

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA
MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN BUDAYA
RELIGIUS DI MTs.S BANII SAALIM BANDAR
LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Oleh :

SINDY CAHYANI

NPM : 1911030201

Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag

Pembimbing II : Aditia Fradito, M.Pd.I

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG**

TAHUN 1445 H / 2024 M

ABSTRAK

Manajemen strategi dalam mewujudkan budaya religius merupakan serangkaian pengelolaan madrasah meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi yang diperankan oleh kepala madrasah untuk membentuk kebiasaan peserta didik dan warga madrasah dalam menjalankan nilai-nilai ajaran agama Islam. Akan tetapi di dalam implementasi strategi di madrasah belum berjalan dengan baik, masih ada beberapa siswa yang kurang disiplin dalam melaksanakan kegiatan budaya religius. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 1) Formulasi Strategi, 2) Implementasi dan 3) Evaluasi Strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan *field research*. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun sumber penelitian ini didapatkan dari kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru sebagai informan. Sedangkan analisis datanya menggunakan analisis pengumpul data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dan yang terakhir yakni uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses yang dilakukan kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius adalah melalui manajemen strategi yaitu mulai dari 1) Formulasi yakni dengan cara menetapkan perumusan visi dan misi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal. 2) Implementasi dengan cara melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat keagamaan, pembiasaan serta keteladanan, dan 3) Evaluasi yang dilakukan dengan kepala madrasah dengan cara melihat tingkah laku siswa dan dengan melihat kekurangan beberapa program yang sudah dilaksanakan melalui adanya rapat evaluasi mingguan, bulanan dan tahunan.

Kata Kunci :Manajemen Strategi, kepala madrasah, budaya Religius

ABSTRACT

Strategic management in realizing religious culture is a series of madrasa management including formulation, implementation and evaluation which is played by the head of the madrasah to shape the habits of students and madrasah residents in carrying out the values of Islamic religious teachings. However, the implementation/implementation of strategies in madrasas has not gone well, there are still some students who lack discipline in carrying out religious cultural activities. This research aims to analyze 1) Strategy Formulation, 2) Implementation and 3) Evaluation of the madrasa head's strategy in realizing religious culture at MTsS Bani Saalim Bandar Lampung.

This research uses descriptive qualitative research with a field research approach. Data collection methods were carried out by observation, interviews and documentation. The sources for this research were obtained from the head of the madrasah, head of curriculum, and teachers as informants. Meanwhile, data analysis uses data collection analysis, data reduction, data presentation and conclusion drawing and finally, data validity testing using source triangulation and technical triangulation.

The results of the research show that (1) Strategy Formulation starts from the head of the MTsS Bani Saalim Bandar Lampung madrasah, there are several things that must be considered, including the formulation of the vision and mission, integration through meeting programs and also analysis of the internal and external environment by planning a program that can help create a religious culture such as religious madrasa activities. (2) Implementation of the Strategy by getting used to religious activities. In realizing religious culture at MTsS Bani Saalim Bandar Lampung, strategy implementation is through habituation and example. (3) Strategy Evaluation, namely by looking at student behavior and looking at the shortcomings of several programs that have been implemented through weekly, monthly and annual evaluation meetings.

Keywords: *Strategic management, head master, religious culture*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

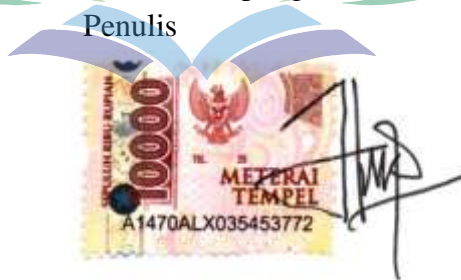
Nama : Sindy Cahyani
NPM : 1911030201
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di MTs.S Bani Saalim Bandar Lampung”** Merupakan Hasil Karya Penulis Sendiri, Bukan Plagiat Atau pun duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang dirujuk atau yang disebut dengan *footnote* dan daftar pustaka. Apabila terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab semuanya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

Bandar Lampung, 29 Oktober 2023

Penulis



SINDY CAHYANI
NPM.1911030201



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH
DALAM MEWUJUDKAN BUDAYA RELIGIUS DI
MTs BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG**

Nama : **Sindy Cahyani**
NPM : **1911030201**
Prodi : **Manajemen Pendidikan Islam**
Fakultas : **Tarbiyah dan Keguruan**

MENYETUJUI

Untuk Dimunaqosyahkan dan Dipertahankan Dalam Sidang Munaqosyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag
NIP.196704201998031002

Aditia Fradito, M.Pd.I
NIP.199803292019031006

Mengetahui
Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hi. Yetri, M.Pd
NIP. 196512151994032001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN BUDAYA RELIGIUS DI MTsS BANII SAALIM BANDAR LAMPUNG** Oleh: **Sindy Cahyani, NPM: 1911030201**, Prodi: **Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**, telah dimunaqosyahkan pada hari/tanggal: **Selasa, 19 Februari 2024** pukul **08:00 – 09:30 WIB**.

TIM MUNAQSAH

Ketua Sidang : Dr. Yetri, M.Pd (.....)

Sekretaris : Jalaluddin, M.Pd.I (.....)

Penguji Utama : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd (.....)

Penguji Pendamping I: Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag (.....)

Penguji Pendamping II: Aditia Fradito, M.Pd.I (.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

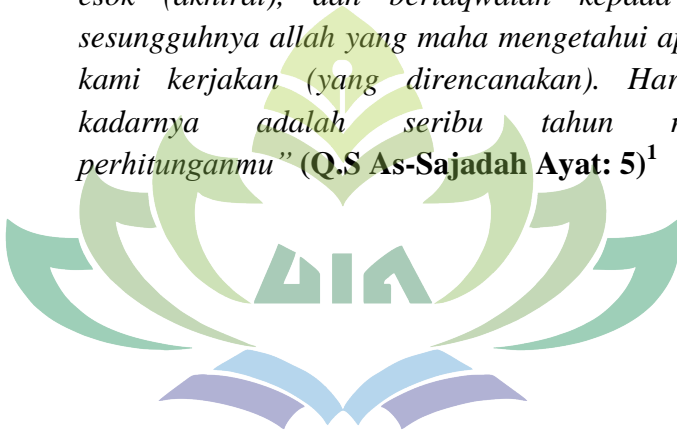


Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd
NIP. 196408281988032002

MOTTO

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ (5)

Artinya : “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam durat artinya: wahai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah seperti diri memperhatikan apa yang direncanakan untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya allah yang maha mengetahui apa yang kami kerjakan (yang direncanakan). Hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S As-Sajadah Ayat: 5)¹



¹Dapertemen Agama RI Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta: Depeg RI Q.S As-Sajadah), 5

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas kekuasaan Allah SWT. Dengan semua pertolongan-Nya sehingga dapat tercipta karya tulis ini. Maka penulis mempersembahkan skripsi ini kepada :

1. Kepada orang tua tersayang, bapak paryo dan ibu sabdiati yang telah mendidik, mengarahkan, memberikan dukungan serta doanya dan mencurahkan kasih sayangnya kepada penulis. Serta telah membiayai penulis dalam menempuh pendidikan Strata I di UIN Raden Intan Lampung ini. Terimakasih atas pengorbanan kalian dan penulis persembahkan skripsi ini untuk kalian sebagai tugas akhir Strata I UIN Raden Intan Lampung. Semoga Allah SWT memberikan balasan dengan kebaikan yang lebih dan berlipat ganda dari dunia sampai akhirat.
2. Kepada adik yang penulis sayangi shafi zakaria, yang telah memberikan dukungan penulis terimakasih sudah menjadi motivasi penulis dalam penulisan karya ilmiah ini
3. Kepada almamater UIN Raden Intan Lampung dan seluruh dosen UIN yang telah memberikan keilmuan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini
4. Kepada dosen pembimbing penulis, yaitu bapak Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag dan bapak Aditia Fradito, M.Pd.I yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian karya ilmiah semester akhir penulis. Penulis mengucapkan terimakasih atas bimbingannya dan semoga ilmu yang diberikan berbalik berupa pahala jariyah dan selalu dalam lindungan Allah SWT. Beserta kebaikan-Nya.
5. Kepada sahabatku lia ningrum, lita yuniarti dan reni puspita sari, terimakasih telah menjadi teman kehidupan susah senang barengan, dan terimakasih juga telah memberikan dukungan, arahan, dan motivasi kalian untuk menyemangati penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
6. Kepada kawan-kawan lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu secara langsung. Terimakasih telah berkontribusi kepada kehidupan penulis untuk memotivasi dan menyemangati penulis dalam penyelesaian karya ilmiah ini.

RIWAYAT HIDUP

Sindy Cahyani, dilahirkan di Kabupaten Tulang Bawang Barat, Kec Tulang Bawang Tengah, desa Tirta Kencana Rk 1 pada tanggal 18 September 2000, anak pertama dari pasangan Bapak Paryo dan Ibu Sabdiati, sebagai anak pertama dari kedua bersaudara adik laki-laki bernama Shafi Zakaria.

Pendidikan dimulai dari TK Melati Tirta Kencana dan selesai pada tahun 2007, dan dilanjutkan ke jenjang sekolah dasar di SDN 2 Tirta Kencana selesai pada tahun 2013, dan kemudian dilanjutkan ke jenjang berikutnya yaitu sekolah menengah pertama di SMPN 4 Tulang Bawang Tengah selesai pada tahun 2016 dan kemudian dilanjutkan ke jenjang sekolah menengah atas yaitu di SMAN 1 Tumijajar selesai pada tahun 2019 dan sampai akhirnya mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada fakultas Tarbiyah dan Keguruan di jurusan Manajemen Pendidikan Islam, dimulai pada semester I tahun Akademik 2019.

Selama masa perkuliahan penulis mengikuti kegiatan seperti Kuliah Kerja Nyata (KKN-DR) di desa Tirta Kencana, kecamatan Tulang Bawang Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat, Provinsi Lampung. Serta penulis juga mengikuti kegiatan Praktek Kerja Lapangan (PPL) di SMPN 7 Bandar Lampung. Pada saat ini penulis sedang menyelesaikan tugas semester akhir dengan judul: Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Religius di MTs.S Bani Saalim Bandar Lampung.

Bandar Lampung, 27 Oktober 2023

Penulis



SINDY CAHYANI

NPM.1911030201

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi wabarokatuh

Segala puji bagi Allah SWT, tuhan semesta alam yang melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta hidayah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini bisa berjalan tanpa adanya hambatan yang diluar kemampuan penulis.

Shalawat serta salam selalu turunkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa risalah tuhan yang telah menunjukkan mukjizatnya berupa AL-Qur'an, dengan petunjuk-Nya dan segala macam ilmu.

Penyusunan skripsi ini menjadi bagian persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd). Penyelesaian skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dan motivasi serta semangat dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis menghantarkan terimakasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin Z. M.Ag.,Ph.D selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu pengetahuan di kampus UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Yetri, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan kemudahan dari berbagai hal, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag dan Aditia Fradito, M.Pd.I. selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini, terimakasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan atas bimbingan dan arahnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Segenap bapak dan ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah mendidik dan memberikan

- ilmu pengetahuannya kepada penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
6. Segenp Civitas Akademik UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dengan baik.
 7. Bapak Kepala Madrasah MTs.S Bani Saalim Bandar Lampung yaitu Bapak Tusni S.Pd. yang telah memberikan izin dan bantuan bagi penulis dalam mengadakan penelitian.
 8. Kepada teman-teman kampus seperjuangan di jurusan MPI maupun diluar MPI yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan serta arahan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan guna penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap, skripsi penelitian ini semoga dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Bandar Lampung, 27 Oktober 2023

Penulis,



SINDY CAHYANI
NPM.1911030201

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| COVER | |
| HALAMAN JUDUL | i |
| ABSTRAK | ii |
| ABSTRACT | iii |
| SURAT PERNYATAAN | iv |
| PERSETUJUAN | v |
| PENGESAHAN | vi |
| MOTTO | vii |
| PERSEMBAHAN | viii |
| RIWAYAT HIDUP | ix |
| KATA PENGANTAR | x |
| DAFTAR ISI | xii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Penegasan Judul | 1 |
| 1. Manajemen | 1 |
| 2. Strategi | 2 |
| 3. Kepala Madrasah | 2 |
| 4. Budaya Religius | 3 |
| B. Latar Belakang Masalah | 4 |
| C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian | 12 |
| D. Rumusan Masalah | 13 |
| E. Tujuan Penelitian | 13 |
| F. Manfaat Penelitian | 14 |
| G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan | 14 |
| H. Metode Penelitian | 18 |
| 1. Jenis Penelitian | 18 |
| 2. Lokasi Penelitian | 19 |
| 3. Sumber Data | 19 |
| 4. Teknik Pengumpulan Data | 20 |
| 5. Teknik Analisis Data | 23 |
| 6. Uji Keabsahan Data | 24 |
| I. Sistematika Pembahasan | 25 |

| | |
|--|----------------|
| BAB II LANDASAN TEORI..... | 27 |
| Manajemen Strategi | 27 |
| 1. Pengertian Manajemen..... | 34 |
| 2. Pengertian Strategi | 35 |
| 3. Pengertian Manajemen Strategi | 37 |
| 4. Proses Manajemen Strategi | 38 |
| 5. Pengertian Kepala Madrasah..... | 40 |
| 6. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah | 53 |
| 1. Konsep Budaya Religius..... | 61 |
| 2. Pengertian Budaya | 61 |
| 3. Pengertian Budaya Organisasi | 62 |
| 4. Pengertian Religius | 65 |
| 5. Budaya Religius di Madrasah | 66 |
| BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN..... | 71 |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 71 |
| 1. Profil MTsS Banii Saalim Bandar Lampung..... | 71 |
| 2. Sejarah singkat MTsS Banii Saalim Bandar Lampung .. | 72 |
| 3. Visi dan Misi MTsS Banii Saalim Bandar Lampung | 73 |
| 4. Struktur Organisasi MTsS Banii Saalim Bandar Lampung | 75 |
| 5. Keadaan Guru MTsS Banii Saalim Bandar Lampung.... | 76 |
| 6. Keadaan Siswa/i MTsS Banii Saalim Bandar Lampung | 81 |
| 7. Keadaan Sarana dan Prasarana MTsS Banii Saalim Bandar Lampung..... | 82 |
| BAB IV ANALISIS PENELITIAN..... | 103 |
| A. Analisis Data Penelitian | 103 |
| 1. Formulasi Strategi..... | 104 |
| 2. Implementasi Strategi | 116 |
| 3. Evaluasi Strategi | 120 |
| B. Temuan Penelitian | 123 |
| 1. Formulasi Strategi..... | 124 |
| 2. Implementasi Strategi | 126 |
| 3. Evaluasi Strategi | 127 |

| | |
|----------------------------|------------|
| BAB V PENUTUP | 129 |
| A. Kesimpulan | 129 |
| B. Saran | 130 |

DAFTAR RUJUKAN
LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 3.1 Daftar Nama-Nama Kepala Madrasah MTsS Bani Saalim Bandar Lampung..... | 73 |
| Tabel 3.2 Struktur Organisasi MTsS Bani Saalim Bandar Lampung..... | 75 |
| Tabel 3.3 Data Keadaan Guru dan Karyawan MTsS Bani Saalim Bandar Lampung..... | 73 |
| Tabel 3.4 Data Keadaan Siswa/I MTsS Bani Saalim Bandar Lampung..... | 81 |
| Tabel 3.5 Data Keadaan Gedung Lain MTsS Bani Saalim Bandar Lampung..... | 82 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kisi-kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian Di
MTsS Bani Saalim Bandar Lampung
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Pedoman Observasi
- Lampiran 4 Pedoman Dokumentasi MTsS Bani Saalim Bandar
Lampung
- Lampiran 5 Surat Penelitian
- Lampiran 6 Dokumentasi
- Lampiran 7 Surat Balasan Pra Penelitian
- Lampiran 8 Surat Balasan Penelitian
- Lampiran 9 Surat Pengesahan Seminar Proposal
- Lampiran 10 Surat Konsultasi Bimbingan
- Lampiran 11 Surat Keterangan Turnitin
- Lampiran 12 Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Penegasan judul yang dimaksud agar tidak terjadi kesalah pahaman dan kerancuan dalam memahami judul ini, maka penulis akan menjelaskan maksud dan tujuan dari judul **“Manajemen Strartegi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung”**.

Agar pembaca mengerti apa yang di sampaikan oleh penulis maka penulis akan memberikan penjelasan terkait judul secara singkat :

1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *“to manage”* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.

Menurut Paul Harsay dan Knneth Blanchard memberikan batasan manajemen sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan bersama, individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.¹

Menurut Griffin manajemen adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal. Efektif merujuk pada tujuan hasil guna, sedangkan efisien merujuk pada data guna, cara, dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.²

Berdasarkan pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses

¹ Shoimatul Ula, *Buku Pintar teori-teori manajemen pendidikan efektif*. (yogyakarta : penerbit berlian, 2013), 7.

² Danim, Sudarwan dan Suparno *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasi Kepala Sekolah* (Jakarta:Rineka Cipta, 2009), 2.

yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengontrolan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

2. Strategi

Kata “*strategi*” berasal dari bahasa Yunani, *strategos* (*stratos* = militer *ag* = memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Menurut Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Sedangkan Arthur mengatakan Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan.³

Berdasarkan pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi ialah suatu rencana yang ditentukan oleh pimpinan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan visi dan misi yang diterapkan oleh pimpinan dalam sebuah organisasi.

3. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana menjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran⁴.

Berdasarkan pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin

³ Eddy Yunus, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016), 11

⁴ Wahjo Admijo, *Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 81.

suatu madrasah untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Budaya Religius

Budaya atau *culture* merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya religius sangatlah luas. Budaya laksana software yang berada dalam otak manusia yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindari dari yang lain. Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas pola perilaku kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan sebagainya. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sedang berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sulit untuk dirubah.⁵ Religius sama dengan agama atau sistem kepercayaan yang senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan.

Berdasarkan pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya religius adalah perilaku warga madrasah yang didasarkan atas nilai religius (keberagamaan) yang diterapkan di lembaga pendidikan sehingga dengan adanya budaya religius di madrasah menjadikan ciri khas suatu lembaga tersebut.

5. Madrasah Tsanawiyah Bani Saalim Bandar Lampung

Madrasah Tsanawiyah Bani Saalim merupakan salah satu madrasah di Way Laga. Adapun letak Madrasah Tsanawiyah Bani Saalim Bandar Lampung berlokasi di Jl.Ir.Sutami Way Laga Kec.Sukabumi, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung, kode pos 35134 tempat penulis akan melakukan penelitian.

⁵Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius Di Sekolah*, (Malang : UIN Maliki Press, 2017),80.

B. Latar Belakang Masalah

Pendidikan mempunyai arti penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, mengingat sekarang zaman kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang yang menuntut masyarakat Indonesia untuk semakin aktif berperan di lingkungannya. Menurut sudirman pendidikan adalah usaha yang dijalankan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup dan penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mantap.⁶

Adapun pengertian dari pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif membangun potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.⁷

Pendidikan adalah suatu usaha yang dapat mempercepat perkembangan potensