarahkan serta mengembangkan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikannya. Namun, di MA Darul Huda, meskipun berbagai aspek pendukung keunggulan telah ada, seperti input yang selektif, guru yang berkualitas (termasuk guru magister), sarana prasarana yang memadai, kurikulum inovatif, dan lingkungan belajar yang kondusif, pertanyaan mendasar muncul: seberapa jauh manajemen strategi yang diterapkan telah secara efektif mengintegrasikan dan mengoptimalkan seluruh aspek ini untuk menghasilkan *output* yang unggul dan berkualitas secara konsisten?

Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi manajemen strategi dalam aspek kedisiplinan dan pembentukan karakter mungkin masih menghadapi tantangan. Selain itu, dengan jumlah siswa yang sangat besar dan beragamnya latar belakang (mukim dan laju), diperlukan manajemen strategi yang sangat adaptif dan efektif untuk memastikan bahwa setiap peserta didik mendapatkan pembinaan yang optimal dan mencapai potensi maksimalnya. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo diimplementasikan, dievaluasi, dan ditingkatkan untuk mengatasi tantangan yang ada serta mencapai tujuan pendidikan nasional yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih jauh mengenai Manajemen Strategi Dalam Pengembangan

¹³ Wawancara dengan Koord Exmadha MA Darul Huda Ponorogo, Kamis, 10 Oktober 2025.

Madrasah Unggul Berbasis Pesantren (Studi Kasus di MA Darul Huda Ponorogo).

B. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang diatas, maka secara umum penelitian ini ingin mengungkap tentang manajemen strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren. Mengingat luasnya masalah cakupan pembahasan, serta karena terbatasnya waktu dan dana, maka penelitian ini penulis fokuskan dengan rumusan masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan dan menganalisis terkait formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.
2. Memaparkan dan menganalisis implementasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.
3. Menjelaskan dan menganalisis evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat atau kegunaan dari peneliti dalam pembuatan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teori

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang manajemen strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren sebagai suatu keunggulan kompetitif bagi masa depan para peserta didik.

2. Manfaat Praktis:

- a. **Bagi UIN Ponorogo.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam membuat serta merancang kebijakan dan strategi madrasah dalam menciptakan madrasah unggul yang dapat dikembangkan di perguruan tinggi serta diaplikasikan oleh para mahasiswa sebagai salah satu modal masa depan mahasiswa yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan global.
- b. **Bagi Madrasahnyanya.** Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi operasional bagi berbagai lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya di lembaga MA Darul Huda Ponorogo dengan mengembangkan, membenahi dan meningkatkan sistem dan strategi madrasah baik secara *input* maupun *outputnya*.
- c. **Bagi Para Peneliti dan Masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan strategi madrasah berbasis pesantren di Indonesia yang lebih maju.

E. Telaah Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan sebuah karya ilmiah diperlukan adanya berbagai sumber teori yang mendukung atau rujukan yang mempunyai relevansi yang kuat dengan rencana penelitian ini. Dalam hal ini ada beberapa sumber yang menurut penulis relevan dengan penelitian ini.

1. Nazilatul Marusoh (2009), *Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum 1*

Unggulan BPPT Jombang. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap: (1) Bagaimana perumusan strategi kepala sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam, (2) Bagaimana implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, (3) Bagaimana evaluasi strategi kepala sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) Perumusan strategi (formulasi strategi) menunjukkan bahwa strategi pengembangan dilakukan melalui perencanaan yang matang dengan melibatkan unsur pimpinan dan *stakeholder*, serta berlandaskan pada nilai-nilai religius dan visi lembaga. (2) Implementasi strategi diwujudkan dalam peningkatan kualitas tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan, serta penciptaan lingkungan yang agamis. (3) Evaluasi strategi dilakukan melalui musyawarah, pengambilan keputusan bersama, serta penanaman tanggung jawab kepada seluruh warga sekolah sebagai bentuk kontrol dan perbaikan program.¹⁴

Kesamaan yang ada dalam penelitian ini adalah tentang strategi pengembangan yang dilakukan di lembaga pendidikan islam.

Sedangkan perbedaannya pada fokus penelitiannya tentang peran manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam lembaga pendidikan. Sedangkan yang diteliti oleh peneliti tentang manajemen strategi madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo, yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi secara sistematis. Fokusnya lebih luas, termasuk strategi akademik, pengembangan karakter keagamaan, program

¹⁴ Nazilatu Masruroh, “*Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT*” (Jombang, 2009), 39.

unggulan, integrasi kurikulum formal dan pesantren, serta penguatan prestasi siswa baik akademik maupun ekstrakurikuler.

2. Aji (2017), *Manajemen Madrasah Unggul (Studi Kasus Program Unggulan Akselerasi di MA Amanatul Ummah Surabaya)*. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap: (1) Bagaimana perencanaan program unggulan akselerasi di madrasah, (2) Bagaimana pengorganisasian dan pelaksanaan program unggulan akselerasi di madrasah, (3) Bagaimana evaluasi program unggulan akselerasi dalam meningkatkan mutu madrasah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) Perumusan strategi (perencanaan) dilakukan melalui rapat bersama yang melibatkan seluruh stakeholder dan mengacu pada visi, misi, serta tujuan pesantren. (2) Implementasi strategi dilaksanakan melalui pembentukan struktur organisasi (koordinator program), serta pelaksanaan program unggulan seperti kelas unggulan, excellent, dan akselerasi. (3) Evaluasi strategi dilakukan secara berkala (bulanan dan tahunan) yang meliputi evaluasi kinerja, evaluasi program, dan evaluasi diri madrasah.¹⁵

Kesamaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang pengelolaan madrasah unggul yang mempunyai ciri khas dengan program unggulan yang dimiliki.

Sedangkan perbedaannya adalah tentang fokus masalah yang dikaji, karena yang di kaji dalam penelitian ini tentang sistem pengelolaan manajemen di madrasah unggul. Sedangkan yang diteliti oleh Peneliti tentang strategi pengembangannya madrasah.

3. Laily Muniroh, Nieshful (2012), *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah*

¹⁵ Aji, *Manajemen Madrasah Unggul “Studi Kasus Program Unggulan Akselerasi di MA Amanatul Ummah (Surabaya, 2009), 89.*

Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap: (1) Bagaimana strategi kepala madrasah dalam merumuskan pengembangan madrasah unggulan berbasis pesantren, (2) Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah unggulan berbasis pesantren, (3) Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam pengembangan madrasah unggulan berbasis pesantren. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian ini diantaranya menyimpulkan bahwa: (1) Perumusan strategi dilakukan melalui penyusunan rencana strategi dalam rapat kerja tahunan yang mencakup berbagai aspek pengembangan madrasah. (2) Implementasi strategi mencakup tujuh aspek utama, yaitu manajemen madrasah, kurikulum, pembelajaran, layanan siswa, pengembangan bakat dan minat, lingkungan belajar, serta sarana dan prasarana. (3) Evaluasi strategi dilakukan secara berkala untuk melihat ketercapaian program dan melakukan perbaikan berkelanjutan.¹⁶

Persamaan yang ada pada penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang strategi pengembangan madrasah unggulan.

Sedangkan untuk perbedaan yang dimiliki adalah tentang sudut pandang yang diteliti dilihat dari kepala madrasah dan madrasah unggulan berbasis pesantren yang menitikberatkan kepada pesantrennya, sedangkan yang diteliti oleh Peneliti adalah strategi pengembangan madrasah unggulan secara luas dan bukan merujuk ke unggul berbasis pesantrennya.

Adapun persamaan dan perbedaan dari ketiga penelitian tersebut dapat dilihat dalam bentuk matrik sebagai berikut:

¹⁶ Nieshful Laily Muniroh, “*Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren di Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah*” (Surabaya, 2012), 80.

Tabel 1.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Judul Rujukan	Persamaan	Perbedaan
1.	“Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di Sma Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang” pada tahun 2009 yang dilakukan oleh Nazilatul Marusoh,	Persamaan: 1. Kesamaan yang ada dalam penelitian ini adalah tentang strategi pengembangan yang dilakukan di lembaga pendidikan islam	1. fokus penelitiannya tentang peran manaejemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam lembaga pendidikan. Sedangkan yang diteliti oleh peneliti tentang manajemen strategi madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo, yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi secara sistematis. Fokusnya lebih luas, termasuk strategi akademik, pengembangan karakter keagamaan, program unggulan, integrasi kurikulum formal dan pesantren, serta penguatan prestasi siswa baik akademik maupun ekstrakurikuler.
2.	Manajemen Madrasah Unggul (Studi Kasus Program Unggulan Aklerasi Di MA Amanatul Ummah Surabaya)” pada tahun 2017 yang dilakukan oleh Aji.	1. membahas tentang pengelolaan madrasah unggul yang mempunyai ciri khas dengan program unggulan yang dimiliki.	1. tentang fokus masalah yang dikaji, karena yang di kaji dalam penelitian ini tentang sistem pengelolaan manajemen di madrasah unggul. Sedangkan yang diteliti oleh Peneliti tentang strategi pengembangannya madrasahny.
3.	“Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren Di Madrasah Aliyah Unggulan PP Amanatul Ummah Surabaya” yang dilakukan oleh Nieshful Laily Muniroh pada tahun 2012,	1. Persamaan yang ada pada penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang strategi pengembangan madrasah unggulan.	1. Sedangkan untuk perbedaan yang dimiliki adalah tentang sudut pandang yang diteliti dilihat dari kepala madrasah dan madrasah unggulan berbasis pesantren yang menitikberatkan kepada pesantrennya, sedangkan yang diteliti oleh Peneliti adalah strategi pengembangan madrasah unggulan secara luas dan bukan merujuk ke unggul berbasis pesantrennya.

F. Definisi Operasional

1. Manajemen strategi adalah Manajemen strategi merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam konteks organisasi,

manajemen strategi berfungsi sebagai panduan dalam menentukan arah dan kebijakan yang harus diambil agar organisasi dapat bersaing secara efektif dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan visi dan misi, serta pengembangan rencana strategis yang selaras dengan sumber daya yang dimiliki organisasi. M. Gazali, seorang ahli manajemen Indonesia yang sering menulis tentang strategi organisasi, manajemen strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang melibatkan analisis situasi untuk menentukan arah organisasi agar mencapai tujuan secara optimal. Gazali menekankan bahwa strategi harus selaras dengan nilai-nilai budaya dan lingkungan lokal, bukan hanya ikut tren global. Di madrasah, pengertian ini sangat cocok karena madrasah bisa gunakan strategi untuk integrasikan pendidikan Islam dengan kebutuhan modern, seperti membuat rencana jangka panjang yang memperkuat karakter siswa sambil menyesuaikan dengan budaya pesantren, sehingga madrasah tetap kuat di tengah persaingan sekolah umum.¹⁷

2. Pengembangan madrasah adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan mutu madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam. Proses ini mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan kurikulum, sumber daya manusia, sarana prasarana, manajemen, hingga pembentukan karakter peserta didik agar madrasah mampu berperan sebagai lembaga unggul yang mampu bersaing secara akademik dan non-akademik dalam konteks pendidikan nasional dan global. Jadi pengembangan madrasah adalah proses yang terencana dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembentukan karakter secara menyeluruh, melalui nilai-

¹⁷ Asdlori Asdlori, "Islamic Education As Pillar of Sustainable Development : The Role of the Islamic Boarding School Education System In Implementing SDGs," *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi* 6, no. 1 (2023): 124.

nilai agama dan ilmu pengetahuan modern serta penerapan manajemen strategis yang efektif.¹⁸

3. Madrasah unggul adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki kualitas dan mutu pendidikan yang tinggi, baik dari segi akademik maupun non-akademik, serta mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki karakter Islami yang kuat. Madrasah unggul mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, serta menerapkan manajemen pendidikan yang efektif dan inovatif untuk mencapai standar pendidikan nasional dan internasional.¹⁹
4. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional yang mengajarkan ilmu agama secara intensif dengan sistem asrama. Di pesantren, santri belajar kitab-kitab klasik, dibimbing untuk membentuk akhlak dan karakter melalui hubungan langsung dengan kyai atau guru. Pesantren bukan hanya tempat belajar agama, tapi juga komunitas yang membentuk cara hidup Islami secara menyeluruh, termasuk aspek sosial, budaya, dan spiritual. Dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren, pesantren menjadi sumber nilai dan budaya yang kuat, yang menjadi dasar dalam merancang strategi pendidikan yang menyeluruh dan berkelanjutan.²⁰

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan susunan yang sistematis dan mudah dipahami oleh pembaca, maka dalam penyusunan tesis ini sengaja penulis membagi menjadi delapan bab, antara bab satu dengan bab yang lain saling mengait, sehingga merupakan satu kebulatan yang tidak bisa dipisahkan. Yang

¹⁸ Edy Kisyanto, "Model dan Strategi Pendidikan Pondok Pesantren Miftahul Hikmah Parengan Tuban dalam Menghadapi Tantangan Era Globalisasi," *SAINTIFIKA ISLAMICA: Jurnal Kajian Keislaman* 10, no. 1 (2023): 01–28, <https://doi.org/10.32678/saintifikaislamica.v10i1.8133>.

¹⁹ Weli Arjuna Wiwaha, "Pengembangan Madrasah Unggulan Di Pondok Pesantren," 2020. 15-30.

²⁰ Najib Habibi, "Manajemen Pengembangan Madrasah Yang Unggul Dan Kompetitif," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* Vol. 1 NO 2 (2020) 1, no. 2 (2020): 30–45.

dimaksudkan kebulatan disini adalah masing-masing bab dan sub bab masih mengarah kepada satu pembahasan yang sesuai dengan judul thesis ini, dalam artian tidak mengalami penyimpangan dari apa yang dimaksud dalam masalah tersebut. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bab ini berfungsi sebagai gambaran umum untuk memberi pola pemikiran bagi keseluruhan tesis, yang meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Teoritik, berisi kajian teori yang akan digunakan untuk membaca data. Pada bagian ini akan dijelaskan teori-teori serta pustaka yang dipakai saat penelitian. Teori-teori ini diambil dari buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang dipadukan menjadi sebuah acuan dalam pembacaan data.

Bab III Metode Penelitian, dalam bab ini dipaparkan: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data.

Bab IV rumusan satu, memaparkan terkait paparan data lapangan, analisis data, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan yang diungkap dari lapangan.

Bab V rumusan dua, berisi terkait paparan data lapangan, analisis data, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan yang diungkap dari lapangan.

Bab VI rumusan ketiga, berisi terkait data atau temuan data lapangan, analisis data, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan yang diungkap dari lapangan.

Bab VII merupakan bab terakhir yang berisi tentang penutup, meliputi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang sistematis dan terencana untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam konteks organisasi, manajemen strategi berfungsi sebagai panduan dalam menentukan arah dan kebijakan yang harus diambil agar organisasi dapat bersaing secara efektif dan berkelanjutan. Proses ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan visi dan misi, serta pengembangan rencana strategis yang selaras dengan sumber daya yang dimiliki organisasi.²¹

Secara lebih spesifik, manajemen strategi mencakup serangkaian aktivitas mulai dari perumusan strategi, implementasi strategi, hingga evaluasi dan pengendalian strategi. Perumusan strategi meliputi identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Setelah strategi dirumuskan, tahap implementasi menjadi kunci keberhasilan dengan menggerakkan sumber daya dan mengarahkan aktivitas organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Evaluasi dan pengendalian strategi dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika lingkungan. Manajemen strategi juga membantu organisasi dalam membuat keputusan yang koheren, mengalokasikan sumber daya secara efisien, serta mengintegrasikan berbagai fungsi operasional menuju pencapaian tujuan bersama.

²¹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2011), 6.

Manajemen strategi tidak hanya penting bagi organisasi bisnis, tetapi juga sangat relevan dalam konteks organisasi pendidikan seperti madrasah.²²

Dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren, manajemen strategi membantu mengarahkan seluruh sumber daya dan potensi yang ada agar madrasah dapat mencapai keunggulan kompetitif dan kualitas pendidikan yang optimal. Dengan manajemen strategi yang baik, madrasah dapat merespon perubahan lingkungan pendidikan, meningkatkan mutu layanan, serta mengoptimalkan peran pesantren sebagai basis pendidikan yang khas dan berkarakter.²³

Selain menekankan pentingnya visi dan misi, manajemen strategi juga berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam membaca dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Dalam perspektif Michael E. Porter, keunggulan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuannya dalam merumuskan strategi yang tepat melalui analisis lingkungan eksternal, seperti peluang dan ancaman, serta posisi kompetitif yang dimiliki.²⁴

Dalam konteks madrasah, hal ini berarti lembaga pendidikan harus mampu memahami kebutuhan masyarakat, perkembangan dunia pendidikan, serta tuntutan zaman, sehingga strategi yang dirumuskan tidak bersifat statis, tetapi adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Sejalan dengan itu, Henry Mintzberg menjelaskan bahwa strategi tidak hanya dipahami sebagai rencana yang bersifat formal, tetapi juga sebagai pola tindakan (*pattern*) yang berkembang dari praktik nyata di lapangan.²⁵ Artinya, dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren, strategi tidak hanya berhenti pada dokumen perencanaan, tetapi juga tercermin dalam kebiasaan, budaya organisasi, serta praktik

²² Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5-8.

²³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 131-133.

²⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 3-5.

²⁵ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 23-25.

keseharian yang dilakukan oleh seluruh warga madrasah. Dengan demikian, keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh konsistensi pelaksanaan dan keterlibatan seluruh elemen lembaga.

Lebih lanjut, Akdon menegaskan bahwa dalam manajemen pendidikan, strategi harus mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun nilai-nilai yang berkembang dalam lembaga pendidikan.²⁶ Dalam madrasah berbasis pesantren, integrasi ini menjadi sangat penting karena adanya perpaduan antara sistem pendidikan formal dan tradisi pesantren yang khas. Oleh karena itu, manajemen strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana untuk menyinergikan berbagai komponen pendidikan agar berjalan secara harmonis.

Dengan demikian, dari berbagai pandangan tersebut dapat dipahami bahwa manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana, tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam beradaptasi, membangun budaya organisasi, serta mengintegrasikan seluruh potensi yang dimiliki. Hal ini semakin memperkuat bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang tidak hanya dirancang dengan baik, tetapi juga dilaksanakan secara konsisten dan dikembangkan secara berkelanjutan sesuai dengan dinamika lingkungan pendidikan.

Sedangkan M. Gazali, seorang ahli manajemen Indonesia yang sering menulis tentang strategi organisasi, mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang melibatkan analisis situasi untuk menentukan arah organisasi agar mencapai tujuan secara optimal. Gazali menekankan bahwa, “strategi harus selaras dengan nilai-nilai budaya dan lingkungan lokal, bukan hanya ikut tren global”.²⁷

²⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 45-47.

²⁷ M. Gazali, *Manajemen Strategi dalam Organisasi Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2018), 25.

Dalam konteks madrasah, konsep manajemen strategi tersebut sangat relevan untuk diterapkan. Madrasah dapat memanfaatkan manajemen strategi sebagai upaya untuk mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan Islam dengan tuntutan perkembangan pendidikan modern. Melalui perencanaan strategis jangka panjang, madrasah tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada penguatan karakter peserta didik yang berlandaskan nilai-nilai keislaman dan budaya pesantren. Dengan demikian, madrasah mampu menyusun program yang adaptif terhadap perubahan zaman tanpa meninggalkan identitas keislamannya. Hal ini menjadikan madrasah tetap memiliki daya saing di tengah berkembangnya lembaga pendidikan umum, sekaligus mempertahankan keunggulannya sebagai lembaga pendidikan yang berbasis nilai dan karakter.²⁸

Selanjutnya, Rivai melengkapi pemahaman tersebut dengan mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dalam mengelola sumber daya organisasi melalui tahapan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan eksternal.²⁹ Rivai menegaskan bahwa strategi harus bersifat fleksibel dan melibatkan seluruh unsur organisasi agar mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi. Dalam konteks madrasah, hal ini berarti bahwa proses penyusunan strategi tidak hanya dilakukan oleh pimpinan, tetapi juga melibatkan guru, peserta didik, serta orang tua sebagai bagian dari *stakeholder* pendidikan..

Selanjutnya, Suryana menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan alat yang digunakan organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi serta pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien.³⁰ Ia menekankan pentingnya keseimbangan antara risiko dan peluang, terutama pada organisasi non-profit seperti lembaga pendidikan.

²⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 135-137.

²⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013), 12-14.

³⁰ Suryana, *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses* (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 89-91.

Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, konsep ini menjadi penting untuk mendorong lahirnya inovasi program yang relevan dengan kebutuhan zaman, seperti pengembangan kurikulum berbasis vokasi syariah guna meningkatkan daya saing lulusan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan proses penting yang mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, manajemen strategi berperan sebagai alat untuk mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan tuntutan pendidikan modern melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang kolaboratif, serta evaluasi yang berkesinambungan. Selain itu, strategi yang diterapkan harus bersifat adaptif, inovatif, dan mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia agar madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat karakter peserta didik, serta mempertahankan daya saing di tengah dinamika perkembangan zaman. Dengan demikian, manajemen strategi menjadi kunci dalam mewujudkan madrasah unggul yang tidak hanya berprestasi secara akademik, tetapi juga berkarakter dan berkelanjutan.

2. Komponen Manajemen Strategi

Komponen manajemen strategi merupakan unsur dasar yang membentuk kerangka dalam pengembangan organisasi. Dalam konteks madrasah unggul berbasis pesantren, komponen tersebut perlu disesuaikan dengan nilai-nilai keislaman, seperti pembentukan akhlak mulia, kemandirian, dan karakter religius peserta didik. Menurut Henry Mintzberg, komponen strategi tidak hanya dipahami sebagai rencana yang bersifat kaku, tetapi sebagai pola keputusan (*pattern*) yang terbentuk melalui interaksi antara faktor internal dan eksternal organisasi..³¹

³¹ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 23-25.

Pertama, visi dan misi merupakan dasar utama dalam manajemen strategi. Visi madrasah unggul berbasis pesantren umumnya diarahkan untuk mencetak generasi santri yang berilmu, berakhlak, dan memiliki daya saing tinggi, misalnya “menjadi madrasah unggul berbasis pesantren yang melahirkan ulama kontemporer pada tahun 2030.” Visi tersebut kemudian dijabarkan dalam misi yang diwujudkan melalui program-program terpadu, seperti integrasi antara kurikulum madrasah dengan kegiatan pesantren. Dengan adanya visi dan misi yang jelas, arah pengembangan madrasah menjadi lebih terfokus dan terencana.

Menurut Michael E. Porter, keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan arah strategis yang dimilikinya, sehingga visi yang kuat dapat menjadi pembeda utama antara satu lembaga dengan lembaga lainnya.³² Oleh karena itu, dalam konteks madrasah berbasis pesantren, visi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai pernyataan formal, tetapi juga sebagai pedoman dalam menyusun dan melaksanakan seluruh program pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan.

Kedua, tujuan strategis dan kebijakan merupakan komponen penting dalam manajemen strategi. Tujuan strategis harus dirumuskan secara jelas dan terarah dengan memperhatikan prinsip *SMART* (*specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound*), sehingga dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaan program madrasah. Dalam konteks madrasah unggul berbasis pesantren, tujuan strategis dapat berupa peningkatan akreditasi madrasah menjadi peringkat A dalam jangka waktu tertentu melalui pengembangan kurikulum yang terintegrasi dengan sistem pesantren. Tujuan tersebut kemudian diperkuat dengan kebijakan-kebijakan internal, seperti penerapan seleksi peserta didik melalui tes tahfidz sebagai upaya menjaga kualitas input madrasah.

Menurut Fred R. David, tujuan strategis berfungsi sebagai penghubung antara visi organisasi dengan tindakan nyata yang dilakukan

³² Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 1-3.

dalam implementasi program.³³ Hal ini sejalan dengan pandangan John M. Bryson yang menyatakan bahwa tujuan strategis membantu organisasi publik dan pendidikan dalam menerjemahkan visi ke dalam langkah-langkah operasional yang terukur dan dapat dievaluasi.³⁴

Ketiga, analisis lingkungan merupakan komponen penting dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memahami kondisi internal dan eksternal organisasi. Analisis ini dapat dilakukan melalui pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal). Dalam konteks madrasah unggul berbasis pesantren, analisis SWOT mencakup identifikasi kekuatan, seperti kuatnya tradisi keilmuan dan kepemimpinan kiai; kelemahan, seperti keterbatasan sarana dan prasarana; peluang, seperti adanya dukungan program dari Kementerian Agama; serta ancaman, seperti persaingan dengan sekolah umum atau negeri.

Sementara itu, analisis PESTEL membantu madrasah dalam memahami berbagai faktor eksternal yang memengaruhi keberlangsungan lembaga, mulai dari kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi masyarakat, perkembangan teknologi pendidikan, hingga nilai sosial-budaya Islam yang menjadi karakter utama madrasah berbasis pesantren. Dengan demikian, madrasah dapat menyusun strategi yang tidak hanya sesuai dengan kondisi internal, tetapi juga responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Menurut Sondang P. Siagian, analisis lingkungan merupakan langkah strategis yang sangat penting dalam menentukan arah kebijakan organisasi, karena tanpa pemahaman yang tepat terhadap lingkungan, keputusan yang diambil berpotensi tidak efektif dan sulit mencapai tujuan yang diharapkan.³⁵

³³ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2011), 11-12.

³⁴ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 40-42.

³⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 102-104.

Hal ini diperkuat oleh Akdon yang menyatakan bahwa dalam manajemen pendidikan, analisis lingkungan menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang tepat, terutama dalam menghadapi perubahan dan tuntutan perkembangan zaman.³⁶

Keempat, alokasi sumber daya dan struktur organisasi merupakan komponen penting dalam manajemen strategi. Alokasi sumber daya mencakup pengelolaan tenaga manusia, seperti kiai dan guru, sumber keuangan yang dapat berasal dari wakaf pesantren maupun sumber lainnya, serta fasilitas fisik seperti ruang kelas dan asrama. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, struktur organisasi umumnya bersifat hierarkis, dengan kiai sebagai pemimpin spiritual yang memiliki peran sentral dalam menentukan arah kebijakan dan nilai-nilai lembaga. Menurut Michael E. Porter, keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.³⁷ Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan madrasah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya tersebut dikelola secara optimal.

Di sisi lain, M. Quraish Shihab menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya dalam perspektif Islam harus dilandasi oleh prinsip amanah, yaitu tanggung jawab dalam menggunakan setiap potensi yang dimiliki secara bijaksana dan sesuai dengan nilai-nilai keislaman.³⁸ Oleh karena itu, penerapan manajemen strategi dalam madrasah perlu diarahkan pada optimalisasi sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki, dengan tetap berlandaskan nilai-nilai religius.

Kelima, pengukuran kinerja dan budaya organisasi merupakan komponen penting dalam manajemen strategi yang berfungsi untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program serta memperkuat nilai-nilai

³⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 60-62.

³⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 33-35.

³⁸ M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Tematik atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 2007), 421-423.

yang berkembang dalam lembaga. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui berbagai indikator, seperti tingkat kelulusan peserta didik, tingkat kepuasan santri dan orang tua, serta capaian akreditasi madrasah. Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, budaya organisasi yang menjunjung tinggi kedisiplinan, ketaatan, dan nilai-nilai keislaman menjadi faktor pendukung utama dalam keberhasilan implementasi strategi.

Menurut Fred R. David, pengukuran kinerja merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana strategi yang telah dirumuskan dan dilaksanakan mampu mencapai tujuan yang diharapkan.³⁹ Dengan adanya pengukuran kinerja yang sistematis, madrasah dapat mengetahui tingkat keberhasilan program sekaligus melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Fatimah dalam *Journal of Islamic Education*, yang menunjukkan bahwa madrasah di Jakarta yang menerapkan indikator kinerja utama berbasis nilai-nilai pesantren mampu meningkatkan retensi santri secara signifikan hingga 35%.⁴⁰

Keseluruhan manajemen strategis ini memungkinkan madrasah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, meningkatkan kualitas pendidikan, dan mempertahankan relevansinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul. Manajemen strategi memungkinkan madrasah untuk proaktif dalam menghadapi tantangan eksternal dan mengoptimalkan potensi internal guna mencapai visi jangka panjangnya, termasuk dalam aspek peningkatan mutu dan daya saing lulusan.

3. Tahapan Manajemen Strategi

Proses penyusunan manajemen strategi dalam pendidikan pada umumnya dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu: (1) formulasi strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi. Ketiga tahapan

³⁹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2011), 288-290.

⁴⁰ Fatimah, "Implementasi Indikator Kinerja Utama dalam Meningkatkan Retensi Santri di Madrasah," *Journal of Islamic Education* 5, no. 2 (2020): 115-120.

ini saling berkaitan dan membentuk suatu siklus yang berkelanjutan dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁴¹

Pertama, Formulasi strategi merupakan tahap awal yang sangat penting dalam manajemen strategi, karena pada tahap ini ditentukan arah, tujuan, serta langkah-langkah yang akan ditempuh oleh organisasi dalam mencapai visi yang telah ditetapkan.⁴² Dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya madrasah berbasis pesantren, formulasi strategi tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter religius dan penguatan nilai-nilai keislaman. Menurut Fred R. David, formulasi strategi adalah proses yang meliputi penetapan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan tujuan jangka panjang, serta pemilihan alternatif strategi yang tepat.⁴³ Tahapan ini menunjukkan bahwa strategi yang baik harus disusun secara sistematis dan berbasis pada analisis yang komprehensif agar mampu menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Penetapan visi dan misi menjadi dasar utama dalam formulasi strategi, karena keduanya berfungsi sebagai arah dan pedoman dalam seluruh aktivitas organisasi. Dalam madrasah berbasis pesantren, visi dan misi umumnya mencerminkan integrasi antara keunggulan akademik dan pembentukan akhlak mulia. Hal ini sejalan dengan pendapat Syaiful Sagala yang menyatakan bahwa strategi pendidikan harus berorientasi pada peningkatan mutu sekaligus penguatan nilai-nilai yang menjadi karakter lembaga.⁴⁴

Selanjutnya, analisis lingkungan dilakukan untuk memahami kondisi internal dan eksternal madrasah. Analisis internal mencakup identifikasi kekuatan dan kelemahan, seperti kualitas tenaga pendidik, budaya pesantren, serta ketersediaan sarana prasarana. Sementara itu, analisis

⁴¹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Harlow: Pearson Education, 2011), 6-8.

⁴² Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6.

⁴³ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 41-45.

⁴⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129-131.

eksternal mencakup peluang dan ancaman, seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta persaingan dengan lembaga pendidikan lain. Menurut Sondang P. Siagian, analisis lingkungan merupakan dasar dalam menentukan strategi yang tepat, karena tanpa pemahaman yang baik terhadap kondisi lingkungan, strategi yang disusun akan sulit mencapai tujuan yang diharapkan.⁴⁵

Berdasarkan hasil analisis tersebut, organisasi kemudian menetapkan tujuan jangka panjang yang spesifik, terukur, dan realistis. Tujuan ini menjadi acuan dalam menyusun program kerja yang terarah dan berkelanjutan. Dalam madrasah berbasis pesantren, tujuan jangka panjang tidak hanya berfokus pada peningkatan prestasi akademik, tetapi juga pada penguatan karakter keagamaan, kedisiplinan, serta kemandirian peserta didik.

Tahap terakhir dalam formulasi strategi adalah pemilihan alternatif strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan kemampuan organisasi. Strategi yang dipilih harus mampu mengoptimalkan kekuatan, memanfaatkan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Dalam praktiknya, madrasah unggul berbasis pesantren sering mengembangkan strategi berupa integrasi kurikulum formal dan diniyah, penguatan program unggulan keagamaan, serta peningkatan kompetensi guru. Hal ini sejalan dengan pandangan Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa strategi tidak hanya berupa rencana formal, tetapi juga pola tindakan yang berkembang dalam praktik organisasi.⁴⁶

Dengan demikian, formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren merupakan proses yang komprehensif dan berkelanjutan, yang mengintegrasikan antara analisis rasional, nilai-nilai keislaman, serta kebutuhan masyarakat. Strategi yang dirumuskan secara tepat akan menjadi landasan yang kuat dalam mewujudkan madrasah yang

⁴⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 102-104.

⁴⁶ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 23-25.

unggul, berkarakter, dan mampu bersaing di tengah dinamika perkembangan pendidikan modern.

Kedua, Implementasi strategi merupakan tahap lanjutan setelah formulasi strategi yang berfokus pada penerapan rencana yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. Jika pada tahap formulasi telah ditetapkan visi dan misi, dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, serta dirumuskan tujuan jangka panjang dan alternatif strategi, maka pada tahap implementasi seluruh hasil tersebut diterjemahkan ke dalam program kerja yang operasional. Menurut Fred R. David, implementasi strategi merupakan proses menggerakkan sumber daya organisasi melalui penetapan kebijakan, pembagian tugas, serta pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan secara efektif.⁴⁷

Pandangan ini diperkuat oleh Wheelen and Hunger yang menyatakan bahwa implementasi strategi mencakup aktivitas pengembangan program, penyusunan anggaran, dan penetapan prosedur untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana.⁴⁸

Sejalan dengan itu, Syaiful Sagala menegaskan bahwa implementasi strategi merupakan peralihan dari tahap perencanaan menuju tindakan nyata, yaitu dari “merencanakan pekerjaan” menjadi “melaksanakan rencana”.⁴⁹ Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi membutuhkan sistem pengelolaan yang terstruktur, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya, implementasi strategi merupakan upaya mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Dalam proses ini, formulasi strategi menjadi acuan utama dalam menentukan prioritas, alokasi sumber daya,

⁴⁷ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Harlow: Pearson Education, 2011), 134-136

⁴⁸ Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 13th ed. (New Jersey: Pearson, 2012), 287–290.

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129.

serta pencapaian kinerja organisasi. Dengan kata lain, implementasi strategi tidak dapat dipisahkan dari formulasi, karena keduanya saling berkaitan dan berkesinambungan.

Lebih lanjut, Prim Masrokan menyatakan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) analisis pilihan strategi dan faktor kunci keberhasilan, (2) penetapan tujuan, sasaran, serta kebijakan dalam bentuk program dan kegiatan, dan (3) penyusunan sistem pelaksanaan, pemantauan, serta pengawasan yang jelas dan terarah.⁵⁰ Tahapan ini menegaskan bahwa implementasi strategi harus dilaksanakan secara sistematis agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam konteks madrasah, kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi strategi. Ia dituntut untuk mampu menggerakkan seluruh sumber daya manusia, membangun koordinasi yang efektif, serta memastikan bahwa setiap program berjalan sesuai dengan rencana. Bahkan, Syaiful Sagala menegaskan bahwa dari ketiga tahapan manajemen strategi, implementasi merupakan tahap yang paling kompleks dan menantang karena melibatkan berbagai aspek manajerial, seperti motivasi, penghargaan, kompensasi, serta pengawasan.⁵¹

Agar implementasi strategi berjalan secara optimal, diperlukan sistem pengendalian (*controlling*) yang efektif. Pimpinan madrasah harus mampu melakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan, serta melakukan pembinaan berdasarkan hasil pengawasan yang telah dilakukan. Dengan demikian, setiap kendala yang muncul dapat segera diatasi dan tidak menghambat pencapaian tujuan.

Oleh karena itu, dalam implementasi strategi terdapat dua peran utama yang harus dijalankan oleh kepala madrasah, yaitu: pertama, mengelola seluruh proses pelaksanaan strategi secara efektif agar sesuai

⁵⁰ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 78–80.

⁵¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, 146-147.

dengan rencana yang telah diformulasikan; dan kedua, mengoptimalkan seluruh sumber daya, baik sumber daya manusia maupun non-manusia, untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan strategi. Dengan pelaksanaan yang terarah dan terkoordinasi, implementasi strategi dapat menjadi kunci utama dalam mewujudkan madrasah unggul berbasis pesantren.

Ketiga, Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi yang berfungsi untuk menilai sejauh mana strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini menjadi bagian penting karena berperan sebagai alat kontrol sekaligus dasar dalam melakukan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, evaluasi strategi tidak hanya menilai hasil, tetapi juga menelaah proses pelaksanaan strategi secara menyeluruh. Menurut Fred R. David, evaluasi strategi meliputi tiga kegiatan utama, yaitu meninjau kembali faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan korektif.⁵² Pendapat ini diperkuat oleh Wheelen and Hunger yang menyatakan bahwa evaluasi dilakukan melalui monitoring, perbandingan antara hasil dan standar, serta tindakan perbaikan untuk menjaga efektivitas strategi.⁵³

Pearce and Robinson menambahkan bahwa evaluasi strategi harus dilakukan secara berkelanjutan karena lingkungan organisasi bersifat dinamis, sehingga strategi yang diterapkan perlu terus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi.⁵⁴ Hal ini menegaskan bahwa evaluasi bukan hanya kegiatan akhir, tetapi proses yang berlangsung secara terus-menerus.

Selain itu, Henry Mintzberg menyatakan bahwa strategi yang efektif sering kali berkembang dari praktik yang berjalan (*emergent strategy*), sehingga evaluasi diperlukan untuk memahami apakah strategi yang

⁵² Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2011), 177–180.

⁵³ Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 13th ed. (New Jersey: Pearson, 2012), 321–325.

⁵⁴ Pearce and Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), 358–360.

dilaksanakan masih relevan atau perlu disesuaikan.⁵⁵ Dengan demikian, evaluasi strategi juga berfungsi sebagai sarana refleksi organisasi terhadap praktik yang telah dilakukan.

Dalam perspektif manajemen kinerja, Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi strategi yang tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga aspek pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.⁵⁶ Pendekatan ini memberikan gambaran bahwa evaluasi strategi harus dilakukan secara komprehensif dan tidak hanya berfokus pada satu aspek saja.

Dalam konteks pendidikan, Syaiful Sagala menegaskan bahwa evaluasi strategi dilakukan secara berkala melalui berbagai bentuk evaluasi, baik harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan.⁵⁷ Sementara itu, E. Mulyasa menyatakan bahwa evaluasi merupakan dasar dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.⁵⁸

Dalam konteks madrasah unggul berbasis pesantren, evaluasi strategi dilakukan melalui kegiatan monitoring program, rapat evaluasi, serta penyusunan laporan kegiatan secara berkala. Evaluasi ini mencakup berbagai aspek, seperti keberhasilan program unggulan, kinerja tenaga pendidik, serta perkembangan peserta didik baik secara akademik maupun keagamaan. Selain itu, nilai-nilai pesantren seperti kedisiplinan, akhlak, dan tanggung jawab juga menjadi indikator penting dalam proses evaluasi.

Agar evaluasi berjalan secara optimal, diperlukan sistem pengendalian (*controlling*) yang efektif serta keterlibatan seluruh komponen madrasah. Kepala madrasah memiliki peran strategis dalam

⁵⁵ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 35–37.

⁵⁶ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 25–30.

⁵⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 152–154.

⁵⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 120–122.

mengarahkan proses evaluasi, menganalisis hasil yang diperoleh, serta mengambil keputusan sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut. Dengan demikian, evaluasi strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai dasar dalam perbaikan dan pengembangan strategi di masa yang akan datang.

B. Madrasah Unggul

1. Pengertian 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.⁵⁹ Karenanya, istilah madrasah tidak hanya diartikan sekolah dalam arti sempit, tetapi juga bisa dimaknai rumah, istana, *kuttab*, perpustakaan, surau, masjid, dan lain-lain. Bahkan juga seorang ibu bisa dikatakan sebagai *Madrasah Pemula*.

Madrasah adalah lembaga pendidikan islam yang telah dikenal sejak lama bersamaan dengan masa penyiaran Islam di Nusantara. Pengajaran dan pendidikan agama Islam timbul secara alamiah melalui proses akulturasi yang berjalan secara halus, perlahan dan damai sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar. Jadi yang dimaksud dengan madrasah adalah satu lembaga dengan pendidikan pada jalur keagamaan.

Sedangkan yang dimaksud dengan unggul adalah lebih tinggi, pandai, kuat, dan sebagainya dari pada yang lain; terbaik. Sedangkan Keunggulan artinya keadaan unggul; kecakapan, kebaikan dan sebagainya yang lebih dari pada yang lain.

Jadi, madrasah unggul adalah lembaga pendidikan pada jalur keagamaan yang mempunyai sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ditunjang oleh akhlakul karimah.

⁵⁹ Dewan Redaksi Ensiklopedia Islam, (Jakarta : Ensiklopedi 3, 2002), 105.

2. Ciri-Ciri Madrasah Unggul

Ciri utama madrasah unggul biasanya memiliki visi yang jelas dan berorientasi ke depan. Peter Drucker menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki visi yang kuat dan mampu diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Visi tersebut menjadi panduan bagi seluruh warga madrasah dalam mencapai tujuan bersama. Visi yang baik bukan hanya menargetkan keberhasilan akademik, tetapi juga pembentukan karakter islami dan kemandirian siswa. Dengan visi yang kuat, madrasah mampu membangun budaya kerja yang profesional, disiplin, dan berorientasi pada hasil.⁶⁰

Aspek lain yang menjadi ciri madrasah unggul adalah kualitas sumber daya manusianya. Guru dan tenaga kependidikan di madrasah unggul umumnya memiliki kompetensi profesional dan spiritual yang seimbang. Mereka tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan moral bagi peserta didik. Komitmen dan dedikasi tenaga pendidik menjadi faktor penting dalam menjaga mutu proses pembelajaran di madrasah. Hal ini sejalan dengan pandangan E. Mulyasa yang menegaskan bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran.⁶¹

Ciri selanjutnya adalah kurikulum yang integratif, yaitu perpaduan antara ilmu umum dan ilmu agama. Konsep ini sesuai dengan pandangan Abdurrahman Mas'ud yang menyatakan bahwa pendidikan Islam yang ideal adalah pendidikan yang mampu mengintegrasikan wahyu dan akal dalam satu kesatuan yang utuh.⁶² Kurikulum integratif dirancang agar peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga memiliki pemahaman keagamaan yang mendalam. Melalui pendekatan ini,

⁶⁰ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), 122-125.

⁶¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 13-15.

⁶² Abdurrahman Mas'ud, *Menggagas Format Pendidikan Nondikotomik* (Yogyakarta: Gama Media, 2002), 45-47.

madrasah diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang unggul secara intelektual sekaligus memiliki landasan moral dan spiritual yang kuat.

Selain itu, madrasah unggul juga ditandai dengan penerapan metode pembelajaran yang inovatif dan interaktif. Proses pembelajaran tidak hanya berpusat pada guru, tetapi mendorong partisipasi aktif peserta didik melalui diskusi, kerja kelompok, proyek, serta pemanfaatan teknologi. Hal ini sejalan dengan pandangan Syaiful Sagala yang menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif adalah pembelajaran yang mampu mengembangkan potensi peserta didik secara aktif dan kreatif.⁶³ Dengan demikian, pembelajaran di madrasah tidak hanya berorientasi pada hasil ujian, tetapi juga pada pengembangan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan zaman.

Lingkungan belajar yang kondusif juga menjadi indikator penting dalam madrasah unggul. Madrasah menciptakan suasana yang nyaman, aman, serta mendukung perkembangan potensi peserta didik secara optimal. Fasilitas yang memadai seperti laboratorium, perpustakaan, serta sarana teknologi informasi menjadi penunjang utama dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran. Selain itu, budaya disiplin, kebersihan, dan religiusitas menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah. Hal ini sesuai dengan pendapat Slameto yang menyatakan bahwa lingkungan belajar yang baik sangat berpengaruh terhadap keberhasilan proses pendidikan.⁶⁴

Dari aspek manajemen, madrasah unggul memiliki sistem pengelolaan yang profesional, efektif, dan transparan. Setiap program kerja disusun berdasarkan analisis kebutuhan serta berorientasi pada tujuan jangka panjang. Kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang visioner, mampu menggerakkan seluruh komponen lembaga untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan pandangan Nanang Fattah yang menekankan bahwa manajemen pendidikan yang efektif harus

⁶³ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2010), 61–63.

⁶⁴ Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 54–56.

didukung oleh kepemimpinan yang kuat serta partisipasi seluruh stakeholder.⁶⁵ Keterlibatan guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

3. Indikator Madrasah Unggul

Secara umum, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan kriteria yang dimaksud sekolah unggul sebagai berikut: 1). Input, atau seleksi penerimaan peserta didik baru dilaksanakan secara selektif sesuai standar yang ditetapkan; 2). Ada sarana prasarana di sekolah yang cukup dan baik untuk mendukung proses pembelajaran; 3). Lingkungan sekolah yang mendukung untuk belajar; 4). Kualifikasi guru dan karyawan yang ada di sekolah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Undang-undang; 5). Ada kurikulum yang kontekstual dan dapat mengembangkan minat dan bakat peserta didik; 6). Waktu pembelajaran di sekolah unggul lebih panjang dibandingkan dengan sekolah lainnya; 7). Proses pembelajaran bermutu; 8). Adanya tambahan materi pelajaran selain mata pelajaran yang sudah ditetapkan di dalam kurikulum nasional; 9). Menjadi sumber referensi bagi sekolah lain. Berbeda dengan madrasah model, secara umum persyaratan yang dikriteriakan sebagai berikut: a) Memiliki manajemen madrasah yang baik; b) memiliki sumber daya manusia yang kompeten; c) Memiliki sarana prasarana pendidikan yang lengkap; d) adanya sumber pemasukan atau bantuan pendidikan yang cukup baik; e) Lulusan memiliki mutu dan unggul dibanding lulusan sekolah lainnya.⁶⁶

Proses menjadikan madrasah sebagai madrasah unggul memerlukan pemenuhan berbagai aspek dan indikator yang terintegrasi. Salah satu indikator tersebut dikemukakan oleh Zayadi yang menyatakan bahwa

⁶⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 72–74.

⁶⁶ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbud, 2016), 35.

terdapat dua aspek utama dalam menentukan kualitas madrasah unggul, yaitu aspek administratif dan aspek ketenagaan.⁶⁷

Pada aspek administratif, madrasah unggul dituntut memiliki sistem pengelolaan yang tertib, terencana, dan terdokumentasi dengan baik. Salah satu indikatornya adalah adanya rasio yang ideal antara jumlah guru dan peserta didik, yaitu sekitar 1:25, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan terkontrol. Selain itu, madrasah juga harus memiliki sistem dokumentasi yang komprehensif terhadap seluruh proses pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran, termasuk perkembangan akademik maupun non-akademik peserta didik.

Dengan adanya sistem administrasi yang baik, madrasah tidak hanya mampu mengelola kegiatan pendidikan secara tertib, tetapi juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kualitas layanan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek administratif menjadi fondasi penting dalam mewujudkan madrasah unggul yang profesional dan berdaya saing tinggi.

Lebih lanjut, madrasah unggulan perlu menerapkan kurikulum yang berbasis konteks dan relevan dengan perkembangan zaman. Kurikulum tersebut dirancang tidak hanya untuk memenuhi tuntutan akademik, tetapi juga untuk menjawab kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini sejalan dengan pandangan Muhaimin yang menegaskan bahwa pengembangan kurikulum pendidikan Islam harus bersifat adaptif, kontekstual, dan mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan kebutuhan zaman.⁶⁸

Moedjiarto mengemukakan bahwa terdapat tiga model madrasah atau sekolah Islam yang berciri unggulan. Pertama, madrasah berbasis peserta didik cerdas, yaitu madrasah yang menerapkan seleksi ketat dalam penerimaan peserta didik sehingga menghasilkan lulusan berkualitas

⁶⁷ Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama RI, 2005), 56–58.

⁶⁸ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), 89–92.

karena input yang unggul. Kedua, madrasah berbasis sarana dan prasarana, yang menekankan pada kelengkapan dan kemegahan fasilitas fisik. Namun, model ini umumnya berdampak pada tingginya biaya pendidikan. Ketiga, madrasah berbasis iklim belajar, yaitu madrasah yang menitikberatkan pada penciptaan lingkungan belajar yang kondusif, tertib, dan terkelola dengan baik, sehingga mampu mengembangkan peserta didik dengan kemampuan awal rendah menjadi lulusan yang bermutu.⁶⁹

C. Pesantren Sebagai Basis Pendidikan

1. Definisi Pesantren

Istilah pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang sudah berdiri sejak ratusan tahun yang lalu. Di lembaga inilah diajarkan ilmu dan nilai-nilai agama pada santri. Pada tahap awal pendidikan di pesantren tertuju semata-mata mengajarkan ilmu-ilmu agama yang diajarkan lewat kitab-kitab klasik atau *kutub al-Turats*. Ilmu-ilmu agama yang terdiri dari berbagai cabang yang diajarkan di pesantren dengan menggunakan metode pembelajaran *wektonan*, *sorogan*, hafalan ataupun *musyawarah* (*mudzakaroh*).⁷⁰

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang telah berkembang sejak sekitar abad ke-16, seiring dengan masuknya Islam melalui para ulama dari Timur Tengah dan India. Secara etimologis, istilah pesantren berasal dari kata *santri* yang berarti peserta didik, serta *pondok* yang merujuk pada tempat tinggal sederhana yang menjadi pusat kegiatan belajar. Pada awal perkembangannya, pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan tradisional di mana para santri tinggal bersama dan belajar ilmu-ilmu keislaman seperti Al-Qur'an, fiqih, dan tasawuf di bawah bimbingan seorang kiai.⁷¹

⁶⁹ Moedjiarto, *Sekolah Unggulan: Konsep dan Implementasinya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 43–46.

⁷⁰ Umar Sidiq, *Organisasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren di Era Global*, Jurnal Cendekia, Vol. 12 No. 1 Juni 2014, 122.

⁷¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 18–22.

Seiring dengan perkembangan zaman, pesantren mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan yang lebih modern dan terintegrasi dengan sistem pendidikan formal, seperti madrasah dan sekolah umum. Perubahan ini menunjukkan bahwa pesantren mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman yang menjadi ciri khasnya. Hal ini sejalan dengan pandangan M. Quraish Shihab yang menyatakan bahwa pesantren merupakan “laboratorium hidup” dalam membentuk manusia yang beriman, berakhlak, dan bermanfaat bagi masyarakat.⁷²

Menurut Azyumardi Azra, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi juga sebagai pusat pembinaan masyarakat. Pesantren memiliki peran strategis dalam menanamkan nilai-nilai moral, sosial, dan spiritual yang kuat kepada para santri, sehingga mampu membentuk karakter individu sekaligus memberikan kontribusi nyata dalam kehidupan masyarakat.⁷³

Sementara itu, Nurcholish Madjid menekankan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan yang mengintegrasikan antara *tafaqquh fi al-din* (pendalaman ilmu agama) dengan pembentukan akhlak.⁷⁴ Hal ini menunjukkan bahwa tujuan utama pendidikan pesantren tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu keagamaan, tetapi juga pada pembentukan kepribadian yang berakhlak mulia.

Dengan demikian, pesantren memiliki peran yang sangat penting dalam sistem pendidikan Islam di Indonesia, karena mampu mengintegrasikan aspek intelektual, moral, dan spiritual dalam satu kesatuan pendidikan yang utuh.

Pesantren juga sering disebut sebagai lembaga pendidikan yang bersifat komprehensif, karena mengajarkan ilmu, membina kepribadian,

⁷² M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), 321–323.

⁷³ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 89–91.

⁷⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 23–25.

dan membentuk pola hidup beragama. Kiai berperan tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual dan panutan moral bagi santri. Melalui sistem pendidikan yang berasrama, pesantren mampu membentuk suasana pendidikan yang menyeluruh, di mana santri belajar dari teladan dan kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, pesantren dapat didefinisikan sebagai lembaga pendidikan Islam yang berfungsi menanamkan ilmu agama, nilai moral, dan kemandirian dalam satu kesatuan lingkungan hidup.

2. Karakteristik Pesantren Sebagai Basis Pendidikan

Pesantren memiliki karakteristik yang khas dan membedakannya dari lembaga pendidikan lainnya di Indonesia. Sebagai basis pendidikan Islam, pesantren tidak hanya menekankan pada aspek penguasaan ilmu pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan kepribadian dan moral santri secara menyeluruh. Proses pendidikan di pesantren berlangsung dalam suasana kehidupan yang terintegrasi antara belajar, beribadah, dan berinteraksi sosial, sehingga membentuk karakter peserta didik secara holistik.⁷⁵

Pendidikan di pesantren berorientasi pada keseimbangan antara ilmu, amal, dan akhlak. Hal ini sejalan dengan pandangan Zamakhsyari Dhofier yang menyatakan bahwa pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga transmisi ilmu keislaman, tetapi juga sebagai tempat pembentukan nilai-nilai kehidupan dan etika sosial santri.⁷⁶ Dengan pendekatan tersebut, pesantren berupaya melahirkan generasi yang tidak hanya berilmu, tetapi juga memiliki keimanan yang kuat serta akhlak yang mulia.

Ditegaskan lagi oleh Zamakhsyari Dhofier, pesantren memiliki lima unsur utama yang menjadi fondasi dalam sistem pendidikannya, yaitu kiai,

⁷⁵ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 34–36.

⁷⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 44–46.

santri, pondok, masjid, dan kitab kuning.⁷⁷ Kiai berperan sebagai pusat otoritas keilmuan sekaligus panutan moral bagi santri, sedangkan santri merupakan peserta didik yang menimba ilmu dan membentuk kepribadian di lingkungan pesantren. Pondok berfungsi sebagai tempat tinggal santri yang mendukung proses pendidikan secara intensif, sementara masjid menjadi pusat kegiatan ibadah sekaligus tempat berlangsungnya proses pembelajaran keagamaan. Adapun kitab kuning menjadi sumber utama dalam pengajaran ilmu-ilmu keislaman yang bersifat klasik dan mendalam.

Kelima unsur tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem pendidikan yang khas dan terintegrasi. Melalui keterpaduan unsur-unsur tersebut, pesantren mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya menekankan aspek intelektual, tetapi juga pembentukan karakter, spiritualitas, dan kedisiplinan santri secara menyeluruh. Dengan demikian, pesantren menjadi lembaga pendidikan yang memiliki kekuatan dalam membangun kepribadian peserta didik secara holistik.

Selain itu, pesantren memiliki karakter pendidikan yang bersifat menyeluruh (*holistik*). Artinya, proses pendidikan tidak hanya berlangsung di dalam kelas, tetapi juga terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari santri. Santri belajar tidak hanya melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui keteladanan, pembiasaan, serta interaksi sosial yang terjadi di lingkungan pesantren. Nilai-nilai seperti kedisiplinan, kemandirian, tanggung jawab, dan akhlak mulia ditanamkan melalui praktik kehidupan yang berkelanjutan.⁷⁸

Hal ini sejalan dengan pandangan Ki Hajar Dewantara yang menekankan bahwa pendidikan sejati adalah proses pembentukan karakter melalui keteladanan (*ing ngarso sung tulodo*), pembiasaan, serta lingkungan yang mendukung perkembangan peserta didik.⁷⁹ Dengan

⁷⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, 44-47.

⁷⁸ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 40-42.

⁷⁹ Ki Hajar Dewantara, *Pendidikan* (Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 2004), 20-22.

demikian, sistem pendidikan pesantren dapat dipahami sebagai model pendidikan yang menekankan keseimbangan antara aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam membentuk kepribadian santri secara utuh”.

Salah satu ciri penting pesantren adalah kemandirian. Santri dibiasakan untuk hidup sederhana, mandiri, serta memiliki tanggung jawab dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Pola kehidupan di pesantren yang jauh dari ketergantungan terhadap orang tua menjadikan santri terbiasa mengatur kebutuhan pribadi, mengelola waktu, serta menghadapi berbagai tantangan secara mandiri. Hal ini sejalan dengan pandangan Azyumardi Azra yang menyatakan bahwa nilai kemandirian yang ditanamkan di pesantren mampu membentuk karakter santri yang memiliki semangat kerja keras dan ketahanan dalam menghadapi berbagai ujian kehidupan.⁸⁰ Selain itu, pesantren juga menanamkan nilai-nilai spiritual yang kuat melalui berbagai aktivitas keagamaan yang dilakukan secara rutin. Kegiatan seperti shalat berjamaah, membaca Al-Qur'an, mengaji kitab, serta dzikir menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari santri. Lingkungan religius ini membentuk kesadaran spiritual yang mendalam serta memperkuat hubungan santri dengan nilai-nilai keislaman.

Hal ini sejalan dengan pandangan Nurcholish Madjid yang menegaskan bahwa pesantren memiliki kekuatan dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan secara mendalam, sehingga mampu membentuk pribadi santri yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki jiwa religius dan sikap rendah hati.⁸¹ Dengan demikian, pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai tempat pembinaan karakter dan spiritualitas yang menyeluruh bagi peserta didik.

Di era modern saat ini, pesantren juga terus berkembang. Banyak pesantren yang kini menggabungkan sistem pendidikan formal seperti

⁸⁰ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 102–104.

⁸¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 56–58.

madrasah dengan kurikulum pesantren. Dengan cara ini, santri tidak hanya belajar ilmu agama, tetapi juga ilmu umum dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa pesantren mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisionalnya.⁸²

Karakter lain yang menonjol dalam sistem pendidikan pesantren adalah kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan. Santri dibiasakan untuk menaati tata tertib yang berlaku serta menjaga sikap sopan santun terhadap guru, kiai, dan sesama santri. Pola pembiasaan ini tidak hanya bertujuan menciptakan ketertiban, tetapi juga membentuk karakter dan akhlak mulia dalam diri santri. Kedisiplinan yang diterapkan secara konsisten menjadi bagian integral dari proses pendidikan di pesantren.

Hal ini sejalan dengan pandangan Al-Ghazali yang menekankan bahwa pembentukan akhlak yang baik tidak terlepas dari pembiasaan disiplin dalam kehidupan sehari-hari.⁸³ Menurutnya, keteraturan dalam sikap dan perilaku merupakan kunci dalam mencapai kepribadian yang luhur dan kehidupan yang terarah.

Nilai lain yang sangat dijunjung di pesantren adalah *ukhuwah* atau persaudaraan di antara santri. Santri hidup bersama dalam satu lingkungan, saling membantu dan menghormati. Suasana kebersamaan ini membuat pesantren menjadi tempat yang hangat dan mendidik santri untuk peduli terhadap sesama. Nilai-nilai sosial ini menjadi bekal yang sangat penting bagi santri ketika kembali ke masyarakat.⁸⁴

Dengan demikian, kedisiplinan di pesantren tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan semata, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter yang berlandaskan nilai-nilai moral dan spiritual.

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

⁸² Lucia Maduningtias, "Manajemen Integrasi Kurikulum Pesantren dan Nasional untuk Meningkatkan Mutu Lulusan Pesantren," *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 5, no. 4 (2022): 323–331, <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v5i4.378>.

⁸³ Al-Ghazali, *Ihya' 'Ulum al-Din* (Beirut: Dar al-Fikr, n.d.), Juz III, 58–60.

⁸⁴ Dedi Adiansyah, "Implementasi Nilai-Nilai Kesalehan Sosial di Pondok Pesantren dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi* 1, no. 2 (2023): 64–81, <https://www.researchgate.net/profile/Agoestina-Mappadang->

Melalui proses ini, santri diharapkan mampu menjadi pribadi yang tertib, bertanggung jawab, dan berakhlak mulia dalam kehidupan bermasyarakat.

3. Peran Pesantren Sebagai Basis Pendidikan

Pesantren memiliki peran yang sangat penting sebagai basis pendidikan Islam di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan tertua, pesantren tidak hanya berfungsi untuk mengajarkan ilmu agama, tetapi juga menjadi pusat pembentukan karakter dan moral. Sistem pendidikan di pesantren menekankan keseimbangan antara penguasaan ilmu pengetahuan, pembentukan akhlak, dan pelatihan kemandirian. Dengan pendekatan ini, pesantren telah menjadi fondasi utama dalam mencetak generasi muslim yang berilmu, beriman, dan berakhlak mulia.⁸⁵

Menurut Zamakhsyari Dhofier, pesantren memiliki fungsi utama dalam melestarikan tradisi keilmuan Islam sekaligus menanamkan nilai-nilai moral keislaman kepada para santri.⁸⁶ Fungsi ini menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai penjaga warisan intelektual Islam yang diwariskan dari generasi ke generasi melalui pengajaran kitab-kitab klasik (*kitab kuning*).

Selain itu, pesantren juga berperan dalam membentuk karakter santri melalui internalisasi nilai-nilai moral dan etika Islam dalam kehidupan sehari-hari. Proses pendidikan yang berlangsung secara berkesinambungan di lingkungan pesantren memungkinkan terjadinya pembiasaan perilaku yang mencerminkan ajaran Islam, seperti kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, dan sikap tawadhu’.

Sebagai basis pendidikan, pesantren juga memiliki peran penting dalam mencetak manusia yang mandiri dan bertanggung jawab. Sistem asrama (*pondok*) yang menjadi ciri khas pesantren mengajarkan santri

⁸⁵ Dodik Harnadi, Hotman Siahaan, and Masdar Hilmy, “Pesantren dan Preservasi Otoritas Keagamaan Tradisional di Era Digital,” *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* 34, no. 03 (2021): 272–280.

⁸⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 20–23.

untuk mengelola kehidupan secara mandiri, mulai dari pengaturan waktu, menjaga kebersihan, hingga menjalankan tanggung jawab sosial dalam kehidupan sehari-hari. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan sehingga membentuk kebiasaan positif yang tertanam kuat dalam diri santri.⁸⁷

Pesantren juga memiliki peran penting dalam menanamkan nilai-nilai keikhlasan dan keteladanan dalam proses pendidikan. Dalam sistem pesantren, kiai sebagai figur sentral tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai panutan moral dan spiritual bagi para santri. Keteladanan kiai tercermin dalam sikap, perilaku, serta cara berinteraksi sehari-hari, sehingga menjadi model nyata yang dapat ditiru oleh santri dalam kehidupan mereka.⁸⁸

Hal ini sejalan dengan pandangan M. Quraish Shihab yang menegaskan bahwa pendidikan yang efektif tidak hanya disampaikan melalui lisan, tetapi juga melalui keteladanan dalam kehidupan nyata.⁸⁹ Dengan demikian, proses pendidikan di pesantren berlangsung secara alami melalui interaksi langsung antara kiai dan santri, sehingga nilai-nilai keislaman dapat terinternalisasi secara mendalam.

Selain pembentukan akhlak, pesantren juga menjadi pusat pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Pesantren modern kini mengintegrasikan ilmu agama dengan ilmu umum, teknologi, dan kewirausahaan. pesantren harus terus bertransformasi agar tidak tertinggal oleh perubahan zaman, namun tetap menjaga nilai-nilai dasarnya sebagai lembaga moral dan spiritual. Oleh karena itu, pesantren kini menjadi lembaga pendidikan yang tidak hanya melahirkan ulama, tetapi juga intelektual muslim dan profesional yang berkarakter.⁹⁰

⁸⁷ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), 42–44.

⁸⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, 60-62.

⁸⁹ M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), 173–175.

⁹⁰ Setiawan et al., “Madrasah Berbasis Pesantren: Potensi Menuju Reformasi Model Pendidikan Unggul.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 1 (2020): 34-43.

Peran pesantren sebagai basis pendidikan juga tampak dalam kemampuannya menanamkan nilai sosial dan kepemimpinan. Santri diajarkan untuk menjadi pribadi yang peduli terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar. Melalui kegiatan dakwah, bakti sosial, dan pengabdian masyarakat, pesantren menanamkan semangat pengabdian yang tinggi. Menurut Abdurrahman Wahid (Gus Dur), pesantren memiliki kekuatan sosial yang luar biasa karena mampu membina masyarakat dari akar rumput melalui pendekatan nilai dan budaya lokal.⁹¹ Melalui peran tersebut, pesantren tidak hanya menjadi lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang berkontribusi dalam membangun masyarakat yang berkeadaban.

Selain itu, pesantren juga memiliki fungsi transformasi sosial dan pendidikan karakter. Melalui sistem pendidikan yang berbasis nilai, pesantren membentuk generasi yang tangguh dalam menghadapi perubahan zaman. Nilai-nilai seperti kejujuran, kesabaran, dan tanggung jawab menjadi karakter utama lulusan pesantren. Haedari menyebut pesantren sebagai “pendidikan karakter berbasis spiritualitas” karena seluruh proses belajar diarahkan untuk membentuk pribadi yang beriman dan berakhlak baik.⁹²

Hal lain yang juga penting adalah, pesantren berperan dalam menjaga tradisi keilmuan Islam klasik (*turats*) yang menjadi akar kebudayaan Islam di Nusantara.⁹³ Kitab kuning sebagai sumber pembelajaran utama di pesantren telah menjadi simbol intelektualitas Islam tradisional. Namun di sisi lain, banyak pesantren juga mengembangkan pendidikan formal seperti madrasah dan perguruan

⁹¹ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 45–47.

⁹² Amin Haedari, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2010), 12–14.

⁹³ Muhammad Junaidi, “Penyelenggaraan Pesantren dalam Rangka Memberdayakan Masyarakat Menyebarkan dan Mempelajari Agama Islam . Agama Islam Mengatur Bukan Hanya Kepercayaan dan Ketaqwaan Kepada Tuhan Yang Maha Esa , dan Salah Satu Upaya,” *Jurnal Usm Law Review* 5, no. 2 (2020): 455–463, <http://dx.doi.org/10.26623/julr.v5i2.5487>.

tinggi. Hal ini menunjukkan kemampuan pesantren untuk memadukan tradisi dan modernitas secara harmonis.

Dengan segala fungsinya, pesantren menjadi basis pendidikan yang holistik, mencakup dimensi intelektual, spiritual, moral, dan sosial. Pesantren tidak hanya mencetak santri yang cerdas, tetapi juga yang berjiwa pemimpin dan peduli terhadap masyarakat. Peran ini sangat relevan dalam menghadapi tantangan globalisasi, di mana pendidikan tidak cukup hanya mengajarkan ilmu, tetapi juga harus menanamkan nilai dan karakter.⁹⁴

Kesimpulannya bahwa, pesantren berperan sebagai basis pendidikan yang membentuk manusia seutuhnya berilmu, beriman, dan berakhlak. Pesantren berhasil mengintegrasikan fungsi pendidikan, dakwah, sosial, dan kultural dalam satu sistem yang utuh. Oleh karena itu, pesantren tidak hanya menjadi warisan sejarah Islam Indonesia, tetapi juga menjadi pilar penting bagi kemajuan pendidikan nasional yang berkarakter dan berlandaskan nilai-nilai keislaman.

4. Nilai-Nilai dan Budaya Pesantren

Pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menanamkan nilai-nilai luhur Islam dalam seluruh aspek kehidupan santri. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diajarkan secara teoritis di kelas, tetapi juga dipraktikkan melalui kegiatan sehari-hari di lingkungan pesantren. Nilai-nilai seperti keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah (persaudaraan), dan kebebasan berpikir menjadi landasan kuat dalam membentuk kepribadian santri. Zamakhsyari Dhofier mengatakan, “nilai-nilai tersebut merupakan ciri khas pesantren yang membedakannya dari lembaga pendidikan lainnya”.⁹⁵

⁹⁴ Anis Mahatika and Jamilus, “Budaya Organisasi dalam Membangun Kemandirian Pondok Pesantren Modern,” *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 105–116, <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.17926>.

⁹⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 63–65.

Nilai keikhlasan menempati posisi utama dalam budaya pesantren. Santri diajarkan untuk beramal dan belajar semata-mata karena Allah, bukan untuk memperoleh keuntungan materi. Kiai dan ustadz pun menjadi teladan dalam menanamkan nilai ini melalui ketulusan mereka dalam mengajar dan membimbing. Menurut Quraish Shihab, “keikhlasan adalah inti dari amal yang bernilai, dan pendidikan yang didasarkan pada keikhlasan akan melahirkan pribadi yang bersih hati dan berakhlak mulia”.⁹⁶

Nilai berikutnya adalah kesederhanaan, yang tampak dalam gaya hidup santri dan seluruh warga pesantren. Kesederhanaan bukan berarti kekurangan, tetapi mencerminkan sikap hidup yang tidak berlebihan, hemat, dan bersahaja. Dalam pandangan Azyumardi Azra, kesederhanaan adalah bentuk pendidikan karakter yang efektif karena membentuk kepekaan sosial dan rasa syukur. Nilai ini membuat para santri terbiasa hidup dalam keteraturan dan menghargai setiap nikmat yang mereka miliki.⁹⁷

Selain itu, pesantren menanamkan nilai kemandirian kepada para santri. Hidup di pondok menuntut santri untuk mengurus segala kebutuhannya sendiri tanpa bergantung pada orang lain. Mereka belajar mencuci, memasak, mengatur waktu, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Nilai kemandirian ini penting dalam membentuk pribadi tangguh dan siap menghadapi tantangan hidup. Nurcholish Madjid menyebut pesantren sebagai “sekolah kehidupan” karena di sana santri belajar bukan hanya ilmu agama, tetapi juga keterampilan hidup yang membentuk kepribadian mandiri.⁹⁸

Nilai ukhuwah (persaudaraan) juga menjadi ciri khas budaya pesantren. Santri hidup bersama dalam satu komunitas yang saling

⁹⁶ M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), 172–174.

⁹⁷ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2012), 89.

⁹⁸ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 67–69.

menghargai dan membantu. Persaudaraan yang terbentuk di pesantren tidak hanya sebatas hubungan antar teman, tetapi juga mencerminkan solidaritas dan kebersamaan dalam menjalankan nilai-nilai Islam. Menurut Abdurrahman Wahid (Gus Dur), pesantren menciptakan “miniatur masyarakat Islam” yang harmonis, di mana setiap individu belajar hidup berdampingan dengan perbedaan dan tetap menjunjung tinggi rasa saling menghormati.⁹⁹

Pesantren juga mengembangkan nilai kebebasan berpikir dalam koridor etika Islam. Santri diberi ruang untuk berdiskusi, bertanya, dan menafsirkan ajaran agama di bawah bimbingan kiai. Hal ini menjadikan pesantren sebagai tempat tumbuhnya pemikiran Islam yang kritis dan dinamis. Haedari menegaskan bahwa kebebasan berpikir di pesantren bukan berarti bebas tanpa batas, tetapi diarahkan untuk mencari kebenaran dengan adab dan tanggung jawab moral.¹⁰⁰

Budaya pesantren juga sangat kental dengan tradisi penghormatan kepada guru (ta'dzim kepada kiai). Santri diajarkan untuk menghormati kiai bukan hanya karena keilmuannya, tetapi juga karena keteladanannya. Nilai ta'dzim ini membentuk sikap hormat terhadap ilmu dan guru sebagai perantara keberkahan ilmu. Dalam konteks pendidikan, nilai ini menanamkan kesadaran bahwa ilmu hanya dapat diperoleh dengan sikap rendah hati dan menghargai orang lain.

Selain nilai-nilai tersebut, pesantren juga menumbuhkan budaya disiplin dan tanggung jawab. Kegiatan harian seperti shalat berjamaah, belajar kitab, dan gotong royong dilakukan secara teratur dan terjadwal. Pola hidup seperti ini menanamkan kebiasaan baik yang melekat dalam diri santri. Budaya disiplin ini membuat lulusan pesantren dikenal sebagai pribadi yang memiliki etos kerja tinggi, tertib, dan berkomitmen terhadap tugasnya. Dengan demikian, nilai dan budaya pesantren tidak hanya

⁹⁹ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 52–54.

¹⁰⁰ Amin Haedari, *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2010), 25–27

menjadi identitas lembaga, tetapi juga menjadi sistem pendidikan karakter yang kuat. Nilai-nilai tersebut mengarahkan proses pembelajaran agar tidak hanya menghasilkan santri yang cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara spiritual dan moral. Pesantren menjadi lembaga yang mengintegrasikan pendidikan akal, hati, dan tindakan dalam satu kesatuan.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan, nilai-nilai dan budaya pesantren merupakan inti dari pendidikan Islam yang menyeluruh. Pesantren bukan sekadar tempat belajar, melainkan lingkungan yang membentuk kepribadian dan moral. Nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah, dan kebebasan berpikir menjadi bekal utama bagi santri dalam menghadapi kehidupan. Oleh karena itu, budaya pesantren layak dijadikan model dalam pengembangan sistem pendidikan yang berkarakter dan berlandaskan nilai-nilai spiritual.

D. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren

Keberhasilan madrasah unggul berbasis pesantren tidak terjadi secara tiba-tiba, tetapi merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling mendukung. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek kepemimpinan, sumber daya manusia, kurikulum, budaya organisasi, lingkungan belajar, dan dukungan masyarakat. Setiap faktor berperan penting dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan yang seimbang antara nilai akademik dan nilai-nilai keislaman. Diantaranya yaitu:¹⁰¹ **Pertama**, kepemimpinan kepala madrasah dan kiai merupakan faktor utama yang menentukan arah dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah dan kiai berfungsi sebagai motor penggerak yang menginspirasi dan memotivasi seluruh warga madrasah. Menurut Mulyasa, “keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya”.¹⁰² Pemimpin yang visioner, religius, dan mampu

¹⁰¹ M. Guntur Alting Nurmalina, “Pengembangan Manajemen Sekolah,” *Cendikia Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 2, no. 8 (2024): 239–244.

¹⁰² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 108–110.

menjadi teladan moral akan menciptakan suasana kerja yang produktif dan berorientasi pada mutu. Dalam konteks pesantren, kepemimpinan kiai yang karismatik menjadi kekuatan spiritual yang mengikat seluruh elemen madrasah.

Kedua, kualitas guru dan tenaga kependidikan sangat berpengaruh terhadap mutu proses pembelajaran. Guru di madrasah unggul tidak hanya dituntut menguasai materi pelajaran, tetapi juga mampu menanamkan nilai-nilai karakter dan spiritualitas kepada peserta didik. Menurut Sagala, guru adalah agen perubahan yang menentukan keberhasilan pendidikan. Dalam madrasah berbasis pesantren, guru berperan ganda: sebagai pendidik akademik sekaligus pembimbing akhlak.¹⁰³ Keteladanan dan kedisiplinan guru menjadi contoh nyata bagi santri dalam kehidupan sehari-hari.

Ketiga, kurikulum integratif menjadi salah satu penentu utama keunggulan madrasah. Kurikulum ini memadukan ilmu umum dan ilmu agama secara harmonis sehingga menciptakan keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan spiritual.

Keempat, budaya organisasi yang religius dan disiplin menjadi landasan kuat dalam mewujudkan keunggulan madrasah. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang hidup di lingkungan madrasah seperti kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama. Menurut Schein, budaya organisasi yang kuat akan menciptakan identitas lembaga yang khas dan menjadi pembeda dari lembaga lain. Dalam madrasah berbasis pesantren, budaya religius seperti shalat berjamaah, membaca Al-Qur'an, dan kegiatan keagamaan rutin membentuk karakter warga madrasah yang beriman dan beretika tinggi.¹⁰⁴

Kelima, lingkungan belajar yang kondusif juga berperan besar dalam keberhasilan pendidikan. Lingkungan yang aman, bersih, dan mendukung aktivitas belajar akan menumbuhkan semangat dan kenyamanan bagi siswa.

¹⁰³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89–91.

¹⁰⁴ Sangkot Nasution, "Pesantren: Karakteristik dan Unsur-Unsur Kelembagaan," *Tazkiya Jurnal Pendidikan Islam* VIII, no. 2 (2019): 26–27.

Slameto menjelaskan bahwa lingkungan belajar yang positif dapat meningkatkan motivasi dan hasil belajar peserta didik. Di pesantren, lingkungan belajar tidak terbatas pada ruang kelas, tetapi meliputi seluruh area pondok yang menjadi tempat pendidikan karakter, kedisiplinan, dan kemandirian.¹⁰⁵

Keenam, peran serta orang tua dan masyarakat sangat menentukan keberhasilan madrasah unggul. Dukungan moral, sosial, dan finansial dari masyarakat menjadikan madrasah memiliki daya dukung yang kuat untuk berkembang. Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, partisipasi masyarakat dalam pendidikan merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah.¹⁰⁶ Keterlibatan masyarakat mencerminkan adanya kepercayaan, dukungan, serta tanggung jawab bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat umumnya terjalin dengan sangat erat. Hal ini disebabkan oleh adanya keterkaitan nilai, budaya, serta kebutuhan yang saling mendukung antara pesantren dan lingkungan sekitarnya. Masyarakat tidak hanya berperan sebagai pengguna layanan pendidikan, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam pengembangan program, pembinaan karakter, serta penguatan nilai-nilai keislaman.

Ketujuh, pengelolaan manajemen yang efektif dan transparan juga merupakan faktor penting. Pengelolaan madrasah yang terencana dengan baik, disertai sistem evaluasi yang jelas, akan menghasilkan lembaga yang profesional dan dipercaya masyarakat. Terry menyatakan bahwa, “manajemen yang baik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan

¹⁰⁵ Najib Habibi and Mar’atus Sholikhah, “Kontekstualisasi Teori Bourdieu dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Darul Falah Amsilati,” *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2025): 61–73, <https://doi.org/10.58577/dimar.v6i2.397>.

¹⁰⁶ Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 23–25.

lembaga”. Transparansi dalam pengelolaan keuangan dan program kerja juga menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan semua pihak.¹⁰⁷

Kedelapan, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran menjadi kebutuhan penting di era modern. Madrasah unggul yang berbasis pesantren harus mampu beradaptasi dengan perkembangan digital tanpa kehilangan nilai-nilai tradisional Islam. Menurut Yusuf Qardhawi, “Islam sangat mendorong umatnya untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai sarana kemaslahatan”.¹⁰⁸ Dengan demikian, penggunaan media digital, *e-learning*, dan sistem informasi akademik dapat meningkatkan efisiensi dan mutu pembelajaran di madrasah.

Kesembilan, penguatan karakter dan spiritualitas santri menjadi ciri khas utama madrasah berbasis pesantren. Pendidikan karakter seperti disiplin, tanggung jawab, jujur, dan sopan santun diajarkan melalui kegiatan harian di pondok. Thomas Lickona menegaskan bahwa, “pendidikan tanpa karakter hanyalah pengetahuan tanpa arah moral”.¹⁰⁹ Oleh karena itu, madrasah unggul harus menyeimbangkan antara penguasaan ilmu dan pembentukan akhlak mulia.

Kesepuluh, keberhasilan madrasah unggul juga ditentukan oleh komitmen seluruh warga madrasah terhadap visi dan misi lembaga. Ketika seluruh elemen madrasah mulai dari kiai, kepala madrasah, guru, santri, hingga masyarakat memiliki kesadaran dan tanggung jawab yang sama, maka madrasah akan tumbuh menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas. Sinergi inilah yang membuat madrasah unggul berbasis pesantren mampu bertahan dan berkembang menghadapi tantangan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai Islam sebagai dasar utamanya.

¹⁰⁷ George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), 4–6.

¹⁰⁸ Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Awlawiyyat: Dirasah Jadidah fi Dhaw’ al-Qur’an wa al-Sunnah* (Kairo: Maktabah Wahbah, 1996), 45–47.

¹⁰⁹ Thomas Lickona, *Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility* (New York: Bantam Books, 1991), 51–52.

E. Faktor-Faktor Penghambat Keberhasilan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren

Keberhasilan madrasah unggul berbasis pesantren tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan yang muncul dalam proses pengelolaan dan pengembangannya. Meskipun madrasah memiliki potensi besar sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu memadukan nilai-nilai religius dengan pengetahuan modern, terdapat sejumlah faktor yang sering kali menghambat pencapaian visi dan tujuan lembaga secara optimal. Faktor-faktor tersebut dapat bersumber dari aspek internal maupun eksternal madrasah.¹¹⁰ Diantaranya yaitu:

1. Keterbatasan Sumber Daya Finansial

Keterbatasan sumber daya finansial merupakan salah satu persoalan paling mendasar yang masih dihadapi banyak madrasah, termasuk madrasah yang berstatus unggul. Sebagian besar madrasah, terutama yang berada di bawah naungan swasta, masih bergantung pada dana partisipasi masyarakat atau komite. Ketergantungan ini membuat pengelolaan keuangan madrasah tidak stabil, karena besaran dana sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi masyarakat sekitar. Ketika pemasukan dana tidak konsisten, madrasah mengalami kesulitan dalam mengembangkan sarana prasarana, meningkatkan kualitas pembelajaran, atau memberikan pelatihan profesional bagi guru. Kondisi ini pada akhirnya membatasi kemampuan madrasah untuk mempertahankan status unggul secara berkelanjutan.¹¹¹

Selain itu, alokasi anggaran dari pemerintah untuk madrasah masih relatif lebih kecil dibandingkan dengan sekolah umum yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. Ketimpangan ini berdampak pada keterbatasan akses madrasah terhadap sumber pembiayaan yang memadai.

¹¹⁰ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education, 2011), 12–15.

¹¹¹ Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 85–88.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa madrasah masih menghadapi disparitas pembiayaan yang cukup signifikan, terutama terkait keterbatasan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) serta minimnya dukungan dalam pengembangan infrastruktur pendidikan.¹¹²

Akibat kondisi tersebut, banyak madrasah unggul berada pada posisi dilematis. Di satu sisi, madrasah dituntut untuk menyediakan layanan pendidikan berkualitas tinggi serta mampu bersaing di tingkat nasional, namun di sisi lain, sumber daya finansial yang dimiliki belum sepenuhnya mampu mendukung kebutuhan operasional maupun pengembangan lembaga. Keterbatasan finansial yang berkelanjutan ini berdampak pada berbagai aspek, seperti pemeliharaan fasilitas, pembaruan teknologi pembelajaran, serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara sistemik.¹¹³

2. Kualitas dan Kompetensi Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu pendidikan di suatu lembaga. Namun, dalam praktiknya, tidak semua guru di madrasah berbasis pesantren memiliki kompetensi pedagogik, profesional, dan teknologi yang memadai. Sebagian guru masih cenderung menggunakan metode pembelajaran tradisional dan belum sepenuhnya mampu beradaptasi dengan perkembangan pembelajaran berbasis digital.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang dapat memengaruhi efektivitas proses pembelajaran serta kualitas hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru, khususnya dalam penguasaan teknologi pendidikan dan inovasi pembelajaran, menjadi kebutuhan yang mendesak dalam upaya meningkatkan mutu madrasah secara berkelanjutan.¹¹⁴

¹¹² Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012), 112–115.

¹¹³ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Statistik Pendidikan Islam* (Jakarta: Kemenag RI, 2020), 67–70.

¹¹⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 75–78.

3. Resistensi terhadap Perubahan dan Inovasi

Sebagai lembaga yang memiliki kekuatan dalam menjaga tradisi, pesantren kerap menghadapi tantangan dalam menerima pembaruan sistem dan metode pendidikan. Sikap kehati-hatian terhadap perubahan ini muncul karena adanya kekhawatiran bahwa modernisasi, khususnya dalam bentuk pemanfaatan teknologi dan pengembangan kurikulum, dapat menggeser nilai-nilai keislaman yang telah lama menjadi fondasi utama pendidikan pesantren.

Sebagian kalangan masih memandang bahwa penerapan teknologi dan pendekatan pendidikan modern berpotensi mengurangi kedalaman pembelajaran agama serta melemahkan karakter spiritual santri. Padahal, jika dikelola secara tepat, integrasi antara tradisi pesantren dan inovasi pendidikan justru dapat memperkuat kualitas pembelajaran tanpa menghilangkan nilai-nilai dasar yang dimiliki.¹¹⁵

4. Keterbatasan Fasilitas dan Infrastruktur

Faktor lain yang turut menghambat keberhasilan madrasah unggul berbasis pesantren adalah keterbatasan fasilitas pendukung pendidikan. Beberapa madrasah masih menghadapi kekurangan sarana seperti ruang kelas yang layak, laboratorium sains, perpustakaan yang representatif, serta akses jaringan internet yang memadai.

Padahal, ketersediaan fasilitas yang lengkap dan berkualitas merupakan salah satu prasyarat penting dalam menunjang proses pembelajaran yang aktif, inovatif, dan interaktif. Keterbatasan sarana dan prasarana tersebut dapat menghambat pengembangan metode pembelajaran modern serta mengurangi efektivitas dalam pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.¹¹⁶

¹¹⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012), 120–122.

¹¹⁶ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan* (Jakarta: Kemendikbud, 2016), 28–30.

5. Lemahnya Sistem Manajemen dan Evaluasi

Sebagian madrasah masih dikelola dengan pendekatan tradisional tanpa didukung oleh perencanaan strategis yang matang. Kondisi ini tercermin dari sistem administrasi yang kurang transparan, lemahnya fungsi pengawasan, serta minimnya evaluasi kinerja yang terstruktur.

Akibatnya, berbagai program yang telah dirancang tidak dapat berjalan secara optimal dan sering kali tidak mencapai target yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa lemahnya praktik manajemen menjadi salah satu faktor penghambat dalam mewujudkan madrasah unggul berbasis pesantren. Oleh karena itu, diperlukan penerapan manajemen strategis yang sistematis dan profesional agar seluruh program dapat direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi secara efektif.¹¹⁷

6. Kurangnya Dukungan dan Partisipasi Masyarakat

Madrasah unggul berbasis pesantren membutuhkan kolaborasi dengan masyarakat dan orang tua santri. Namun, sering kali masih terjadi kesenjangan komunikasi antara pihak madrasah dan masyarakat sekitar. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam mendukung program madrasah berdampak pada minimnya dukungan moral maupun material.¹¹⁸

7. Ketimpangan Antara Visi dan Implementasi

Banyak madrasah pada dasarnya telah memiliki rumusan visi dan misi yang baik serta terarah sebagai pedoman pengembangan lembaga. Namun, dalam praktiknya implementasi dari visi dan misi tersebut masih belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh kurangnya konsistensi dalam pelaksanaan program serta belum kuatnya sistem pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Akibatnya, arah kebijakan dan program pengembangan madrasah sering kali tidak sepenuhnya sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga

¹¹⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 120–123

¹¹⁸ Lisnawati et al., “Komunikasi Organisasi di Bina Madani Islamic Boarding School,” *Karimah Tauhid* 3, no. 8 (2024): 36–49, <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i8.14546>.

berdampak pada kurang maksimalnya pencapaian tujuan lembaga pendidikan.¹¹⁹

8. Pengaruh Globalisasi dan Modernisasi

Globalisasi membawa tantangan baru bagi madrasah pesantren, terutama dalam menjaga identitas keislaman di tengah arus budaya dan gaya hidup modern. Banyak santri yang terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan media sosial, yang kadang tidak sejalan dengan nilai-nilai pesantren.¹²⁰

9. Perbedaan Persepsi antara Pengelola dan Stakeholder

Tantangan lain muncul dari perbedaan pandangan antara pengelola madrasah, kiai, guru, dan pihak yayasan tentang arah pengembangan lembaga. Kurangnya kesamaan persepsi ini sering menimbulkan konflik kebijakan dan menghambat koordinasi.¹²¹

10. Lemahnya Integrasi Kurikulum Pesantren dan Madrasah

Terakhir, hambatan yang sering terjadi adalah kesulitan dalam menyatukan kurikulum pesantren tradisional dengan kurikulum madrasah modern. Perbedaan orientasi antara keduanya membuat pengelolaan waktu belajar, metode, dan capaian kompetensi sering tidak seimbang.¹²²

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

¹¹⁹ Wiwi Noviati and Hasil Belajar, "Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan di MTs Riyadush Sholihin Purwareja Klampok Banjarnegara," *Jurnal Kependidikan* 12, no. 2 (2024): 349–362, file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1097-Article Text-3401-1-10-20230117.pdf.

¹²⁰ Journal Homepage et al., "Generasi Z dan Tantangan Menjaga Identitas Keislaman di Era Global," *Journal of Innovative and Creativity* 4, no. 3 (2024): 68–74.

¹²¹ Hening Puwati Parlan, Andriyani, and Nurmalia Lusida, "Problematisasi Pesantren dan Lembaga Pendidikan Islam," *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 6, no. 11 (2024): 67–82, <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i11.3691>.

¹²² Shokhibun Ni'am and Nawal Nur Arafah, "Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren," *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2024): 69–84, <https://doi.org/10.58577/dimar.v6i1.271>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan

Pendekatan yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara mendalam, holistik, dan dalam kondisi alamiah, dengan menekankan pada makna daripada generalisasi.¹²³

Menurut Anselm Strauss dan Juliet Corbin, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan temuan-temuan yang tidak diperoleh melalui prosedur statistik, melainkan melalui pemahaman terhadap fenomena dari perspektif partisipan.¹²⁴ Selain itu, pendekatan kualitatif juga menekankan pentingnya konteks sosial dalam memahami suatu fenomena. Hal ini sejalan dengan pendapat John W. Creswell yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.¹²⁵

Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo, yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*), yaitu penelitian yang dilakukan secara mendalam terhadap suatu kasus dalam batas sistem tertentu. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci suatu program, peristiwa, atau aktivitas dalam konteks nyata.¹²⁶

Studi kasus ini bertujuan untuk menggali secara detail bagaimana proses

¹²³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 6.

¹²⁴ Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (California: Sage Publications, 1998), 11.

¹²⁵ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (California: Sage Publications, 2018), 4.

¹²⁶ Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Los Angeles: Sage Publications, 2018), 16.

manajemen strategi dilaksanakan dalam konteks pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MA Darul Huda Ponorogo yang beramatkan di Jl. Ir. H. Juanda Gg VI/38 Mayak, Tonatan, Ponorogo, Jawa Timur. Peneliti memilih lokasi penelitian di MA Darul Huda Ponorogo, yang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam berbasis pesantren di Kabupaten Ponorogo. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan akademik dan empiris bahwa MA Darul Huda memiliki karakteristik khas yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren.

Keunikan MA Darul Huda Ponorogo terletak pada integrasi yang kuat antara pendidikan formal dan sistem pesantren yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi diwujudkan secara nyata dalam kegiatan sehari-hari. Pembelajaran tidak hanya berfokus pada kurikulum nasional, tetapi diperkaya dengan program keagamaan yang terstruktur seperti hafalan, dzikir, dan pembiasaan ibadah. Keunikan ini semakin terlihat dari adanya keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang berjalan secara berkelanjutan, serta didukung oleh pendampingan dan pengawasan yang intensif. Dengan demikian, MA Darul Huda tidak hanya menghasilkan siswa yang unggul secara akademik, tetapi juga membentuk karakter religius melalui budaya madrasah yang hidup dan konsisten.

C. Data dan Sumber Data

Data utama yang terdapat dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen, data tertulis, dan sejenisnya. Dalam kata-kata dan tindakan itu di dalamnya terdapat semua yang dilakukan atau yang diberikan oleh informan yang diamati dan diwawancarai. Data tersebut diambil dari tulisan atau rekaman yang dilakukan

oleh peneliti. Secara lebih rinci data penelitian diperoleh dari sumber data dengan melalui sumber data primer dan sumber data sekunder.¹²⁷

1. Sumber primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan melalui interaksi langsung dengan objek penelitian. Data ini dikumpulkan melalui teknik seperti wawancara, observasi, maupun partisipasi langsung, sehingga bersifat aktual, orisinal, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.¹²⁸ Pada penelitian ini, sumber data primernya berjumlah 6 meliputi:

- a. Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih kepala sekolah sebagai informan dalam penelitian ini, dikarenakan kepala sekolah memegang peran sebagai manajer di sebuah lembaga sekolah sehingga bertugas untuk mengelola, mengatur, serta mengetahui segala kegiatan yang berhubungan dengan siswa, hal ini dapat dijadikan sumber untuk mendapatkan informasi terkait kegiatan dan program di MA Darul Huda Ponorogo.

- b. Waka Kurikulum MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih wakil kepala bagian kurikulum sebagai informan dalam penelitian ini didasarkan pada peran sentralnya dalam mengelola, mengembangkan, dan mengimplementasikan kurikulum di MA Darul Huda Ponorogo. Sebagai penanggung jawab utama dalam bidang kurikulum, Waka Kurikulum memiliki pemahaman menyeluruh mengenai arah pengembangan akademik madrasah, mulai dari penyusunan program pembelajaran, penetapan beban belajar, pengelolaan jadwal, hingga pengkoordinasian guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai dengan standar mutu madrasah. Peran tersebut menjadikan Waka Kurikulum sebagai pihak yang sangat mengetahui bagaimana strategi pengembangan madrasah diterjemahkan ke dalam praktik pendidikan sehari-hari.

¹²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 104.

¹²⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 104.

c. Waka Kesiswaan MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih waka kesiswaan sebagai informan, dikarenakan ranah pembahasan manajemen strategi memerlukan sinergi dari seluruh manajer sekolah di bidang struktural termasuk di dalamnya bidang kesiswaan. Bagian ini tidak terlepas dari ranah kesiswaan sehingga wakil kepala madrasah bagian kesiswaan yang memiliki posisi struktural tertinggi di kesiswaan diharapkan dapat memberikan informasi pendukung dalam proses kelancaran kegiatan penelitian.

d. Staf Waka Kesiswaan MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih staf waka kesiswaan sebagai informan, dikarenakan ranah pembahasan manajemen strategi memerlukan sinergi dari seluruh manajer sekolah di bidang struktural termasuk di dalamnya staf bagian bidang kesiswaan. Bagian ini tidak terlepas dari ranah kesiswaan karena membantu proses dalam manajemen strategi madrasah atau institusi, wakil kepala madrasah bagian kesiswaan juga memiliki posisi struktural tertinggi di dalam Madrasah, diharapkan dapat memberikan informasi pendukung dalam proses kelancaran kegiatan penelitian.

e. Waka Penjamin Mutu MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih Waka Penjamin Mutu Madrasah sebagai informan dalam penelitian ini didasarkan pada posisinya yang strategis dalam struktur manajemen madrasah. Sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan, dan evaluasi mutu pendidikan, Waka Penjamin Mutu memiliki pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana strategi pengembangan madrasah dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi. Selain itu, posisi ini memungkinkan informan untuk melihat secara langsung keterkaitan antara kebijakan madrasah, pelaksanaan program, serta pencapaian standar mutu yang menjadi ciri madrasah unggul.

f. Siswa MA Darul Huda Ponorogo

Alasan peneliti memilih siswa sebagai informan adalah, sebagai penguat data tentang pandangan siswa terkait dengan keunggulan sekolah sehingga siswa berkeinginan belajar di MA Darul Huda Ponorogo.

Dalam penelitian ini, penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yaitu memilih informan yang dianggap paling mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti.¹²⁹ Dalam konteks penelitian ini, informan dipilih secara sengaja karena memiliki peran strategis dalam manajemen madrasah, seperti kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, staf kesiswaan, waka penjamin mutu dan guru. Pemilihan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki informasi yang relevan terkait proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren.

Selain itu untuk mendapatkan data yang lengkap, kredibel dan mendalam. Peneliti juga menggunakan teknik *snowbal sampling*, yaitu teknik penentuan informan yang berkembang secara bertahap dari satu informan ke informan lainnya berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya.¹³⁰

2. Sumber sekunder, adalah data pendukung yang diperoleh tidak secara langsung dari sumber pertama, melainkan melalui dokumen, arsip, atau sumber tertulis lain yang relevan dengan penelitian. Data ini berfungsi untuk melengkapi dan memperkuat data primer, sehingga analisis yang dilakukan menjadi lebih komprehensif dan mendalam.¹³¹ Selain itu, data sekunder juga dapat berupa buku, jurnal ilmiah, serta hasil penelitian

¹²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 85.

¹³⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 224.

¹³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 104.

terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Sumber-sumber tersebut digunakan sebagai landasan teoritis sekaligus pembanding dalam menganalisis temuan di lapangan.

Berdasarkan uraian sumber data tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan pengumpulan data yang komprehensif dengan memadukan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari enam informan kunci yang memiliki peran strategis dalam manajemen madrasah, yaitu 1) kepala madrasah, 2) wakil kepala bidang kurikulum, 3) wakil kepala bidang kesiswaan, 4) staf kesiswaan, 5) wakil kepala penjamin mutu, 5) siswa. Sementara itu, data sekunder digunakan sebagai pelengkap untuk memperkuat data primer, yang diperoleh dari berbagai dokumen resmi madrasah serta sumber literatur yang relevan. Dengan kombinasi kedua jenis data tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid, komprehensif, dan mendalam, sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai praktik manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data yang akurat, valid, dan relevan dengan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data dapat diartikan sebagai cara atau prosedur yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dari sumber data yang telah ditentukan, baik melalui interaksi langsung maupun melalui dokumen pendukung.¹³²

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alami), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara yang mendalam dan dokumentasi. Tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengumpulkan

¹³² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 296.

informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memahami makna, proses, dan konteks sosial yang terjadi di lapangan.¹³³

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Prosedur Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui proses interaksi langsung antara peneliti dan informan untuk memperoleh informasi yang mendalam terkait fenomena yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, wawancara digunakan untuk memahami makna, pengalaman, serta perspektif informan secara lebih komprehensif.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara lisan dalam bentuk percakapan antara peneliti dengan responden untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian.¹³⁴ Terdapat beberapa macam wawancara, yaitu:

a. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan baku. Dalam jenis wawancara ini, peneliti telah menentukan terlebih dahulu daftar pertanyaan yang akan diajukan, sehingga proses wawancara berjalan lebih terarah dan seragam pada setiap informan.

b. Wawancara semi-terstruktur

Wawancara semi-terstruktur merupakan wawancara yang menggunakan pedoman pertanyaan, namun masih memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi di lapangan. Jenis wawancara ini memungkinkan peneliti menggali informasi secara lebih mendalam karena adanya fleksibilitas dalam proses tanya jawab.

¹³³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 9.

¹³⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 216.

c. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang dilakukan secara bebas tanpa menggunakan pedoman pertanyaan yang baku. Peneliti hanya memiliki garis besar topik yang akan dibahas, sehingga proses wawancara berlangsung secara alami seperti percakapan biasa. Jenis wawancara ini digunakan untuk memperoleh data yang lebih mendalam dan eksploratif.

Dari beberapa macam wawancara tersebut, peneliti memulai wawancara secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam. Sementara itu, wawancara semi-terstruktur berada di antara keduanya, yaitu tetap menggunakan pedoman pertanyaan tetapi memberikan ruang bagi peneliti untuk mengembangkan pertanyaan secara lebih mendalam sesuai dengan situasi di lapangan. Adapun wawancara tidak terstruktur bersifat paling fleksibel karena dilakukan secara bebas tanpa pedoman baku, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih luas dan eksploratif tentang manajemen strategi dalam pengembangan Madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

2. Prosedur Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian untuk memperoleh data yang bersifat faktual dan kontekstual. Dalam penelitian kualitatif, observasi digunakan untuk memahami perilaku, aktivitas, serta situasi yang terjadi di lapangan secara alami.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung kegiatan yang sedang berlangsung untuk memperoleh data yang akurat mengenai fenomena yang diteliti.¹³⁵ Dengan demikian, observasi memungkinkan peneliti memperoleh data yang tidak selalu dapat diungkap melalui wawancara.

¹³⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, 220.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat secara langsung dalam aktivitas dan kegiatan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Melalui keterlibatan tersebut, peneliti dapat mengamati berbagai aktivitas, interaksi, serta proses yang berlangsung secara lebih dekat dan komprehensif.¹³⁶ Jenis observasi ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih kaya karena tidak hanya mengandalkan pengamatan dari luar, tetapi juga pengalaman langsung dalam situasi yang diamati.

Penggunaan observasi partisipatif dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai pelaksanaan manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo, baik pada aspek formulasi, implementasi, maupun evaluasi strategi. Melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan madrasah dan pesantren, peneliti dapat memahami secara lebih utuh proses perencanaan, pelaksanaan program, serta evaluasi yang dilakukan. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan lebih akurat, mendalam, dan sesuai dengan kondisi nyata yang terjadi di lapangan.

3. Prosedur Dokumentasi

Dokumentasi yaitu cara pengumpulan data dengan memanfaatkan dokumen tertulis, gambar, maupun arsip yang berkaitan dengan objek penelitian, yang berfungsi sebagai bukti pendukung dalam penelitian kualitatif.¹³⁷

Pendapat ini diperkuat oleh Sugiyono yang menyatakan bahwa dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, yang dapat

¹³⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018), 174.

¹³⁷ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 72.

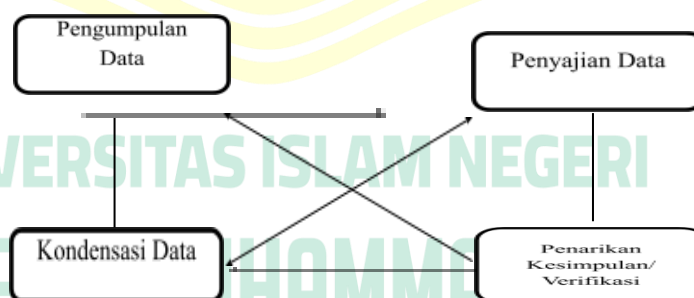
berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, sehingga dapat digunakan untuk melengkapi data penelitian.¹³⁸

Metode dokumentasi ini digunakan peneliti untuk menggali data berupa dokumen, tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang data yang bersifat administratif, historis, dan faktual mengenai Formulasi, implementasi maupun evaluasi, selain itu juga akan dilengkapi data-data dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mengorganisasikan, mengolah, dan menafsirkan data yang telah diperoleh dari lapangan sehingga menjadi informasi yang bermakna dan dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai.¹³⁹

Karena karakteristik penelitian ini bersifat kualitatif, maka aktivitas dalam analisis datanya menggunakan analisis model interaktif menurut Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana sebagaimana berikut.¹⁴⁰



Gambar 3.1 Teknis analisis model interaktif Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana

¹³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 314.

¹³⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 131.

¹⁴⁰ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Los Angeles: Sage Publications, 2014), 12–14.

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan kegiatan utama yang dilakukan di setiap penelitian. Pengumpulan data berkaitan dengan proses mengumpulkan informasi atau data yang akan digunakan sebagai bahan dasar untuk dapat dianalisis secara lebih lanjut. Dengan adanya pengumpulan data bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan dan akurat agar dapat diinterpretasikan, dianalisis dan digunakan untuk menghasilkan temuan atau pengetahuan baru.¹⁴¹

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil data wawancara, dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya. Dengan proses kondensasi diharapkan data lebih akurat. Hal itu disebabkan pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara kontinu atau terus menerus. Kemudian berbagai data yang diperoleh, dikumpulkan, dianalisis dan dipadatkan untuk menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang dan menata data sehingga dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir.¹⁴²

Dalam penelitian ini peneliti akan memahami data terkait formulasi manajemen strategi, kemudian menitik fokuskan informasi terhadap manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah kondensasi data tahapan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Umumnya penyajian data yang digunakan yakni teks yang bersifat naratif. Tujuannya

¹⁴¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 224.

¹⁴² Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 12.

untuk memahami apa yang terjadi serta melanjutkan kerja selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami.¹⁴³ Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan teks naratif, yang bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami atau yang sudah didapat.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Langkah yang berikutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang telah disampaikan di awal masih bersifat sementara, dan akan berubah setelah adanya bukti-bukti yang diperoleh saat pengumpulan data. Namun apabila bukti-bukti yang diperoleh bersifat valid dan terbukti kebenarannya serta sesuai dengan kesimpulan di awal, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat konsisten dan kredibel. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan.¹⁴⁴

F. Teknik Pengecekan Data

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Meningkatkan ketekunan pengamatan, yaitu dengan melakukan pengamatan secara cermat, berulang, dan berkesinambungan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam. Melalui ketekunan pengamatan, peneliti dapat memahami secara lebih detail berbagai aspek yang berkaitan dengan objek penelitian, sehingga mampu membedakan antara data yang relevan dan tidak relevan.¹⁴⁵ Dengan demikian, ketekunan pengamatan tidak hanya sekadar melihat, tetapi juga memahami makna di balik setiap fenomena yang diamati. Agar, mendapatkan kepastian data dan urutan suatu peristiwa yang dapat direkam dengan pasti dan sistematis.
2. Pendekatan berdasarkan lamanya waktu penelitian, dalam penelitian kualitatif tidak hanya menuntut ketelitian peneliti dalam mengamati

¹⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, 249.

¹⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, 252.

¹⁴⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 329.

fenomena, tetapi juga memerlukan waktu yang cukup agar data yang diperoleh benar-benar mendalam dan akurat. Lamanya waktu pengamatan menjadi faktor penting karena berkaitan dengan kemampuan peneliti dalam memahami konteks sosial secara utuh. Menurut Tjipto Subadi, ketekunan pengamatan dilakukan dengan cara peneliti berada di lapangan dalam waktu yang cukup lama, melakukan pengamatan secara berulang, serta mendalami setiap fenomena yang terjadi hingga diperoleh data yang konsisten dan dapat dipercaya.¹⁴⁶ Hal ini bertujuan agar: (1) Memperoleh data yang mendalam terkait formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi; (2) Mengamati konsistensi pelaksanaan program madrasah dalam waktu yang berbeda; (3) Menghindari kesimpulan yang bersifat sementara atau bias; (4) Memastikan bahwa data yang diperoleh telah mencapai tingkat kejenuhan.

3. Menggunakan pendekatan triangulasi sumber dan teknik. Pendekatan triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang berbeda. Tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat konsistensi data serta memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai fenomena yang diteliti. Triangulasi teknik yaitu dilakukan bertujuan untuk dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan menggunakan triangulasi sumber dan teknik, data yang diperoleh menjadi lebih valid, objektif, dan dapat dipercaya.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 88.

¹⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 369.

BAB IV

FORMULASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN

A. Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo

1. Profil Madrasah

Pondok Pesantren Darul Huda Mayak merupakan salah satu dari sekian banyak pondok pesantren yang ada di Jawa Timur terkhusus dari daerah Ponorogo. Didirikan oleh Al-Maghfurlah KH. Hasyim Sholeh dengan menggunakan metode salafiyah pada tahun 1968 yang bertujuan bahwa pondok pesantren ini tetap melestarikan lama yang baik dan mengembangkan tradisi baru yang lebih baik.¹⁴⁸

Metode yang diterapkan oleh pondok pesantren ini meliputi pendidikan umum (formal) dan nonformal. Pendidikan formal yakni mulai dari MTS (sederajat SMP/SLTP), MA (sederajat SMA/SLTA), dan Madrasah Diniyah (MMH). Sedangkan, pendidikan nonformal diterapkan menggunakan konsep pengajian kitab-kitab kuning salafiyah yang mu'tabaroh. Adanya metode ini harapannya santri/peserta didik di Pondok Pesantren Darul Huda Mayak dapat mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam seperti syariat, tauhid dan tasawuf saja atau *tafaqquh kholqillah*. Sehingga, dengan diterapkannya metode ini akan membentuk santri yang mempunyai jiwa keagamaan kuat, sabar dan dapat hidup secara fleksibel dalam bermasyarakat yang modern ini. Tidak heran jika banyak santri yang berdatangan untuk mencari ilmu di pondok pesantren ini meskipun berasal dari luar daerah sekalipun. Dengan menggunakan metode tersebut, harapannya dapat menjadikan mereka mempelajari ilmu pengetahuan Islam secara utuh dalam rangka *Tafaqquh fi diin* tetapi juga mempelajari ilmu pengetahuan agama Islam yang bersifat umum.

¹⁴⁸ Wawancara, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Salim, Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 1 Februari, 2025.

MA Darul Huda Ponorogo merupakan salah satu madrasah aliyah swasta yang berada di Kabupaten Ponorogo. MA Darul Huda Ponorogo berdiri sejak tanggal 28 September 1989, dengan nomor izin operasional W.n. 06.04/00.0352/58.14/1989, yang berada di dalam naungan Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Jenjang pendidikan selama 3 tahun, dengan menggunakan kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) MA Darul Huda Ponorogo bisa dibilang madrasah yang tidak kalah mengenai kuantitas dan kualitas dengan madrasah lain. Hal ini terbukti dengan status madrasah yang terakreditasi dengan predikat A.¹⁴⁹

Madrasah ini memiliki tiga program peminatan yaitu Ilmu Agama (IIA), Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). MA Darul Huda Ponorogo juga memiliki sistem CBT (*Computer Based Test*) Ujian berbasis Komputer/Android untuk Penilaian Harian, PTS, dan Ujian Lokal Madrasah dan sistem SANADH (*Sistem Aplikasi Nilai Akademik MA Darul Huda*) yang merupakan database kumpulan Nilai Akademik selama menempuh studi. Sistem SANADH juga diperuntukkan bagi pendidik untuk pengumpulan nilai guru via *online* dan bisa diakses juga bagi orang tua atau wali peserta didik apabila berkehendak untuk mengecek Nilai Ketuntasan Akademik dengan ID dan *Password* masing-masing peserta didik, sehingga orang tua peserta didik tersebut dapat mengecek hasil peserta didik walaupun dengan jarak yang jauh.

MA Darul Huda Ponorogo juga memiliki hubungan baik dengan berbagai pihak luar seperti perguruan tinggi yang dapat mendaftarkan output sekolah dengan mudah. Dapat dibuktikan Madrasah Aliyah selalu mengikutsertakan peserta didik berprestasinya masuk pada Program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) kementerian RI di setiap tahunnya

¹⁴⁹ Wawancara, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Salim, Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 2 Maret, 2025.

dengan masuk seleksi nasional SNAMPTN, SBMPTN, SPAN- PTKIN, dan lain-lain.¹⁵⁰

MA Darul Huda Ponorogo merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo, dalam usianya yang relative muda berkat semangat dan kerja keras yang tidak mengenal lelah oleh seluruh warganya, kini telah menunjukkan diri sebagai Lembaga islam yang modern, terutama jika dilihat dari penampilan fisik dan akademiknya. Sampai saat ini Madrasah Aliyah selain memiliki sarana dan prasarana sebagai daya pendukung pengembangan keilmuan yang dibutuhkan juga memiliki tenaga pengajar yang cukup handal, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas seperti laboratorium, perpustakaan, masjid, asrama, pusat sumber belajar, fasilitas seni, dan olah raga (lapangan bola voly, sepak bola, lapangan basket, dll).

Berikut beberapa nama-nama Kepala Madrasah yang sudah mengabdikan dirinya di MA Darul Huda Ponorogo. Diantaranya yakni:¹⁵¹

Tabel 4.1 Data Kepala Madrasah MA Darul Huda Ponorogo

No	Nama	Masa Jabatan
1.	Drs. As'adi	1989-1990
2.	Drs. H. Mudlofir Ihsan	1990-1997
3.	Drs. Sajid Qodri	1997-1999
4.	Drs. Abdul Wahid	1999-2000
5.	Drs. Ahdjari	2000-2002
6.	Drs. H. Mudlofir Ihsan	2002-2020
7.	H. Umar Salim, M.Pd.I	2020-sekarang

2. Letak geografis MA Darul Huda Ponorogo

MA Darul Huda Ponorogo, terletak di Jl. Ir. H Juanda VI/ 38 Dusun Mayak, Desa Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo,

¹⁵⁰ Wawancara, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Salim, Profil Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 3 Maret, 2025.

¹⁵¹ Dokumentasi, Data Kepala Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 10 Maret, 2025.

Provinsi Jawa Timur. MA Darul Huda Ponorogo memiliki letak yang strategis karena terletak di kota Ponorogo. Batas-batas wilayahnya sebagai berikut:

- a. Sebelah timur: Jln. Suprpto.
- b. Sebelah barat: Jln. Ir. H. Juanda.
- c. Sebelah selatan: Kantor Departemen Agama.
- d. Sebelah utara: Jl. Menur Ronowijayan.

3. Visi, Misi dan Tujuan MA Darul Huda Ponorogo

Tabel 4.2 Data Visi dan Misi MA Darul Huda Ponorogo¹⁵²

Visi MA Darul Huda Ponorogo	Berilmu, Beramal, Bertaqwa, Berakhlaqul Karimah. Berilmu : Memiliki Ilmu yang berkualitas untuk meningkatkan iman dan taqwa (IMTAQ), dan berwawasan yang luas untuk mendukung pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Beramal : Terampil dalam menjalankan tugas sebagai seorang hamba (Hablum Minallah), dan luwes dalam bermasyarakat (Hablum Minannas). Bertaqwa : Menjujung tinggi kejujuran dan kebenaran, menolak kebohongan dan pelanggaran, pada waktu sendirian maupun bersama orang lain, dalam norma agama maupun aturan masyarakat. Berakhlaqul Karimah : Mengedepankan perdamaian, menghindari permusuhan dengan siapapun dan di manapun. 1) Membekali peserta didik, ilmu yang ‘amaliyah, membiasakan peserta didik, beramal yang ilmiah, Menanamkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. 2) Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam. 3) Mengantar kader yang siap diri, cerdas, mandiri berilmu dan profesional serta berwawasan kebangsaan.
---	--

¹⁵² Dokumentasi, Data Visi dan Misi Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 10 Maret, 2025.

Misi MA Darul Huda Ponorogo	4) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, terampil, kreatif, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik rohani, iptek dan akhlakul karimah. 5) Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali dirinya dan potensinya, sehingga tumbuh dan berkembang secara utuh dan optimal.
------------------------------------	---

4. Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo

Tabel 4.3 Data Tujuan dan Target MA Darul Huda Ponorogo¹⁵³

Tujuan MA Darul Huda Ponorogo	Target MA Darul Huda Ponorogo
a. Membentuk insan berilmu yang amaliyah, beramal yang ilmiah, berakhlakul karimah, bertaqwa kepada Allah SWT, serta mampu menjadi kader bangsa yang cerdas, mandiri, dan berdaya saing dalam bingkai nilai-nilai pesantren dan islam rahmatan lil'alam.	a. Terwujudnya peserta didik MA Darul Huda Ponorogo yang berilmu luas, beramal nyata, bertaqwa kuat, berakhlakul karimah, berjiwa mandiri, dan berdaya saing tinggi, serta terbangunnya madrasah unggul yang religius, inovatif, dan berkarakter pesantren.

5. Struktur Organisasi MA Darul Huda Ponorogo

Dalam struktur organisasi yang ada di MA Darul Huda Ponorogo menerangkan bahwa Ust. H. Umar Salim, M.Pd.I menjabat sebagai kepala Madrasah periode 2020-sekarang, Kepala TU yang diamanahkan kepada Ust. Ahmad Sujari, AZ. Kemudian Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum yang diamanahkan kepada Ust. M. Mahmud Romdhoni, S.Pd.I. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang diamanahkan kepada Ust. Qoribun Sidiq, S.Ag. Wakil kepala sekolah bidang penjamin mutu yang diamanahkan kepada Ust. Ahmad Mubarak, S.H.I. Waka Madrasah

¹⁵³ Dokumentasi, Data Tujuan dan Target Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 11 Maret, 2025.

BP/BK yang diamanahkan kepada Ust. Surip, S.Ag., S.Pd. Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana yang diamanahkan kepada Ust. Mudir Sunani, AM. Wakil kepala sekolah bidang humas yang diamanahkan kepada Ust. Mashuri, S.Pd.I. Kemudian Ka. Program Jurusan IPS yang diamanahkan kepada Ust. Surip, S.Ag., S.Pd. Ka. Program Jurusan MIPA yang diamanahkan kepada Ust. Hadi Sucipto, S.Pd. Ka. Program Jurusan Bahasa yang diamanahkan kepada Ust. Taufik Hidayat S.Pd. Ka. Program Jurusan Agama yang diamanahkan kepada Ust. Muhith Alhilmy, M.Pd.I.¹⁵⁴

6. Sumber daya manusia (Guru, Tutor, Peserta didik dan Tenaga Kependidikan)

Keadaan tenaga pendidik (guru) di MA Darul Huda Ponorogo memiliki kualitas yang sangat baik dan sesuai standar kualifikasi minimal D4/S1 kependidikan. Selain itu, guru di MA Darul Huda Ponorogo ini hampir secara keseluruhan memiliki latar belakang dari lulusan pondok pesantren salaf di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Dan juga memiliki latar belakang mengajar sesuai dengan kualitas dan kompetensi yang mereka miliki sehingga sudah bisa dinilai sebagai guru profesional dan berkompeten di bidangnya. Sementara itu, detail jumlah tenaga pendidik di MA Darul Huda Ponorogo yang sudah bersertifikasi S1 sejumlah 118 orang, bersertifikasi S2 sejumlah 27 orang, dan yang belum bersertifikasi sejumlah 10 orang.¹⁵⁵

Jumlah sumber daya manusia untuk hal ini tenaga pendidik (guru) di MA Darul Huda Ponorogo sebanyak 145 orang yang terdiri dari 137 orang tenaga guru yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahliannya masing-masing, dan 8 orang sebagai tenaga kependidikan.

¹⁵⁴ Dokumentasi, Data Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 14 Maret, 2025.

¹⁵⁵ Dokumentasi, Data Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 14 Maret, 2025.

Sementara itu, jumlah peserta didik di MA Darul Huda Ponorogo sebanyak 2.410. Dengan perincian sebagai berikut:¹⁵⁶

Tabel 4.4 Data Peserta didik MA Darul Huda Ponorogo

KELAS	10 UMUM					11 - A	11 - B	11 - C	12 - A	12 - B	12 - C
A / 1	32	L	35	W	35	31	31	30	28	32	30
B / 2	27	M	33	X	35	29	25	27	26	27	27
C / 3	33	N	35	Y	33	29	28	29	26	31	30
D / 4	26	O	30	Z	35	28	32	27	27	29	27
E / 5	28	P	28	1	34	31	29	29	34	31	33
F / 6	28	Q	33	2	37	30	30	26	35	28	32
G / 7	34	R	27		-	30	28	26	34	24	33
H / 8	33	S	25		-	29	17	27	35	26	33
I / 9	35	T	31		-	27	-	-	33	30	-
J / 10	33	U	27		-	-	-	-	32	-	-
K / 11	34	V	36		-	-	-	-	-	-	-
JUMLAH	343		340		209	264	220	221	310	258	245
	892					705			813		
TOTAL	2410 PESERTA DIDIK, TERBAGI MENJADI 80 KELAS/ROMBEL										

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

¹⁵⁶ Dokumentasi, Data Peserta Didik Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 14 Maret, 2025.

**7. Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Di MA Darul Huda Ponorogo**

Tabel 4.5 Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik¹⁵⁷

No	Nama Kegiatan	Tanggal Pelaksanaan	Materi PD/ Kompetensi	Waktu	Nama Pemateri	Tempat	Penyelenggara
1.	MGMP	02/09/2025	Bimtek KMA 1503	1 Hari	KKM 2 Ponorogo	KKM 2 Ponorogo	KKM 2 Ponorogo
2.	Lomba Guru Berprestasi	25/01/2025	Lomba Guru Inovasi	1 Hari	Panitia HAB Kemenag	Kemenag Kab. Ponorogo	Kemenag Kab. Ponorogo
		25/07/2025 27/07/2025	Lomba Dewan Asatidz	3 Hari	Panitia Haflatul Imtihan 2025	PP. Darul Huda Mayak	Panitia Haflatul Imtihan 2025
3.	Pelatihan pembuatan Modul Ajar dan Pendekatan Deep Learning	07/08/2025	Sosialisasi pembuatan Modul Ajar dan Pendekatan Deep Learning	Pukul 08.00 WIB s/d selesai	Dr. Wirawan Fadly, M.Pd	Auditorium Muzdalifah	MA Darul Huda Ponorogo
4.	PPG (Pendidikan Profesi Guru)	15/08/2025	Kompetensi Pedagogik & Sosial	Pukul 08.00 WIB s/d selesai	Ust. H. Umar Salim, M. Pd.I	Kantor MA	MA Darul Huda Ponorogo
5.	Khataman Al-Qur'an	1 Bulan sekali	Mujahadah	1 Hari	Ka. Progjur Agama	Maqom Al-Maghfurlah KH. Hasyim Sholeh	MA Darul Huda Ponorogo
6.	Selapanan Dewan Asatidz	1 Bulan sekali	Musyawaharah Guru	Pukul 19.00 s/d selesai.	KH. Abdus Sami' Hasyim	Aula Shofa PP. Darul Huda Mayak	Pengurus Yayasan PP. Darul Huda Mayak
7.	Ziaroh Wali Dewan Asatidz	1 Tahun Sekali	Mujahadah	Akhir Tahun Pembelajaran	KH. Abdus Sami' Hasyim	Maqom Auliya' Jawa Timur	Pengurus Yayasan PP. Darul Huda Mayak

¹⁵⁷ Dokumentasi, Data Pengembangan dan Pelatihan Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 16 Maret, 2025.

8. Prestasi Lembaga

Tabel 4.6 Prestasi Lembaga MA Darul Huda Ponorogo¹⁵⁸

NO	TANGGAL	TEMPAT PERLOMBAAN	CABANG LOMBA	NAMA DELEGASI	PRESTASI	KETERANGAN	PEMBIMBING
1	01 Juli 2024	Online/KSM 2024	KSM Cabang Ekonomi	Devrina Arsy Emilia	Juara 1	Masuk propinsi, hasil peringkat 41 dari 80 peserta	Okti Dwi A
2	23 Juli 2024	Kejurkab Ponorogo	Karate Antar Pelajar	Amanda Safitri Rosyidah	Juara 2 dan 3 Kumite Perorangan		Imam Mustafik
3	29 Juli 2024	Kab Ponorogo	PMR	Mashfufatul Rafi'ah	Juara 3 Presentasi Pertolongan Pertama		Azka Jannatun
4	29 Juli 2024	Kab Ponorogo	PMR	Shinti Naila Ma'adina	Juara Harapan 1 Presentasi Kepemimpinan		Azka Jannatun
5	29 Juli 2024	Kab Ponorogo	PMR	1. Chatania Eka Ramdhani 2. Naila Shofiyatul Husna	Juara 2 Duta Remaja Sehat		Azka Jannatun
6	29 Juli 2024	Kab Ponorogo	PMR	1. Mashfufatul Rafi'ah 2. Revfi Dwi Novita 3. Necha Asyafrin 4. Adnin Aliya Silva 5. Mauliddiva Nuraini 6. Qaena Aulia Hanif 7. Shinti Nayla Ma'adina	Juara 3 Simulasi Pertolongan Pertama		Azka Jannatun

¹⁵⁸ Dokumentasi, Data Prestasi Lembaga Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, 16 April, 2025.

NO	TANGGAL	TEMPAT PERLOMBAAN	CABANG LOMBA	NAMA DELEGASI	PRESTASI	KETERANGAN	PEMBIMBING
7	19 Agustus 2024	The Foresta Building Madiun	Spekta Colour Run	Muhammad Alfi Nur Hujjah	Juara Harapan 3		Aslih Maulana
8	03 September 2024	FEBI IAIN Ponorogo	Olympiade Ekonomi Syariah	Farhan Al Husain	Juara 3		Puguh Tri H
9	07 Oktober 2024	Hazaroby VI IAIN Ponorogo se Karedisenan Madiun	Olympiade Bahasa Arab	Azka Briliyan	Juara 1	Karedisenan Madiun	Faiz Roidho Nasrulloh
10	07 Oktober 2024	Hazaroby VI IAIN Ponorogo se Karedisenan Madiun	Olympiade Bahasa Arab	Farhan Al Husain	Juara 3	Karedisenan Madiun	Faiz Roidho Nasrulloh
11	07 Oktober 2024	Hazaroby VI IAIN Ponorogo se Karedisenan Madiun	Khitobah Arobiyah	Arif Fath Hmzan	Juara 3	Karedisenan Madiun	Faiz Roidho Nasrulloh
12	13 Oktober 2024	SAQOYYAH V UIN Malang	Olympiade Nahwu Shorof Nasional	Mafudzuddin 'Abdul Jalil	Harapan 2	Nasional	Faiz Roidho Nasrulloh
13	16 Oktober 2024	Gazan XII UIN Malang	Khot Araby Mushaf	Achmad Amirul Afryansyah Aviza	Juara 1	Nasional	M. Mas'ud
14	16 Oktober 2024	Gazan XII UIN Malang	Khot Araby Mushaf	Nana Khoirun Nisa	Juara 3	Nasional	M. Mas'ud
15	12 Nopember 2024	MSQ umum di IAIN PONOROGO	MSQ umum di IAIN PONOROGO	1. M. Nailul Azmi Fillah 2. Tsalis Hasyimi 3. Ardan Amirul Haziq Ismail	Juara Harapan 2	Nasional	Anwar Bahruddin dan alifa ainul fudla
16	25 Januari 2025	IAIN Cup 2025	Futsal	1. Taufiq Romdhoni 2. Rafid Riskianto 3. Hari Subekti 4. Nur Aziz 5. Makhrus Amir 6. Arzaqul Ahsan	Juara 3	Propinsi	Afiq Ulul F

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

NO	TANGGAL	TEMPAT PERLOMBAAN	CABANG LOMBA	NAMA DELEGASI	PRESTASI	KETERANGAN	PEMBIMBING
				7. Iqbal Faizin 8. Fahri Zidan 9. Ferdian Mirza 10. Afif Nur Asyrof 11. Alwi Mubarok 12. Shuma Raja			
17	25 Januari 2025	IAIN Cup 2025	MQK Kontemporer	Panji Raksa	Juara 1	Propinsi	Awwaludin S
18	25 Januari 2025	IAIN Cup 2025	MQK Mushaf	Nana Khoirunnisa'	Juara 1	Propinsi	Awwaludin S
19	25 Januari 2025	IAIN Cup 2025	MQK Mushaf	Thoriq Ta'alumi	Juara 3	Propinsi	Awwaludin S
20	25 Januari 2025	GALAPALMERA SMAN 1 PO 2025	Cerdas Tangkas	M. Raihan	Juara 3	Se-Jawa Terbuka	Afiq Ulul F
21	25 Januari 2025	GALAPALMERA SMAN 1 PO 2025	Traveling Gerakan Kepalang Merahan	M kelvin Renaldi	Juara 2	Se-Jawa Terbuka	Afiq Ulul F
22	25 Januari 2025	GALAPALMERA SMAN 1 PO 2025	Traveling "Kesiapsiagaan Bencana"	M. Ardan	Juara 2	Se-Jawa Terbuka	Afiq Ulul F
23	25 Januari 2025	GALAPALMERA SMAN 1 PO 2025	Duta Galapalmera	Aqwiyl Fahrurrozi	Juara 3	Se-Jawa Terbuka	Afiq Ulul F
24	25 Januari 2025	GALAPALMERA SMAN 1 PO 2025	MADYA	PMR Wira MA Darul Huda Ponorogo	Peringkat Kategori Terbaik MADYA	Se-Jawa Terbuka	Afiq Ulul F
25		Olympiade Air Langga	Mapel Ekonomi		Juara 1	Regional Ponorogo	Melina
26		Olympiade Air Langga	Mapel Geografi		Juara 1	Regional Ponorogo	Bagas
27		Olympiade Air Langga	Mapel		Juara 1	Regional Ponorogo	
28	13 Februari	SMAGA	Futsal	Tim Futsal	Juara 3	Karesidenan	

NO	TANGGAL	TEMPAT PERLOMBAAN	CABANG LOMBA	NAMA DELEGASI	PRESTASI	KETERANGAN	PEMBIMBING
	2025	Championship				Madiun	
29	07 Maret 2025	STKIP PGRI PO	News Reading	Alexa Feloveana (10.X)	Juara 1	Kabupaten	Nisaul M
30	07 Maret 2025	STKIP PGRI PO	Story telling	Marsha Carveyana (11 B 9)	Harapan 1	Kabupaten	Nisaul M
31	10 Mei 2025	STKIP PGRI PO	Festival Literasi dan Bahasa (FESTERASTRA)	Ardan Amirul Haziq Ismail (11.A MIPA)	Juara 3	Nasional	Ahmad Nur Kamali
32	11-12 Mei 2025	MTQ kec. Ponorogo	Kaligrafi Naskah	Muh Nailumi Amul (12)	Juara 2	Kabupaten	M. Mas'ud
33	11-12 Mei 2025	MTQ kec. Ponorogo	Kaligrafi Naskah	Azka Sabilin Naja (12)	Juara 3	Kabupaten	M. Awaludin S
34	11-12 Mei 2025	MTQ kec. Ponorogo	Kaligrafi Mushaf	Fathoni Ahmad Sabili (12)	Juara 2	Kabupaten	M. Awaludin S
35	11-12 Mei 2025	MTQ kec. Ponorogo	Kaligrafi Naskah	Sofyan Hidayat (12)	Harapan 3	Kabupaten	M. Awaludin S
36	11-12 Mei 2025	MTQ kec. Ponorogo	Kaligrafi Naskah	Bayu Arifin Ilham (12)	Juara 1	Kabupaten	M. Mas'ud

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

9. Kegiatan Pendukung/Ekstrakurikuler

Adapun kegiatan pendukung atau ekstrakurikuler yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik MA Darul Huda Ponorogo meliputi ekstrakurikuler pramuka, hadroh, Jalsah Gambus, khitobah, PMR (Palang Merah Remaja), Marching Band, Olahraga (Sepak bola, Futsal, voli, badminton), Kursus Komputer, Kaligrafi, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Seni Baca al-Qur'an, dan Kursus Menyulam.

B. Paparan Data

Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo. Meskipun tergolong lembaga yang relatif muda, madrasah ini mampu menunjukkan perkembangan yang signifikan berkat semangat, komitmen, dan kerja keras seluruh warga madrasah yang dilakukan secara berkelanjutan. Perkembangan tersebut terlihat dari transformasi madrasah menjadi lembaga pendidikan Islam yang modern, baik dari segi pengelolaan kelembagaan, tampilan fisik, maupun capaian akademik.

Hingga saat ini, Madrasah Aliyah telah didukung oleh berbagai sarana dan prasarana yang memadai sebagai penunjang pengembangan keilmuan peserta didik. Fasilitas tersebut meliputi laboratorium, perpustakaan, masjid, asrama, pusat sumber belajar, serta fasilitas pendukung lainnya seperti sarana seni dan olahraga. Selain itu, madrasah juga memiliki tenaga pendidik yang kompeten dan profesional, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga mampu mendukung proses pembelajaran yang efektif dan berorientasi pada pengembangan potensi akademik maupun karakter peserta didik.

Dalam rangka mencapai keunggulan tersebut, MA Darul Huda Ponorogo merumuskan strategi pengembangan madrasah berbasis pesantren melalui integrasi antara sistem pendidikan formal dan sistem pendidikan keagamaan. Formulasi strategi ini disusun secara sistematis dengan memperhatikan visi madrasah serta kebutuhan peserta didik.

Salah satu bentuk konkret dari formulasi strategi tersebut adalah

penetapan program keagamaan yang harus dicapai oleh peserta didik pada setiap jenjang atau semester. Program ini mencakup target hafalan materi keagamaan yang disusun secara sistematis dan berkelanjutan, seperti hafalan doa-doa setelah sholat, doa wudhu, wirid, tahlil, serta amaliyah keagamaan seperti Dzikirul Ghofilin. Tidak hanya berhenti pada aspek hafalan, peserta didik juga diarahkan untuk mempraktikkan secara langsung dalam kehidupan sehari-hari, sehingga terjadi internalisasi nilai-nilai keagamaan secara nyata. Selain itu, dalam rangka mengembangkan kemampuan akademik, madrasah juga menetapkan program pembuatan karya tulis ilmiah (paper) hal tersebut menjadikan syarat dalam proses pengambilan ijazah di MA Darul Huda dan juga sebagai bagian dari strategi pengembangan intelektual peserta didik.¹⁵⁹

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, perencanaan strategi di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan secara terarah dengan mempertimbangkan kondisi madrasah yang berada di bawah naungan pondok pesantren. Perencanaan tersebut tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui proses musyawarah yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, staf kesiswaan, serta tim penjamin mutu.



Gambar 4.1 Formulasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul¹⁶⁰

Pada hari Kamis, 4 September peneliti melanjutkan observasi ke MA Darul Huda Ponorogo, peneliti menemui *stakeholder* Madrasah, yaitu bapak Kepala Madrasah, Waka Kesiswaan, Waka Kurikulum, staf kesiswaan dan

¹⁵⁹ Observasi, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 3 September, 2025.

¹⁶⁰ Dokumentasi, Formulasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, MA Darul Huda Ponorogo, 1 September, 2025.

Waka Penjamin mutu serta murid Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo, membahas formulasi strategi madrasah unggul untuk menjalankan program-program Madrasah yang diterapkan.¹⁶¹

Dalam proses tersebut, berbagai program strategis dirancang dengan tujuan untuk menyeimbangkan antara penguasaan ilmu pengetahuan dan penguatan nilai-nilai keagamaan dalam diri peserta didik. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak kepala Madrasah, yaitu Ust. H. Umar Salim beliau mengatakan bahwa:

*“Program yang diterapkan di MA Darul Huda sudah terstruktur, seperti hafalan kartu hijau, praktik ibadah, dan pembuatan karya tulis ilmiah. Semua itu memang dirancang untuk membentuk siswa agar tidak hanya pintar secara akademik, tetapi juga kuat dalam bidang keagamaan dan siap terjun ke masyarakat.”*¹⁶²

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategi telah diarahkan pada pembentukan lulusan yang memiliki keseimbangan antara aspek akademik dan religius. Sebagai implementasi dari perencanaan strategi, madrasah menyusun berbagai program unggulan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Program tersebut mencakup program keagamaan dan program akademik yang saling mendukung.

Program keagamaan meliputi hafalan materi yayasan (kartu hijau), doa-doa setelah sholat, doa wudhu, wirid, tahlil, serta amaliyah seperti Dzikirul Ghofilin. Program ini tidak hanya menekankan aspek hafalan, tetapi juga praktik dalam kehidupan sehari-hari peserta didik, sehingga terjadi internalisasi nilai-nilai keagamaan secara nyata.

Sementara itu, dalam aspek akademik, madrasah menetapkan program pembuatan karya tulis ilmiah (*paper*) sebagai salah satu syarat kelulusan. Program ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, analitis, serta keterampilan menulis ilmiah peserta didik. Program-program tersebut telah disusun dengan target capaian yang jelas pada setiap jenjang

¹⁶¹ Observasi, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

¹⁶² Wawancara, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Salim, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

atau semester, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan secara bertahap, terarah, dan berkesinambungan. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan staf Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, Ust. Miftahul Niam, yang menyampaikan bahwa:

“Program-program yang dirancang oleh madrasah memang sudah disusun sejak awal dengan mempertimbangkan kebutuhan siswa. Jadi setiap kegiatan yang ada, baik hafalan maupun praktik ibadah, itu memang sudah menjadi bagian dari rencana madrasah, bukan kegiatan yang muncul secara tiba-tiba.”¹⁶³

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa penyusunan program dalam formulasi strategi dilakukan secara terencana dan sistematis. Di sisi lain, pandangan peserta didik juga menunjukkan bahwa program-program yang dirancang madrasah memang telah dikenal sejak awal sebagai bagian dari sistem pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu siswa MA Darul Huda Ponorogo, Azka Briliyan bahwa: *“Sejak awal masuk, kami sudah diberi tahu tentang program hafalan dan praktik ibadah. Jadi kami memang sudah tahu bahwa itu menjadi bagian dari kegiatan belajar di madrasah, bukan kegiatan tambahan.”¹⁶⁴*

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa program yang dirumuskan dalam strategi madrasah telah tersosialisasi dengan baik kepada peserta didik sejak awal, sehingga mereka memahami arah dan tujuan pembelajaran yang dijalani.

Penetapan program-program tersebut tidak terlepas dari tujuan utama madrasah dalam membentuk lulusan yang berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah. Tujuan ini menjadi dasar dalam setiap perumusan program yang dilakukan, sehingga seluruh kegiatan yang diselenggarakan di madrasah memiliki arah yang jelas dan berkontribusi terhadap pencapaian visi madrasah.

Selain itu, formulasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo juga

¹⁶³ Wawancara, Staf Kesiswaan, Ust. Miftahul Niam, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

¹⁶⁴ Wawancara, Siswa, Azka Briliyan, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

tercermin dalam integrasi kurikulum antara kurikulum formal yang ditetapkan oleh Kementerian Agama, yaitu Kurikulum Merdeka, dengan kurikulum keagamaan (KMA). Integrasi ini dilakukan untuk menciptakan keseimbangan antara pembelajaran umum dan pembelajaran keagamaan. Dalam praktiknya, madrasah tidak hanya mengajarkan mata pelajaran umum, tetapi juga memperkuat pembelajaran keagamaan melalui pengkajian kitab kuning seperti *Bulughul Maram*, serta mata pelajaran Ushul Fiqih, Hadis, Tafsir, dan Fiqih yang diajarkan dengan metode maknani sebagai ciri khas pesantren. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Ust. M. Mahmud Romdoni, yang menyatakan bahwa:

“Program hafalan, praktik keagamaan, dan pembuatan paper itu sudah masuk dalam perencanaan kurikulum. Jadi bukan kegiatan tambahan, tetapi memang menjadi bagian dari sistem pembelajaran yang harus diikuti oleh siswa di setiap jenjang.”¹⁶⁵

Di sisi lain, siswa juga merasakan adanya keterpaduan antara pembelajaran umum dan keagamaan yang menjadi ciri khas madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu siswa, Azka Briliyan bahwa: *“Di sini tidak hanya belajar pelajaran umum, tapi juga belajar kitab dan praktik ibadah setiap hari, jadi terasa seperti sekolah sekaligus pesantren.”¹⁶⁶*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa integrasi kurikulum yang dirumuskan dalam strategi madrasah telah dirasakan secara langsung oleh peserta didik. Dalam proses perumusan strategi tersebut, peran tim penjamin mutu juga menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa program yang dirancang sesuai dengan standar mutu pendidikan madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak, yang menyatakan bahwa:

“Dalam merumuskan program, kami juga melihat kesesuaian dengan standar mutu yang ada. Jadi program yang disusun tidak hanya

¹⁶⁵ Wawancara, Waka Kurikulum, Ust. M. Mahmud Romdoni, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

¹⁶⁶ Wawancara, Siswa, Azka Briliyan, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

berjalan, tetapi juga harus memiliki kualitas dan tujuan yang jelas sesuai dengan arah pengembangan madrasah.”¹⁶⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa formulasi strategi tidak hanya berorientasi pada penyusunan program, tetapi juga memperhatikan aspek kualitas dan standar mutu.

Arah pengembangan MA Darul Huda Ponorogo secara umum difokuskan pada pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren. Hal ini terlihat dari upaya madrasah dalam mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan sekaligus mengembangkan kualitas akademik peserta didik. Pembentukan karakter menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan madrasah. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, Ust. Qoribun Sidiq, yang menyatakan bahwa: *“Keunggulan MA Darul Huda itu ada pada pembentukan akhlak. Siswa dibiasakan menghormati guru dan kiai, sehingga ketika terjun ke masyarakat mereka memiliki karakter yang baik.”¹⁶⁸*

Statement tersebut juga selaras dengan pandangan siswa yang merasakan adanya pembentukan karakter dalam proses pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu siswa: *“Kami diajarkan untuk menghormati guru dan membiasakan ibadah sehari-hari, jadi bukan hanya belajar saja, tapi juga dibentuk sikapnya.”¹⁶⁹*

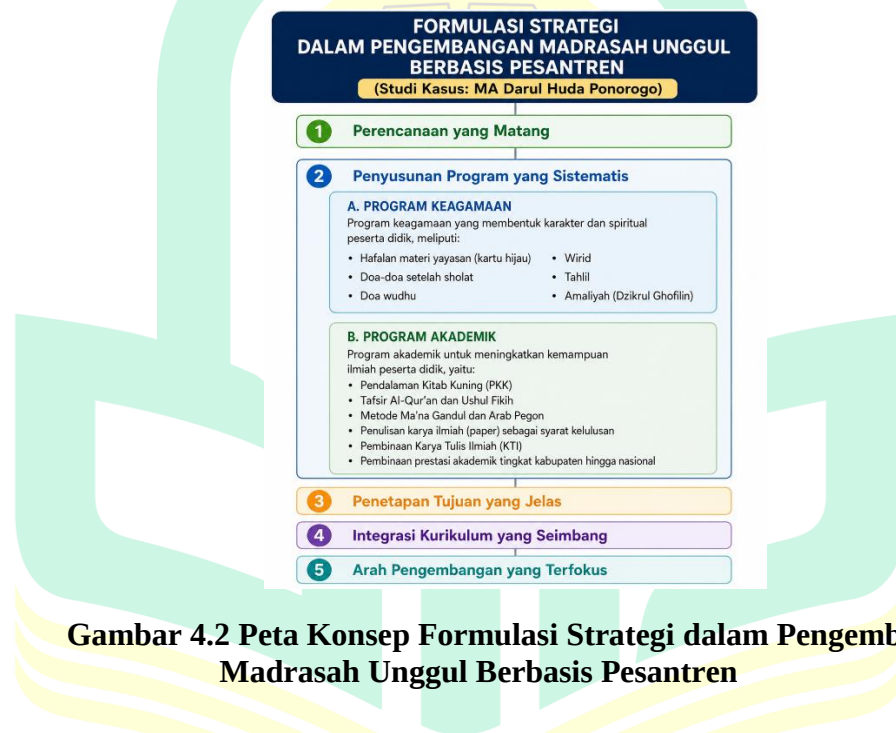
Berdasarkan hasil paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo sudah dilakukan secara runtut dan terstruktur melalui: (1) perencanaan yang matang, (2) penyusunan program yang sistematis, melalui program Pendalaman Kitab Kuning (PKK), pembelajaran tafsir Al-Qur'an dan ushul fikih, program hafalan Dzikrul Ghofilin sebagai syarat kelulusan, penulisan karya ilmiah (paper), pembinaan ekstrakurikuler

¹⁶⁷ Wawancara, Waka Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

¹⁶⁸ Wawancara, Waka Kesiswaan, Ust. Qoribun Sidiq, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

¹⁶⁹ Wawancara, Siswa, Azka Briliyan, Formulasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 4 September, 2025.

keagamaan dan umum, serta penguatan budaya religius dan akhlakul karimah. (3) penetapan tujuan yang jelas, (4) integrasi kurikulum yang seimbang, serta (5) arah pengembangan yang terfokus. Selain itu, keterlibatan berbagai pihak, baik dari unsur pimpinan, tenaga pendidik, maupun peserta didik, menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan telah dipahami dan dijalankan secara menyeluruh dalam lingkungan madrasah. Secara sederhana formulasi strategi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 Peta Konsep Formulasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren

C. Analisis Data

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi yang berfungsi untuk menentukan arah dan dasar pengembangan organisasi melalui perencanaan, penetapan tujuan, serta penyusunan program secara sistematis. Dalam perspektif teori yang dikemukakan oleh Fred R. David, formulasi strategi tidak hanya berhenti pada perumusan gagasan, tetapi juga menuntut adanya kesesuaian antara kondisi organisasi dengan strategi yang dirancang.¹⁷⁰ Dengan adanya formulasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo menunjukkan adanya

¹⁷⁰ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education, 2011), 6.

keterpaduan antara konsep teoritis dengan praktik di lapangan. Hal ini dapat dilihat melalui beberapa aspek berikut: *Pertama*, perencanaan strategi yang matang terlihat dari proses perumusan strategi yang dilakukan melalui musyawarah dengan melibatkan berbagai pihak, seperti kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, serta tim penjamin mutu. Hal ini sesuai dengan observasi yang menunjukkan bahwa perencanaan tidak dilakukan secara spontan, melainkan mempertimbangkan kondisi madrasah yang berada di bawah naungan pesantren. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa perencanaan strategi harus berbasis pada analisis kondisi organisasi agar strategi yang dihasilkan relevan dan kontekstual.¹⁷¹ Dengan demikian, integrasi antara sistem pendidikan formal dan pesantren yang ditemukan dalam data merupakan bentuk nyata dari penerapan prinsip perencanaan strategis tersebut.

Kedua, tahapan yang selanjutnya adalah penyusunan program yang sistematis, tercermin dari adanya program-program unggulan seperti hafalan materi keagamaan (kartu hijau), praktik ibadah harian, serta pembuatan karya tulis ilmiah (paper) sebagai syarat kelulusan. Data wawancara dengan kepala madrasah dan staf kesiswaan menunjukkan bahwa program tersebut telah dirancang sejak awal dan bukan merupakan kegiatan tambahan. Hal ini sesuai dengan teori Hunger J. David dan Thomas L. Wheelen yang menyatakan bahwa strategi harus diterjemahkan ke dalam program yang terstruktur agar dapat diimplementasikan secara efektif.¹⁷² Dengan demikian, strategi madrasah telah menjadi program nyata yang jelas dan berkelanjutan.

Ketiga, penetapan tujuan yang jelas dalam formulasi strategi dapat dilihat dari arah pengembangan peserta didik yang berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah. Tujuan tersebut tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga tercermin dalam pelaksanaan program, seperti integrasi pembelajaran akademik dan keagamaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan siswa, tujuan ini telah dipahami dan diterapkan dalam kegiatan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori John A. Pearce II and Richard B. Robinson Jr yang

¹⁷¹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7.

¹⁷² Hunger J. David and Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy* (New York: Pearson, 2012), 11.

menyatakan bahwa tujuan strategis harus menjadi pedoman dalam penyusunan dan pelaksanaan program organisasi.¹⁷³ Dengan demikian, terdapat keselarasan antara tujuan yang dirumuskan dengan implementasi program di lapangan.

Keempat, integrasi kurikulum yang seimbang antara kurikulum formal (Kurikulum Merdeka) dan kurikulum keagamaan (KMA) menunjukkan adanya strategi diferensiasi yang menjadi ciri khas madrasah. Berdasarkan data wawancara dengan waka kurikulum dan siswa, integrasi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar dirasakan dalam proses pembelajaran, seperti pembelajaran kitab kuning dan praktik ibadah harian. Hal ini sesuai dengan pandangan Michael E. Porter bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan melalui strategi diferensiasi yang unik.¹⁷⁴

Kelima, arah pengembangan yang terfokus terlihat dari komitmen madrasah dalam mengembangkan lembaga berbasis pesantren dengan menekankan pembentukan karakter dan akhlak peserta didik. Hasil wawancara dengan waka kesiswaan dan siswa menunjukkan bahwa pembiasaan nilai-nilai keagamaan, seperti menghormati guru dan membiasakan ibadah, menjadi bagian penting dalam proses pendidikan. Hal ini sejalan dengan teori Syaiful Sagala yang menyatakan bahwa arah strategi harus selaras dengan visi organisasi agar tercipta kesinambungan dalam pengembangan lembaga. Dengan demikian, arah pengembangan madrasah telah dirumuskan secara jelas dan konsisten dengan visi yang ditetapkan.¹⁷⁵

D. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Berdasarkan data yang sudah diperoleh peneliti melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi terkait formulasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo tidak hanya berhenti pada tahap perencanaan, tetapi mengalami

¹⁷³ John A. Pearce II and Richard B. Robinson Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (New York: McGraw-Hill, 2013), 45.

¹⁷⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 35.

¹⁷⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129.

proses transformasi dalam pelaksanaannya. Transformasi ini terlihat dari perubahan strategi yang awalnya berupa perencanaan menjadi praktik nyata yang dijalankan dalam kegiatan sehari-hari di madrasah.

Transformasi tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan program-program yang telah dirumuskan, seperti program hafalan kartu hijau, praktik ibadah harian, serta pembuatan karya tulis ilmiah (paper). Program-program tersebut tidak hanya menjadi rencana, tetapi telah dilaksanakan secara konsisten dan menjadi bagian dari sistem pembelajaran. Bahkan, program pembuatan karya tulis ilmiah dijadikan sebagai salah satu syarat kelulusan, yang menunjukkan bahwa strategi telah berubah menjadi kebijakan yang bersifat mengikat bagi peserta didik.

Selain itu, transformasi juga terlihat dari penerapan pembelajaran yang mengintegrasikan sistem pendidikan formal dengan sistem pesantren. Hal ini tampak dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari yang tidak hanya berfokus pada materi akademik, tetapi juga pada pembiasaan nilai-nilai keagamaan, seperti praktik ibadah dan pembelajaran kitab kuning. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan tidak hanya menjadi konsep, tetapi telah menjadi budaya yang melekat dalam kehidupan madrasah.

Sementara itu, sinkronisasi strategi terlihat dari keterpaduan seluruh komponen strategi yang saling berkaitan dan berjalan secara berkelanjutan.

Pertama, perencanaan strategi yang matang telah selaras dengan pelaksanaan di lapangan. Hal ini terlihat dari proses perumusan strategi yang melibatkan berbagai pihak dan menghasilkan program yang benar-benar dijalankan, bukan sekadar perencanaan administratif.

Kedua, penyusunan program yang sistematis tampak dari adanya program unggulan yang terstruktur dan berjenjang, seperti hafalan, praktik ibadah, dan karya tulis ilmiah, yang seluruhnya berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sejak awal.

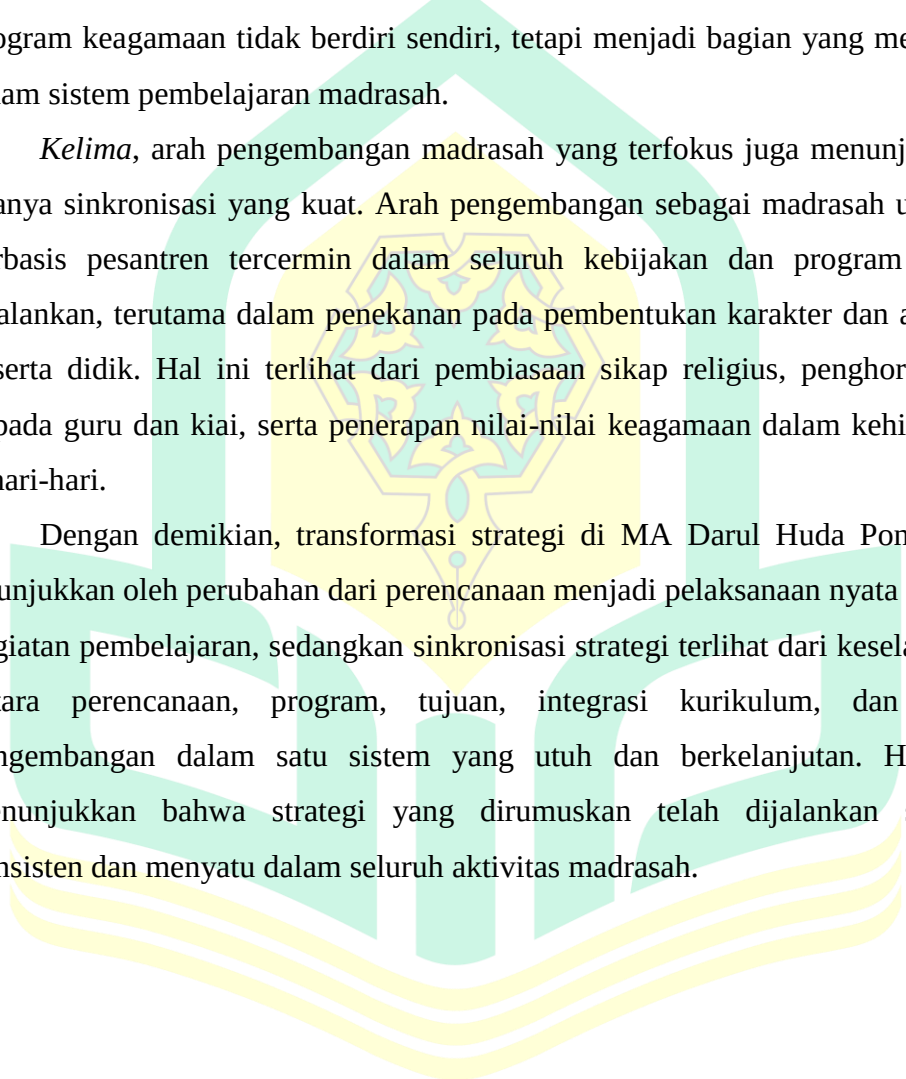
Ketiga, penetapan tujuan yang jelas juga terlihat selaras dengan pelaksanaan program. Tujuan madrasah dalam membentuk peserta didik yang berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah tercermin dalam seluruh

kegiatan yang dijalankan, baik dalam aspek akademik maupun keagamaan.

Keempat, integrasi kurikulum yang seimbang antara kurikulum formal dan keagamaan menunjukkan adanya keterpaduan dalam proses pembelajaran. Program keagamaan tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian yang menyatu dalam sistem pembelajaran madrasah.

Kelima, arah pengembangan madrasah yang terfokus juga menunjukkan adanya sinkronisasi yang kuat. Arah pengembangan sebagai madrasah unggul berbasis pesantren tercermin dalam seluruh kebijakan dan program yang dijalankan, terutama dalam penekanan pada pembentukan karakter dan akhlak peserta didik. Hal ini terlihat dari pembiasaan sikap religius, penghormatan kepada guru dan kiai, serta penerapan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, transformasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo ditunjukkan oleh perubahan dari perencanaan menjadi pelaksanaan nyata dalam kegiatan pembelajaran, sedangkan sinkronisasi strategi terlihat dari keselarasan antara perencanaan, program, tujuan, integrasi kurikulum, dan arah pengembangan dalam satu sistem yang utuh dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan telah dijalankan secara konsisten dan menyatu dalam seluruh aktivitas madrasah.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB V
IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN
MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN
DI MA DARUL HUDA PONOROGO

A. Paparan Data

Pada hari Selasa, 9 September 2025, peneliti datang ke lokasi yang bertempat di MA Darul Huda Ponorogo untuk melakukan penelitian kembali. Peneliti bertemu dengan para *stakeholder* dan Waka Madrasah, terkait dengan implementasi strategi pengembangan Madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo.¹⁷⁶

Implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo merupakan tindak lanjut dari formulasi strategi yang telah dirancang secara sistematis melalui perencanaan yang matang, penyusunan program yang terstruktur, penetapan tujuan yang jelas, integrasi kurikulum, serta arah pengembangan yang terfokus. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, implementasi strategi tersebut diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan program secara nyata dalam kegiatan pembelajaran dan kehidupan sehari-hari peserta didik.

Formulasi strategi yang telah dirumuskan sebelumnya terlihat pada implementasi program-program keagamaan dan akademik yang berjalan secara terjadwal dan berkelanjutan. Program hafalan materi yayasan (kartu hijau), doa-doa harian, wirid, tahlil, serta dzikirul ghofilin dilaksanakan secara rutin sebagai bentuk implementasi dari perencanaan program keagamaan yang telah ditetapkan pada tahap formulasi strategi. Kegiatan tersebut tidak hanya bersifat teoritis, tetapi langsung dipraktikkan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan kelas maupun asrama.

¹⁷⁶ Observasi, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 9 September, 2025.



Gambar 5.1 Implementasi Strategi Program Keagamaan¹⁷⁷

Dari dokumentasi diatas menunjukkan bahwa perencanaan strategi yang sebelumnya dirumuskan benar-benar diterapkan secara nyata melalui pembiasaan keagamaan yang terstruktur. Hal ini diperkuat berupa jadwal kegiatan harian, seperti mujahadah dzikirul ghofilin, buku kontrol hafalan siswa, serta absensi kegiatan ibadah yang menunjukkan adanya keteraturan dalam pelaksanaan program. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah, Ust. H. Umar Salim: *“Program yang sudah direncanakan itu memang langsung diterapkan dalam kegiatan siswa sehari-hari. Jadi apa yang sudah dirumuskan dalam program, itu benar-benar dijalankan.”*¹⁷⁸

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa implementasi strategi merupakan realisasi langsung dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Selanjutnya, implementasi strategi juga terlihat pada pelaksanaan program yang telah disusun secara sistematis dalam tahap formulasi. Program keagamaan dan akademik tidak hanya dirancang, tetapi benar-benar dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan jenjang peserta didik. Dalam aspek akademik, program pembuatan karya tulis ilmiah (paper) sebagai syarat kelulusan merupakan bentuk nyata dari implementasi program pengembangan

¹⁷⁷ Dokumentasi, Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁷⁸ Wawancara, Kepala Madrasah Bapak H. Umar Salim, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

intelektual yang telah dirumuskan.

Pelaksanaan program tersebut dilakukan melalui proses pembekalan, bimbingan yang terstruktur oleh guru dan juga penilaian berupa munaqosah ujian karya tulis ilmiah. Hal ini agar dalam implementasi program strategi tidak hanya formalitas saja, akan tetapi dalam prosesnya juga harus dilalui oleh peserta didik. dengan demikian dalam implementasi strategi benar-benar diterapkan dan berjalan dengan efektif.



Gambar 5.2 Implementasi Program Penulisan Karya Tulis (Paper)¹⁷⁹

Hal ini diperkuat lagi sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Ust. M. Mahmud Romdoni:

“Program yang sudah disusun di dalam kurikulum itu langsung kami jalankan dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. Jadi, siswa mengikuti tahapan-tahapan yang memang sudah dirancang dari awal, mulai dari proses belajar sampai evaluasinya.”¹⁸⁰

Lebih lanjut, implementasi strategi ini juga menunjukkan bahwa tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya sudah tercapai, yaitu membentuk peserta didik yang berilmu, beramal, bertakwa, dan berakhlakul karimah. Dalam praktiknya, siswa tidak hanya diarahkan pada kegiatan pembelajaran akademik di kelas, tetapi juga dibiasakan untuk menjalankan ibadah serta dibimbing

¹⁷⁹ Dokumentasi, Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 12 September, 2025.

¹⁸⁰ Wawancara, Waka Kurikulum Ust. M. Mahmud Romdoni, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

dalam pembentukan sikap dan karakter sehari-hari. Dengan demikian, proses pendidikan yang berlangsung tidak hanya menekankan pada aspek pengetahuan, tetapi juga memperkuat nilai-nilai keagamaan dan pembinaan kepribadian siswa secara menyeluruh. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, Ust. Qoribun Sidiq: *“Tujuan kita itu membentuk akhlak peserta didik. Maka dari itu semua program yang ada, terutama kegiatan keagamaan, memang dilaksanakan untuk membentuk kebiasaan yang baik.”*¹⁸¹



Gambar 5.3 Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren¹⁸²

Hal ini juga sejalan dengan pengalaman yang dirasakan langsung oleh peserta didik, Rozaq Thoriqi Ihsan menyampaikan: *“Kami dibiasakan untuk ibadah setiap hari dan menghormati guru, jadi memang terasa bahwa tujuan madrasah itu bukan hanya belajar, tapi juga membentuk sikap.”*¹⁸³

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan oleh madrasah tidak hanya disampaikan secara teori, tetapi benar-benar diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga siswa dapat merasakan secara langsung pembentukan karakter yang menjadi tujuan utama pendidikan di madrasah.

Selain itu, implementasi strategi juga terlihat pada integrasi kurikulum yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu penggabungan antara kurikulum formal (Kurikulum Merdeka) dan kurikulum keagamaan (KMA). Sehingga

¹⁸¹ Wawancara, Waka Kesiswaan Ust. Qoribun sidiq, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁸² Dokumentasi, Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁸³ Wawancara, Siswa, Arzaq Toriqi Ihsan, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

proses pembelajaran tidak hanya berisi materi umum, tetapi juga pembelajaran kitab kuning dengan metode maknani serta praktik ibadah yang menjadi ciri khas pesantren. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum:

“Integrasi kurikulum itu tidak hanya sebatas tertulis di dokumen perencanaan, tetapi benar-benar dijalankan dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari. Apa yang sudah dirancang sejak awal diterapkan secara nyata di kelas maupun di luar kelas, sehingga siswa bisa merasakan langsung keterpaduan antara pembelajaran umum dan keagamaan. Dengan begitu, proses belajar menjadi lebih terarah, tidak terpisah-pisah, dan tujuan pembelajaran yang diharapkan bisa tercapai secara lebih maksimal.”¹⁸⁴

Dari sisi peserta didik juga terlihat bahwa integrasi tersebut dirasakan secara langsung: *“Di sini kami belajar pelajaran umum dan juga kitab, jadi memang seperti sekolah sekaligus pesantren.”¹⁸⁵*

Dalam pelaksanaan strategi, arah pengembangan madrasah yang menekankan pada pembentukan karakter berbasis pesantren tampak dijalankan secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Peserta didik dibiasakan untuk menghormati guru, disiplin dalam menjalankan ibadah, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya. Kebiasaan-kebiasaan tersebut tidak hanya menjadi aturan, tetapi sudah menjadi bagian dari budaya madrasah, sehingga nilai-nilai yang ditanamkan dapat melekat dan terbentuk secara alami dalam diri siswa. Sebagaimana disampaikan oleh staf kesiswaan, Ust. Miftahul Niam:

“Kami mendampingi siswa setiap hari agar mereka terbiasa dengan kegiatan yang sudah ditetapkan, terutama dalam hal ibadah dan sikap.”¹⁸⁶

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan salah satu siswa yang menyampaikan: *“Kami tidak hanya belajar, tapi juga dibiasakan untuk*

¹⁸⁴ Wawancara, Waka Kurikulum Ust. M. Mahmud Romdoni, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁸⁵ Wawancara, Siswa, Arzaq Toriqi Ihsan, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁸⁶ Wawancara, Staf Kesiswaan, Ust. Miftahul Niam, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

bersikap baik dan disiplin.”¹⁸⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pendidikan yang berlangsung tidak hanya menekankan pada aspek akademik, tetapi juga memberikan perhatian yang besar terhadap pembentukan sikap dan kedisiplinan. Dengan pembiasaan yang dilakukan secara terus-menerus, nilai-nilai tersebut perlahan menjadi kebiasaan yang tertanam dalam diri siswa dan tercermin dalam perilaku mereka sehari-hari.

Selain itu, implementasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo juga diperkuat dengan adanya sistem pengawasan dan evaluasi yang dijalankan oleh tim penjamin mutu. Tim ini secara rutin memantau jalannya setiap program, memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tidak hanya itu, evaluasi juga dilakukan secara berkala, baik mingguan, bulanan, maupun tahunan, untuk melihat sejauh mana program berjalan dan apa saja yang perlu diperbaiki.

Melalui proses tersebut, setiap kendala yang muncul dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti, sehingga pelaksanaan strategi tetap berjalan efektif dan terarah. Dengan adanya pengawasan yang konsisten dan evaluasi yang berkelanjutan, kualitas program madrasah dapat terus ditingkatkan, sekaligus menjaga agar tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai secara optimal. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak:

“Kami melakukan monitoring secara rutin terhadap pelaksanaan program agar tetap berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Jika dalam pelaksanaannya ada hal yang dirasa belum maksimal, kami langsung melakukan evaluasi dan perbaikan. Dengan cara ini, setiap program bisa terus berkembang dan kualitas pelaksanaannya tetap terjaga.”¹⁸⁸

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

¹⁸⁷ Wawancara, Siswa, Arzaq Toriqi Ihsan, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.

¹⁸⁸ Wawancara, Waka Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak, Implementasi Strategi Dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 11 September, 2025.



Gambar 5.4 Monitoring dan Evaluasi Implementasi Program di MA

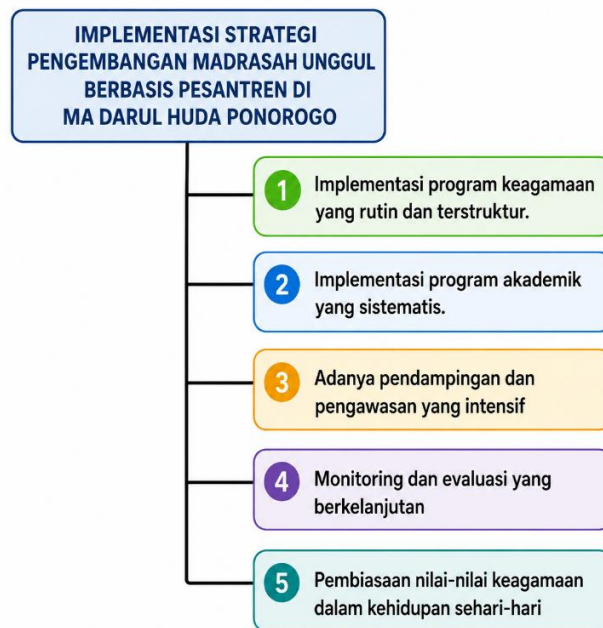
Darul Huda Ponorogo¹⁸⁹

Berdasarkan paparan data diatas, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo telah berjalan secara komprehensif dan terintegrasi. Hal ini tercermin dari terlaksananya program keagamaan yang rutin dan terstruktur, sehingga mampu membentuk kebiasaan religius peserta didik secara konsisten. Selain itu, program akademik juga dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan yang jelas, sehingga mendukung pengembangan kemampuan intelektual siswa secara terarah. Keberhasilan implementasi tersebut semakin diperkuat oleh adanya pendampingan dan pengawasan yang intensif dari pihak madrasah, yang memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan rencana. Di sisi lain, monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelaksanaan sekaligus sebagai dasar perbaikan program secara terus-menerus.

Pada akhirnya, seluruh rangkaian implementasi strategi tersebut bermuara pada terbentuknya pembiasaan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Dengan demikian, implementasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo tidak hanya berhasil dijalankan secara struktural, tetapi juga mampu menghasilkan perubahan perilaku yang nyata, sehingga tujuan pembentukan peserta didik yang berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah dapat tercapai secara optimal. Secara sederhana Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis

¹⁸⁹ Dokumentasi, Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 13 September, 2025.

Pesantren di MA Darul Huda Ponorogo dapat dilihat pada gambar 5.5 berikut ini:



Gambar 5.5 Peta Konsep Implementasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren

B. Analisis Data

Implementasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo menunjukkan bahwa strategi yang telah diformulasikan sebelumnya tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi benar-benar dioperasionalkan dalam bentuk program, kegiatan, dan budaya madrasah yang berjalan secara nyata. Dalam perspektif manajemen strategik, kondisi ini mencerminkan bahwa proses implementasi telah berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan antara perencanaan dengan praktik di lapangan, sebagaimana ditegaskan oleh Fred R. David bahwa implementasi strategi merupakan tahap menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata melalui program, kebijakan, dan pengelolaan sumber daya secara efektif.¹⁹⁰

Secara lebih mendalam, implementasi strategi di MA Darul Huda tidak

¹⁹⁰ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Pearson Education, 2011), 6.

hanya bersifat administratif, tetapi telah berkembang menjadi sistem yang terintegrasi dan hidup dalam aktivitas sehari-hari madrasah. Hal ini terlihat dari keterkaitan yang kuat antara program yang dirancang pada tahap formulasi dengan pelaksanaannya secara konsisten, sehingga menunjukkan adanya kesinambungan antara perencanaan dan realisasi strategi.

Adapun implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis Pesantren di MA Darul Huda Ponorogo sebagai berikut: *Pertama*, Implementasi program keagamaan yang rutin dan terstruktur menunjukkan bahwa strategi telah diwujudkan dalam bentuk program operasional yang berjalan secara konsisten. Kegiatan seperti hafalan kartu hijau, dzikir, tahlil, dan ibadah harian tidak hanya dilaksanakan sebagai kewajiban formal, tetapi telah menjadi bagian dari pola hidup peserta didik. Hal ini selaras dengan pandangan Fred R. David yang menekankan bahwa strategi yang efektif harus diwujudkan dalam aktivitas nyata yang dapat dijalankan secara berkelanjutan..¹⁹¹ Dengan demikian, program keagamaan di madrasah tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan rutin, tetapi sebagai keunikan tersendiri dalam membentuk karakter religius siswa melalui proses internalisasi nilai yang berlangsung terus-menerus.

Kedua, implementasi program akademik yang sistematis mencerminkan adanya pengembangan strategi ke dalam bentuk program yang terstruktur dan terarah. Program penulisan karya tulis ilmiah (paper) sebagai syarat kelulusan menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya fokus pada aspek keagamaan, tetapi menjadi nilai keunggulan pada Madrasah, dan juga pada penguatan kemampuan intelektual peserta didik. Keberadaan pedoman penulisan, jadwal bimbingan, serta arsip karya siswa menunjukkan bahwa implementasi strategi telah didukung oleh sistem prosedural yang jelas. Hal ini sejalan dengan pemikiran Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger yang menyatakan bahwa implementasi strategi mencakup pengembangan program, penyusunan prosedur, dan sistem pelaksanaan yang terstruktur agar strategi dapat berjalan secara efektif..¹⁹² Dengan demikian, program akademik di

¹⁹¹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 7.

¹⁹² Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (Boston: Pearson, 2012), 287.

madrasah tidak bersifat insidental, tetapi merupakan bagian integral dari strategi pengembangan lembaga. Adanya Pendampingan dan Pengawasan yang Intensif.

Ketiga, adanya pendampingan dan pengawasan yang intensif menunjukkan bahwa implementasi strategi didukung oleh keterlibatan aktif sumber daya manusia dalam proses pendidikan. Guru dan staf tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing yang mengarahkan dan membentuk perilaku siswa secara langsung. Kondisi ini mencerminkan bahwa strategi tidak hanya dijalankan secara struktural, tetapi juga secara kultural melalui interaksi yang intensif antara pendidik dan peserta didik. Dalam hal ini, peran pendampingan menjadi kunci dalam memastikan bahwa program yang telah dirancang benar-benar dijalankan secara konsisten dan mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan Syaiful Sagala yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi pendidikan sangat ditentukan oleh keterlibatan aktif pendidik dalam membina dan mengarahkan peserta didik secara berkesinambungan..¹⁹³ Hal ini mengindikasikan, pendampingan yang dilakukan madrasah menjadi faktor kunci dalam memastikan strategi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Monitoring dan Evaluasi yang Berkelanjutan.

Keempat, monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan menunjukkan bahwa implementasi strategi di MA Darul Huda bersifat dinamis dan adaptif. Evaluasi yang dilakukan secara berkala, baik mingguan, bulanan, maupun tahunan, tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan. Setiap program ditinjau ulang untuk melihat efektivitas dan kendala yang dihadapi, sehingga memungkinkan adanya penyempurnaan secara terus-menerus. Hal ini sesuai dengan pandangan George R. Terry yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana, sedangkan evaluasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan..¹⁹⁴ Dengan demikian, sistem monitoring di madrasah tidak hanya menjaga konsistensi implementasi

¹⁹³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129.

¹⁹⁴ George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood: Richard D. Irwin, 1972), 458.

program, tetapi juga meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan.

Kelima, pembiasaan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari merupakan indikator paling nyata dari keberhasilan implementasi strategi. Nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, dan sikap hormat kepada guru tidak hanya diajarkan secara teoritis, tetapi dibentuk melalui proses habituasi yang berlangsung secara terus-menerus. Kebiasaan ini menunjukkan bahwa strategi telah berhasil mencapai tahap internalisasi nilai. Hal ini sejalan dengan pandangan E. Mulyasa yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi strategi pendidikan sangat ditentukan oleh terbentuknya budaya sekolah melalui pembiasaan nilai dan perilaku.¹⁹⁵ Dengan demikian, implementasi strategi di madrasah tidak hanya menghasilkan output akademik, tetapi juga membentuk karakter peserta didik secara nyata.

Secara keseluruhan, implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo menunjukkan adanya keterpaduan antara aspek struktural dan kultural. Pada satu sisi, strategi diwujudkan melalui program-program yang terencana, sistematis, dan terukur. Namun di sisi lain, strategi tersebut juga berhasil membentuk budaya madrasah yang kuat melalui pembiasaan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi strategi tidak hanya berjalan pada level administratif, tetapi telah mencapai tingkat integrasi yang mendalam. Keberhasilan implementasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo tidak hanya terletak pada terlaksananya program-program yang telah dirancang, tetapi juga pada kemampuannya dalam menciptakan perubahan perilaku dan karakter peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan tidak hanya efektif secara operasional, tetapi juga efektif dalam pembentukan karakter, konsistensi program dan efektif dalam integrasi sistem yang berdampak secara substantif dalam mewujudkan madrasah unggul berbasis pesantren.

¹⁹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 98.

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo menunjukkan adanya kesinambungan yang jelas antara perencanaan yang telah dirumuskan dengan praktik yang berlangsung di lapangan. Strategi yang sebelumnya disusun melalui implementasi yang matang, penyusunan program yang sistematis, serta penetapan tujuan yang terarah, tidak berhenti pada tataran konseptual, melainkan diwujudkan secara nyata dalam berbagai aktivitas pendidikan sehari-hari.

Implementasi program keagamaan yang rutin dan terstruktur menjadi bukti bahwa arah pengembangan madrasah benar-benar dijalankan secara konsisten. Kegiatan seperti hafalan kartu hijau, dzikir, tahlil, dan ibadah harian tidak hanya dilaksanakan sebagai formalitas, tetapi telah menjadi bagian dari kebiasaan peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa program yang dirancang pada tahap awal mampu diimplementasikan secara berkelanjutan dan membentuk pola perilaku religius siswa.

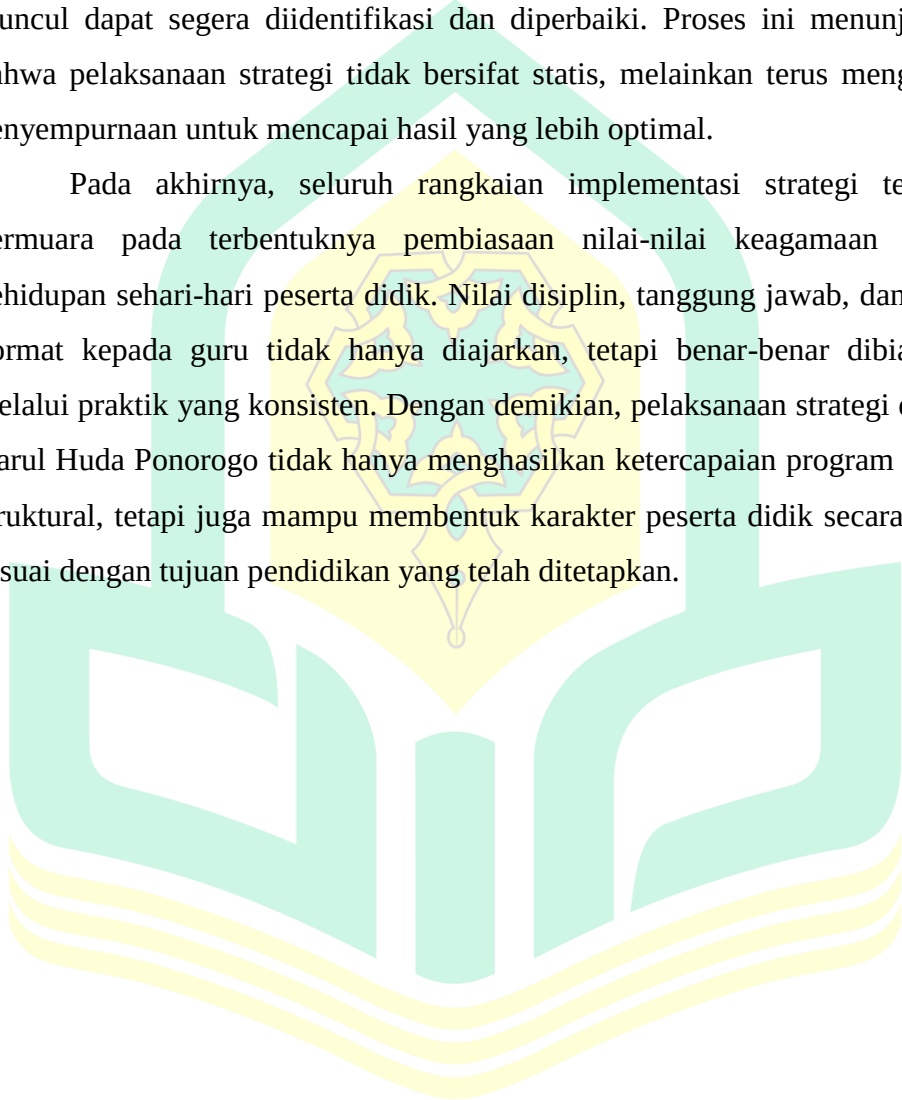
Di sisi lain, implementasi program akademik yang sistematis memperlihatkan bahwa pengembangan intelektual peserta didik juga berjalan secara terarah. Adanya program penulisan karya ilmiah yang dilengkapi dengan pedoman, jadwal bimbingan, serta dokumentasi hasil karya siswa menunjukkan bahwa kegiatan akademik dilaksanakan secara terstruktur dan terencana. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan tidak hanya memperhatikan aspek keagamaan, tetapi juga mengakomodasi pengembangan kemampuan berpikir kritis dan analitis siswa.

Kesinambungan implementasi strategi juga diperkuat melalui adanya pendampingan dan pengawasan yang intensif dari guru dan staf madrasah. Pendampingan tersebut dilakukan tidak hanya dalam kegiatan pembelajaran di kelas, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Hal ini menjadikan seluruh program yang dijalankan tetap berada dalam koridor yang telah diformulasikan serta mampu membentuk kedisiplinan dan tanggung jawab peserta didik secara berkelanjutan.

Selanjutnya, implementasi strategi semakin terjaga melalui sistem

monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Evaluasi yang dilaksanakan secara mingguan, bulanan, hingga tahunan memungkinkan setiap program yang berjalan dapat ditinjau kembali, sehingga berbagai kendala yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Proses ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi tidak bersifat statis, melainkan terus mengalami penyempurnaan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pada akhirnya, seluruh rangkaian implementasi strategi tersebut bermuara pada terbentuknya pembiasaan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Nilai disiplin, tanggung jawab, dan sikap hormat kepada guru tidak hanya diajarkan, tetapi benar-benar dibiasakan melalui praktik yang konsisten. Dengan demikian, pelaksanaan strategi di MA Darul Huda Ponorogo tidak hanya menghasilkan ketercapaian program secara struktural, tetapi juga mampu membentuk karakter peserta didik secara nyata sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB VI

EVALUASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL BERBASIS PESANTREN DI MA DARUL HUDA PONOROGO

A. Paparan Data

Pada hari Sabtu, 20 September 2025, peneliti melakukan observasi di MA Darul Huda Ponorogo dengan fokus pada evaluasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren. Kegiatan observasi dilakukan secara langsung di lingkungan madrasah untuk mengamati proses monitoring dan evaluasi yang berlangsung dalam pelaksanaan program. Selain itu, peneliti juga mengamati keterlibatan berbagai pihak dalam kegiatan evaluasi, mulai dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum, Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah bidang Penjamin Mutu, staf kesiswaan, hingga peserta didik. Melalui observasi ini, peneliti memperoleh gambaran mengenai bagaimana evaluasi strategi dilaksanakan secara sistematis, mulai dari pemantauan kegiatan, pengukuran capaian program, hingga tindak lanjut perbaikan yang dilakukan oleh pihak madrasah.¹⁹⁶

Evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo merupakan tahapan lanjutan yang tidak terpisahkan dari proses formulasi dan implementasi strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Jika pada tahap formulasi strategi difokuskan pada perencanaan yang matang serta penyusunan program yang terstruktur, dan pada tahap implementasi strategi diwujudkan dalam pelaksanaan program secara nyata, maka pada tahap evaluasi ini berfungsi untuk menilai sejauh mana strategi tersebut telah berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, evaluasi menjadi bagian penting dalam memastikan adanya kesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang dicapai oleh madrasah. Hal ini yang perlu dilakukan dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda

¹⁹⁶ Observasi, Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

Ponorogo.



Gambar 6.1 Musyawarah Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah di MA Darul Huda Ponorogo¹⁹⁷

Berdasarkan dokumentasi di atas, terlihat adanya kegiatan musyawarah evaluasi yang dilaksanakan secara bersama-sama oleh seluruh unsur madrasah, mulai dari kepala, guru, dan tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara terencana dan menjadi bagian dari sistem manajemen madrasah yang sistematis, dan berkelanjutan sebagai bagian dari siklus pengelolaan madrasah. Evaluasi tidak hanya dilakukan pada akhir kegiatan, tetapi sudah menjadi bagian dari proses yang berjalan secara terus-menerus dalam setiap pelaksanaan program.

Secara umum, pelaksanaan evaluasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan dalam beberapa bentuk, yaitu evaluasi harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Sebagaimana disampaikan oleh Ust. Qoribun Sidiq, S.Ag selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, pelaksanaan evaluasi di MA Darul Huda dilakukan secara berjenjang berdasarkan periode waktu, mulai dari harian, mingguan, bulanan, hingga tahunan. Beliau menuturkan bahwa:

“Kalau dari segi mingguan pastinya ada evaluasi, seperti dalam upacara hari Senin. Pada kesempatan tersebut, bapak kepala madrasah memberikan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan selama satu minggu sebelumnya. Dari situ beliau juga menyampaikan pidato yang berisi motivasi belajar dan penekanan pada kedisiplinan siswa. Kalau dari segi bulanan, evaluasi dilakukan melalui penilaian seperti adanya ujian PTS (Penilaian Tengah Semester). Sedangkan dari segi tahunan, evaluasi dilakukan melalui rapat yang diikuti oleh

¹⁹⁷ Dokumentasi, Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 5 September, 2025.

bapak pengasuh pondok pesantren (kyai), kepala madrasah, guru, seluruh staf, hingga petugas keamanan lembaga.”¹⁹⁸

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sistem evaluasi di MA Darul Huda bersifat komprehensif dan partisipatif. Evaluasi harian, mingguan berfungsi sebagai kontrol kedisiplinan dan pembinaan karakter, evaluasi bulanan menitikberatkan pada capaian akademik peserta didik, sedangkan evaluasi tahunan dilaksanakan dalam forum besar yang melibatkan seluruh unsur madrasah dan pesantren sebagai bentuk evaluasi kelembagaan secara menyeluruh. Pola ini mencerminkan penerapan fungsi pengendalian (*controlling*) dalam manajemen pendidikan yang berjalan secara terstruktur, berkelanjutan, dan kolaboratif.

Selanjutnya evaluasi harian terlihat dari adanya pengawasan langsung terhadap aktivitas siswa, terutama dalam pelaksanaan program keagamaan seperti hafalan, ibadah, dan kedisiplinan. Guru dan pembina secara aktif memantau keterlibatan siswa dalam setiap kegiatan, baik di kelas maupun di lingkungan asrama. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh staf kesiswaan, Ust. Miftahul Niam:

“Kami memantau kegiatan siswa setiap hari, terutama dalam hal ibadah dan hafalan. Dari situ kami bisa melihat perkembangan mereka, apakah sudah sesuai target atau belum. Pemantauan ini dilakukan secara berkelanjutan melalui absensi kegiatan, buku kontrol, serta laporan dari guru pembimbing, sehingga perkembangan setiap siswa dapat terpantau secara detail. Jika terdapat siswa yang belum mencapai target, kami segera melakukan tindak lanjut berupa pembinaan, pendampingan, atau pengulangan materi agar mereka dapat mengejar ketertinggalannya.”¹⁹⁹

Selanjutnya dalam evaluasi harian dan evaluasi mingguan dilakukan melalui rapat internal yang melibatkan guru, Waka kesiswaan, pembina organisasi dan juga pengurus organisasi. Dalam rapat tersebut membahas pelaksanaan program selama satu minggu, termasuk kendala yang dihadapi serta solusi yang perlu dilakukan dan juga pembahasan program, tingkat ketercapaian, serta rekomendasi tindak lanjut. agar dalam pelaksanaannya bisa

¹⁹⁸ Wawancara, Waka Kesiswaan, Bapak Qoribun Sidiq. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

¹⁹⁹ Wawancara, Staf Kesiswaan, Ust. Miftahul Niam. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

berjalan dengan baik

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan, Ust. Qoribun Sidiq:

“Setiap minggu kami melakukan evaluasi bersama. Dari situ kami mengetahui apa yang sudah berjalan dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Kegiatan evaluasi ini biasanya dilakukan melalui rapat rutin yang melibatkan pimpinan madrasah/Waka, guru, serta pihak terkait lainnya, sehingga setiap program dapat ditinjau secara menyeluruh. Dalam forum tersebut, kami membahas capaian program selama satu minggu, kendala yang dihadapi di lapangan, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan pelaksanaan kegiatan.”²⁰⁰



Gambar 6.2 Musyawarah Evaluasi Mingguan Madrasah²⁰¹

Lebih lanjut, evaluasi bulanan di MA Darul Huda Ponorogo dilaksanakan dalam bentuk rapat koordinasi yang melibatkan Kepala Madrasah, wakil kepala madrasah, serta tim penjamin mutu. Kegiatan ini difokuskan pada peninjauan capaian program secara menyeluruh, baik dalam aspek keagamaan seperti pelaksanaan kartu hijau, hafalan, dan amaliyah ibadah, maupun aspek akademik seperti proses pembelajaran dan program karya ilmiah (paper). Melalui rapat ini, madrasah dapat melihat sejauh mana program yang telah direncanakan benar-benar terlaksana dan berjalan di lapangan. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah bidang Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak:

²⁰⁰ Wawancara, Waka Kesiswaan, Bapak Qoribun Sidiq. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

²⁰¹ Dokumentasi, Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

“Kami melihat data setiap bulan untuk mengetahui sejauh mana program berjalan. Dari situ kami bisa menentukan langkah perbaikan agar program tetap sesuai dengan tujuan.”²⁰²



Gambar 6.3 Musyawarah Evaluasi Bulanan Madrasah²⁰³

Selanjutnya dalam pelaksanaan evaluasi tahunan di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan sebagai bentuk refleksi menyeluruh terhadap pelaksanaan strategi madrasah. Evaluasi ini mencakup seluruh program yang telah dijalankan selama satu tahun ajaran, termasuk keberhasilan, kendala, serta rencana pengembangan ke depan.

Dalam proses ini, tidak hanya unsur madrasah yang dilibatkan, akan tetapi juga melibatkan Pimpinan Pesantren dan wali murid. Sehingga evaluasi tidak hanya bersifat perintah atau penilaian searah saja, tetapi juga partisipatif yang melibatkan seluruh komponen, baik dari kiai, guru, maupun dari wali murid. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi menjadi bagian penting dalam pengambilan kebijakan strategis madrasah, sehingga madrasah dalam pelaksanaan program bisa terlaksana dengan baik dan program yang dijalankan semakin efektif, meningkat dan matang. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah, Ust. H. Umar Salim:

“Setiap akhir tahun kami melakukan evaluasi menyeluruh. Kami melihat program mana yang berhasil, mana yang perlu diperbaiki, dan apa yang harus dikembangkan ke depan. Dalam kegiatan tersebut, seluruh program yang telah dilaksanakan selama satu tahun ajaran ditinjau kembali secara sistematis, baik yang berkaitan dengan program keagamaan seperti kartu hijau, hafalan, dan amaliyah ibadah, maupun program akademik seperti pembelajaran dan

²⁰² Wawancara, Waka Penjamin Mutu, Ust. Ahmad Mubarak. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

²⁰³ Dokumentasi, Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

penulisan karya ilmiah Selain itu, sebelum pelaksanaan rapat tersebut setiap bagian menyampaikan laporan pelaksanaan program yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga kami dapat mengetahui secara jelas tingkat ketercapaian serta kendala yang dihadapi di lapangan. Dari laporan tersebut, kemudian dilakukan pembahasan bersama untuk mencari solusi atas berbagai permasalahan yang muncul, sekaligus menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan. Hasil evaluasi ini juga menjadi dasar dalam menyusun rencana program untuk tahun berikutnya. Program yang sudah berjalan dengan baik akan dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, sedangkan program yang belum maksimal akan diperbaiki atau disesuaikan dengan kebutuhan. Dengan adanya evaluasi tahunan ini, kami dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan madrasah terus berkembang dan tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren.”²⁰⁴



Gambar 6.4 Evaluasi Tahunan Strategi Madrasah²⁰⁵

Lebih lanjut, dalam aspek akademik, evaluasi tidak hanya dilakukan melalui penilaian hasil belajar, tetapi juga melalui pemantauan proses pembelajaran yang berlangsung. Hal ini terlihat pada pelaksanaan program penulisan k tahap pembekalan, proses bimbingan yang terjadwal, hingga penilaian hasil akhir. Adanya pedoman penilaian, jadwal bimbingan yang jelas, serta arsip karya siswa yang terdokumentasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa evaluasi sudah dilakukan secara baik, sehingga tidak hanya menitikberatkan pada hasil, tetapi juga memperhatikan keseluruhan proses yang harus dilalui peserta didik. Sebagaimana disampaikan oleh Waka

²⁰⁴ Wawancara, Kepala Madrasah, Ust. H. Umar Salim. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

²⁰⁵ Dokumentasi, Evaluasi Strategi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

Madrasah bidang Kurikulum, Ust. M. Mahmud Romdoni:

“Kami tidak hanya menilai hasil akhir siswa, tetapi juga memperhatikan setiap proses yang mereka jalani. Mulai dari tahap awal penyusunan, proses bimbingan, hingga penyelesaian akhir, semuanya menjadi bagian dari penilaian. Melalui proses tersebut, kami dapat melihat perkembangan kemampuan siswa secara bertahap, baik dari segi pemahaman materi, keterampilan menulis, maupun kemandirian dalam menyelesaikan tugas.”²⁰⁶



Gambar 6.5 Evaluasi Program Strategi Madrasah²⁰⁷

Lebih lanjut, dalam aspek keagamaan, evaluasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap praktik ibadah dan perilaku siswa dalam kehidupan sehari-hari di MA Darul Huda. Kegiatan seperti salat berjamaah, dzikir bersama, serta pembiasaan adab terhadap guru dan sesama siswa menjadi bagian yang diamati secara berkelanjutan. Guru dan pembina mencatat kedisiplinan kehadiran dalam kegiatan ibadah, keterlibatan siswa selama pelaksanaan, serta konsistensi mereka dalam menjalankan aturan yang telah ditetapkan madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu siswa, Azka Briliyan:

“Setiap kegiatan yang kami ikuti selalu dipantau dan dinilai oleh guru. Penilaiannya tidak hanya berdasarkan hafalan atau kemampuan akademik saja, tetapi juga dari sikap, kedisiplinan, serta bagaimana kami mengikuti setiap rangkaian kegiatan dengan tertib. Dari situ, kami merasa bahwa yang dinilai bukan hanya apa yang kami ketahui,

²⁰⁶ Wawancara, Waka Kesiswaan, Bapak Qoribun Sidiq. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

²⁰⁷ Dokumentasi, Evaluasi Pengembangan Madrasah Unggul berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

tetapi juga bagaimana kami bersikap dan berperilaku sehari-hari.”²⁰⁸

Berdasarkan paparan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo dilaksanakan melalui tahapan yang berkesinambungan dan saling terhubung satu sama lain. Tahap awal dimulai dari pemantauan harian yang dilakukan secara langsung terhadap aktivitas siswa, baik dalam aspek akademik maupun keagamaan. Pada tahap ini, evaluasi berfungsi untuk melihat keterlaksanaan program secara nyata serta perkembangan siswa dari waktu ke waktu. Selanjutnya, hasil pemantauan tersebut dibahas dalam evaluasi mingguan melalui forum rapat internal yang melibatkan berbagai pihak di madrasah. Tahap ini digunakan untuk mengidentifikasi kendala yang muncul di lapangan sekaligus merumuskan solusi yang dapat segera diterapkan. Proses ini kemudian diperkuat melalui evaluasi bulanan yang lebih menekankan pada peninjauan capaian program secara menyeluruh dengan berbasis data, sehingga madrasah dapat melihat tingkat keberhasilan program sekaligus menentukan langkah perbaikan yang lebih terarah. Pada tahap akhir, evaluasi tahunan dilakukan sebagai bentuk refleksi menyeluruh terhadap seluruh program yang telah dilaksanakan selama satu tahun ajaran. Dalam tahap ini, tidak hanya dilakukan penilaian terhadap keberhasilan dan kendala, tetapi juga dirumuskan arah pengembangan program ke depan dengan melibatkan berbagai unsur, termasuk pimpinan pesantren dan wali murid. Berdasarkan hasil evaluasi, pelaksanaan strategi pengembangan di MA Darul Huda Ponorogo dapat dikatakan berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya kesinambungan antara program yang direncanakan dengan pelaksanaan di lapangan, serta meningkatnya kualitas pembelajaran dan pembinaan peserta didik.

Indikasi keberhasilan tersebut tampak pada beberapa aspek, di antaranya program keagamaan yang berjalan secara rutin dan terstruktur, seperti hafalan materi yayasan (kartu hijau), doa harian, wirid, tahlil, dan Dzikirul Ghofilin yang telah menjadi pembiasaan peserta didik dalam

²⁰⁸ Wawancara, Siswa. Azka Brilian. Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren, 20 September, 2025.

kehidupan sehari-hari. Selain itu, integrasi kurikulum Kementerian Agama dengan kurikulum pesantren juga mampu mendukung kemampuan peserta didik dalam memahami kitab kuning melalui metode ma'na gandel dan Arab Pegon. Dari sisi akademik, adanya program penulisan karya tulis ilmiah (paper) sebagai syarat kelulusan menunjukkan bahwa peserta didik tidak hanya dibina dalam aspek religius, tetapi juga dipersiapkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi.

Rangkaian tahapan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo tidak berhenti pada penilaian semata, tetapi berlanjut pada tindak lanjut perbaikan yang berkelanjutan. Setiap hasil evaluasi menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan penyempurnaan program, sehingga tercipta siklus yang terus bergerak dari pemantauan, penilaian, hingga perbaikan. Dengan pola seperti ini, evaluasi strategi benar-benar berfungsi sebagai alat pengendali sekaligus pengarah dalam mewujudkan pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo. Hal tersebut dapat dicermati melalui gambar 6.6 dibawah ini:



Gambar 6.6 Peta Konsep Evaluasi Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren di MA Darul Huda Ponorogo

B. Analisis Data

Evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo menunjukkan bahwa proses manajemen telah berjalan secara baik, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan seluruh tahapan strategik sebelumnya. Evaluasi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan penilaian akhir, tetapi sebagai mekanisme penting untuk memastikan ketercapaian tujuan sekaligus menjaga kesinambungan antara formulasi, implementasi, dan pengembangan strategi ke depan.

Dalam perspektif manajemen strategik, kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi strategi berfungsi sebagai alat kontrol untuk melihat sejauh mana program berjalan, menemukan kekurangan, serta melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal ini sejalan dengan pendapat Fred R. David yang menyatakan bahwa evaluasi strategi meliputi peninjauan kondisi internal dan eksternal, pengukuran kinerja, serta pengambilan langkah perbaikan agar strategi tetap relevan dan berjalan efektif.²⁰⁹ Evaluasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan, mulai dari monitoring, pengukuran kinerja, evaluasi berkala, hingga analisis masalah dan tindak lanjut perbaikan. *Pertama*, monitoring (pemantauan) dilakukan secara langsung dan berkelanjutan terhadap aktivitas siswa, baik dalam aspek akademik maupun keagamaan. Pemantauan ini terlihat dari penggunaan buku kontrol, absensi kegiatan, serta pengawasan langsung oleh guru dan pembina. Kondisi ini menunjukkan bahwa madrasah memiliki sistem kontrol operasional yang kuat dalam memastikan keterlaksanaan program secara nyata. Dalam konteks teori, hal ini sesuai dengan pandangan George R. Terry yang menegaskan bahwa pengawasan merupakan proses untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.²¹⁰

Kedua, pengukuran kinerja dilakukan melalui penilaian capaian program, baik dalam aspek akademik maupun keagamaan. Dalam aspek akademik di MA Darul Huda, pengukuran tidak hanya berfokus pada hasil

²⁰⁹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Pearson Education, 2011), 300.

²¹⁰ George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood: Richard D. Irwin, 1972), 458.

akhir, tetapi juga pada proses, seperti tahap penyusunan karya tulis ilmiah, bimbingan, hingga hasil akhir siswa. Sementara itu, dalam aspek keagamaan, pengukuran dilakukan melalui kedisiplinan ibadah, keterlibatan siswa, serta konsistensi perilaku sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi di MA Darul Huda telah mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik secara menyeluruh. Pendekatan ini sejalan dengan konsep evaluasi pendidikan yang dikemukakan oleh E. Mulyasa yang menekankan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari aspek akademik, tetapi juga dari pembentukan karakter dan perilaku peserta didik.²¹¹

Ketiga, evaluasi berkala dilaksanakan secara sistematis melalui evaluasi harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Evaluasi harian berfungsi sebagai kontrol langsung terhadap pelaksanaan program, evaluasi mingguan digunakan untuk mengidentifikasi kendala dan perbaikan jangka pendek, evaluasi bulanan menitikberatkan pada capaian program berbasis data, sedangkan evaluasi tahunan menjadi refleksi menyeluruh terhadap seluruh program madrasah. Pola ini menunjukkan bahwa sistem evaluasi telah dirancang secara berjenjang dan komprehensif. Hal ini sesuai dengan konsep manajemen strategik yang dikemukakan oleh Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger yang menyatakan bahwa evaluasi strategi harus dilakukan secara periodik untuk memastikan keberlangsungan dan efektivitas strategi organisasi.²¹²

Keempat, analisis masalah dilakukan melalui forum musyawarah yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari kepala madrasah, guru, hingga tim penjamin mutu. Dalam forum tersebut, setiap kendala yang muncul diidentifikasi secara bersama-sama untuk menemukan solusi yang tepat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak bersifat individual, tetapi kolektif dan partisipatif. Hal ini memperkuat kualitas pengambilan keputusan karena didasarkan pada berbagai sudut pandang dan pengalaman lapangan.

Melalui forum musyawarah tersebut setiap kendala yang muncul pada pelaksanaan program, baik program keagamaan seperti kartu hijau, dzikir, dan

²¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 129.

²¹² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (Pearson, 2012), 289.

ibadah harian, maupun program akademik seperti penulisan karya ilmiah diidentifikasi dan dibahas secara bersama untuk menemukan solusi yang tepat. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep pengendalian dalam manajemen menurut George R. Terry yang menekankan bahwa pengawasan tidak hanya memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana, tetapi juga mencakup identifikasi penyimpangan dan penentuan tindakan korektif.²¹³

Selain itu, keterlibatan berbagai pihak dalam analisis masalah mencerminkan prinsip manajemen partisipatif sebagaimana dikemukakan oleh Syaiful Sagala, bahwa pengambilan keputusan dalam pendidikan akan lebih efektif apabila melibatkan seluruh komponen lembaga.²¹⁴

Dengan demikian, analisis masalah di MA Darul Huda tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi, tetapi juga menjadi penghubung antara perencanaan dan pelaksanaan strategi, sehingga program tetap relevan, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Kelima, tindak lanjut perbaikan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses evaluasi. Setiap hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam menyusun langkah perbaikan, baik dalam bentuk penyempurnaan program, peningkatan kualitas pelaksanaan, maupun perencanaan strategi ke depan. Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada tahap penilaian, tetapi berlanjut pada proses pengembangan yang berkesinambungan. Hal ini mencerminkan konsep *continuous improvement* dalam manajemen pendidikan, di mana setiap program selalu mengalami penyempurnaan secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep *continuous improvement* dalam manajemen strategik menurut Fred R. David, yang menyatakan bahwa evaluasi strategi menghasilkan umpan balik yang digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan strategi secara berkelanjutan.²¹⁵ Selain itu, dalam konteks pendidikan, E. Mulyasa menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara terus-menerus melalui evaluasi dan

²¹³ George R. Terry, *Principles of Management*, 394.

²¹⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 87.

²¹⁵ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 8.

tindak lanjut yang sistematis.²¹⁶

Berdasarkan hal di atas, proses evaluasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo telah berjalan secara baik, sistematis, dan berkelanjutan. Hal ini terlihat dari adanya tahapan evaluasi yang lengkap dan saling terhubung di MA Darul Huda Ponorogo, mulai dari monitoring yang dilakukan secara langsung dan kontinu, pengukuran kinerja yang mencakup aspek akademik dan keagamaan secara menyeluruh, hingga evaluasi berkala yang dilaksanakan secara berjenjang (harian, mingguan, bulanan, dan tahunan). Dengan begitu nantinya madrasah dapat mengetahui *progress* dari pelaksanaan program tersebut dan terus meningkatkan keunggulan madrasah berbasis pesantren.

C. Sinkronisasi Data dan Tranformatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo telah berjalan secara sistematis dan berkelanjutan dalam mendukung keberhasilan program madrasah. Evaluasi tidak hanya dilakukan pada akhir kegiatan, tetapi menjadi bagian yang menyatu dalam setiap proses pelaksanaan program, sehingga mampu memberikan gambaran nyata tentang ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pemantauan kegiatan dilakukan secara langsung dan terus-menerus, baik dalam aspek akademik maupun keagamaan. Guru dan pembina secara aktif mengawasi keterlibatan siswa melalui absensi, buku kontrol, serta pengamatan langsung di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi sudah dimulai sejak tahap awal pelaksanaan, sehingga setiap perkembangan siswa dapat terpantau dengan baik.

Selanjutnya, pengukuran kinerja dilakukan dengan memperhatikan tidak hanya hasil akhir, tetapi juga proses yang dijalani peserta didik. Dalam aspek akademik, penilaian mencakup tahapan penyusunan karya tulis, proses bimbingan, hingga hasil akhir. Sementara dalam aspek keagamaan, penilaian terlihat dari kedisiplinan ibadah, keterlibatan dalam kegiatan, serta perilaku sehari-hari siswa. Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan mampu

²¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 104.

menggambarkan capaian siswa secara menyeluruh.

Evaluasi juga dilaksanakan secara berkala melalui tahapan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Evaluasi harian berfungsi sebagai kontrol langsung, evaluasi mingguan digunakan untuk melihat kendala yang muncul, evaluasi bulanan menilai capaian program secara lebih terstruktur, dan evaluasi tahunan menjadi sarana refleksi menyeluruh terhadap seluruh kegiatan MA Darul Huda Ponorogo. Pola ini menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Setiap hasil evaluasi kemudian dibahas bersama dalam forum musyawarah yang melibatkan berbagai pihak di madrasah. Dalam forum tersebut, kendala yang muncul dibahas secara keseluruhan untuk menemukan solusi yang tepat. Proses ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak bersifat individu, tetapi dilakukan secara bersama-sama agar keputusan yang diambil lebih tepat dan sesuai.

Selanjutnya, hasil evaluasi tersebut ditindaklanjuti dalam bentuk perbaikan program. Program yang sudah berjalan dengan baik dipertahankan dan ditingkatkan, sedangkan yang belum optimal diperbaiki. Dengan cara ini, setiap program terus mengalami penyempurnaan sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil kajian, dan analisis serta pembahasan terhadap temuan hasil dari penelitian mengenai manajemen strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Formulasi strategi dalam pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo telah disusun secara sistematis dan terarah. Hal ini terlihat melalui sejumlah tahapan: (a) perencanaan yang matang; (b) penyusunan program yang terstruktur; (c) penetapan tujuan yang jelas; (d) integrasi antara kurikulum formal dan keagamaan. Proses formulasi strategi ini dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru melalui rapat kerja madrasah yang dilakukan secara berkala dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, pengurus pondok pesantren, serta pihak yayasan. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah berperan sebagai pengarah utama dalam menentukan arah pengembangan lembaga, sedangkan guru dan pihak pesantren berperan dalam menyusun serta menyesuaikan program sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan visi madrasah berbasis pesantren. Program-program yang dirumuskan meliputi program keagamaan, seperti hafalan materi yaysan (kartu hijau), praktik ibadah dan amaliyah keagamaan, doa harian, wirid, tahlil, dzikirul ghofilin, serta pembelajaran kitab kuning dengan metode ma'na gandul dan Arab Pegon. Sementara itu, dalam bidang akademik, madrasah mengembangkan program integrasi kurikulum Kementerian Agama dengan kurikulum pesantren, yang diperkuat melalui program penulisan karya tulis ilmiah (paper) sebagai salah satu syarat kelulusan peserta didik.
2. Implementasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo telah berjalan secara komprehensif dan terintegrasi. Hal ini tercermin dari terlaksananya program keagamaan

yang rutin dan terstruktur, sehingga mampu membentuk kebiasaan religius peserta didik secara konsisten. Selain itu, program akademik juga dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan yang jelas, sehingga mendukung pengembangan kemampuan intelektual siswa secara terarah. Keberhasilan implementasi tersebut semakin diperkuat oleh adanya pendampingan dan pengawasan yang intensif dari pihak madrasah, yang memastikan seluruh program berjalan sesuai dengan rencana. Di sisi lain, monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelaksanaan sekaligus sebagai dasar perbaikan program secara terus-menerus. Pada akhirnya, seluruh rangkaian implementasi strategi tersebut bermuara pada terbentuknya pembiasaan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari peserta didik. Dengan demikian, implementasi strategi di MA Darul Huda Ponorogo tidak hanya berhasil dijalankan secara struktural, tetapi juga mampu menghasilkan perubahan perilaku yang nyata, sehingga tujuan pembentukan peserta didik yang berilmu, beramal, bertaqwa, dan berakhlakul karimah dapat tercapai secara optimal.

3. Evaluasi strategi pengembangan madrasah unggul berbasis pesantren di MA Darul Huda Ponorogo telah dilaksanakan secara baik dan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan melalui tahapan; (a). Monitoring; (b). Pengukuran kinerja; (c). Evaluasi berkala; (d). Analisis masalah serta tindak lanjut perbaikan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa program-program yang dijalankan telah berjalan dengan cukup baik dan sesuai dengan tujuan madrasah. Hal ini terlihat dari terlaksananya program keagamaan dan akademik secara rutin dan terstruktur, meningkatnya kedisiplinan peserta didik, terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, serta adanya kesinambungan antara program madrasah dan program pesantren. Indikasi keberhasilan evaluasi juga tampak pada meningkatnya kemampuan peserta didik dalam bidang akademik dan keagamaan, seperti kemampuan membaca kitab kuning dengan metode ma'na gandul dan Arab Pegon, keterlibatan peserta didik dalam program praktik ibadah dan amaliyah keagamaan, serta terlaksananya program penulisan karya tulis

ilmiah (paper) sebagai syarat kelulusan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan di MA Darul Huda Ponorogo tentang “Manajemen Strategi dalam Pengembangan Madrasah Unggul Berbasis Pesantren” terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan diantaranya sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Madrasah

Kepala madrasah disarankan untuk memperkuat analisis kebutuhan dalam proses perumusan strategi agar program yang dirancang lebih sesuai dengan kondisi dan kebutuhan nyata di lapangan. Selain itu, kepala madrasah perlu meningkatkan sinkronisasi antara kurikulum madrasah dan pesantren, khususnya dalam pengaturan jadwal dan beban belajar peserta didik, sehingga pelaksanaan program dapat berjalan lebih efektif dan terarah. Kepala madrasah juga diharapkan memperkuat sistem monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan agar hasil evaluasi dapat ditindaklanjuti secara konkret dalam upaya peningkatan mutu madrasah

2. Kepada Wakil Kepala Madrasah dan Tim Pelaksana Program

Wakil kepala madrasah beserta tim pelaksana program disarankan untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi antarbidang agar pelaksanaan program berjalan lebih efektif dan terhindar dari miskomunikasi. Selain itu, diperlukan penguatan pengawasan terhadap program unggulan guna menjaga kualitas dan konsistensi pelaksanaan program. Tim pelaksana juga perlu menyusun instrumen evaluasi yang lebih sistematis dan terukur agar data hasil evaluasi dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan pengembangan program.

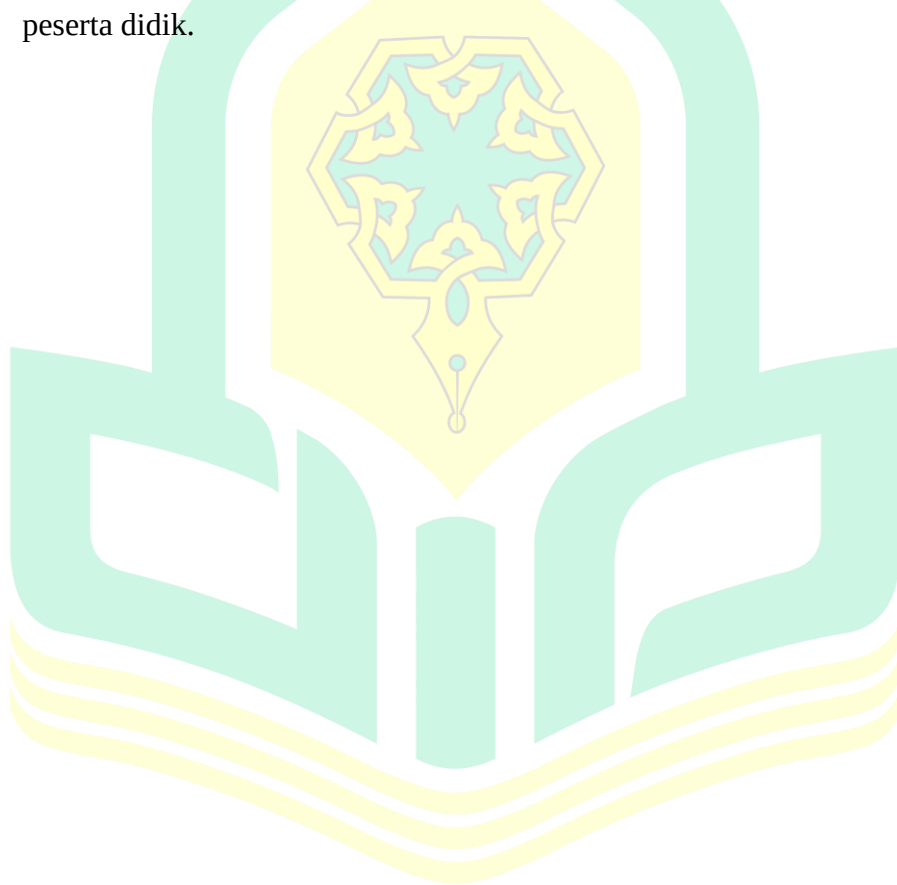
3. Kepada Yayasan atau Pengelola Pesantren

Yayasan atau pengelola pesantren disarankan untuk mendukung peningkatan kualitas dan pemerataan sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kompetensi tenaga pendidik maupun pelaksana program. Dukungan tersebut penting agar pelaksanaan

program tidak bergantung pada individu tertentu dan dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

4. Kepada Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian yang lebih mendalam terkait strategi peningkatan mutu madrasah, khususnya dalam integrasi kurikulum madrasah dan pesantren serta efektivitas program unggulan dalam meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

- Adiansyah, Dedi. "Implementasi Nilai-Nilai Kesalehan Sosial di Pondok Pesantren dalam Menghadapi Era Society 5.0." *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi* 1, no. 2 (2023): 64–81.
- Akdon. *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Al-Ghazali. *Ihya' 'Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Fikr, t.t. 1095-1105 M.
- Al-Qaradawi, Yusuf. *Fiqh al-Awlawiyyat: Dirasah Jadidah fi Dhaw' al-Qur'an wa al-Sunnah*. Kairo: Maktabah Wahbah, 1996.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications, 2018.
- Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, 2007.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1982.
- Drucker, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Fatimah. "Implementasi Indikator Kinerja Utama dalam Meningkatkan Retensi Santri di Madrasah." *Journal of Islamic Education* 5, no. 2 (2020): 115–120.

- Gazali, M. *Manajemen Strategi dalam Organisasi Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2018.
- Haedari, Amin. *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2010.
- Habibi, Najib, dan Mar'atus Sholikha. "Kontekstualisasi Teori Bourdieu dalam Pembentukan Karakter Santri." *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2025): 61–73.
- Harnadi, Dodik, Hotman Siahaan, dan Masdar Hilmy. "Pesantren dan Preservasi Otoritas Keagamaan." *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* 34, no. 3 (2021): 272–280.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kementerian Agama RI. *Statistik Pendidikan Islam*. Jakarta: Kemenag RI, 2020.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Kemendikbud, 2016.
- Ki Hajar Dewantara. *Pendidikan*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa, 2004.
- Lickona, Thomas. *Educating for Character*. New York: Bantam Books, 1991.
- Lisnawati, et al. "Komunikasi Organisasi di Islamic Boarding School." *Karimah Tauhid* 3, no. 8 (2024): 36–49.
- Madjid, Nurcholish. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Menggagas Format Pendidikan Nondikotomik*. Yogyakarta: Gama Media, 2002.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis*. Los Angeles: Sage Publications, 2014.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- Moedjiarto. *Sekolah Unggulan: Konsep dan Implementasinya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.

- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Nasution, Sangkot. "Pesantren: Karakteristik dan Unsur-Unsur Kelembagaan." *Tazkiya VIII*, no. 2 (2019): 26–27.
- Ni'am, Shokhibun, dan Nawal Nur Arafah. "Transformasi Sistem Pendidikan Formal Pesantren." *DIMAR 6*, no. 1 (2024): 69–84.
- Nurmalina, M. Guntur Alting. "Pengembangan Manajemen Sekolah." *Cendikia 2*, no. 8 (2024): 239–244.
- Pearce II, John A., dan Richard B. Robinson Jr. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- Quraish Shihab, M. *Membumikan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan, 1992.
- Quraish Shihab, M. *Wawasan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan, 2007.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Setiawan, et al. "Madrasah Berbasis Pesantren." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan 8*, no. 1 (2020): 34–43.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Slameto. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Strauss, Anselm, dan Juliet Corbin. *Basics of Qualitative Research*. California: Sage Publications, 1998.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.

Suryana. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.

Terry, George R. *Principles of Management*. Homewood: Richard D. Irwin, 1972.

Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS, 2001.

Wheelen, Thomas L., dan J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson, 2012.

Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications*. Los Angeles: Sage Publications, 2018.

Zayadi. *Desain Pengembangan Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama RI, 2005.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO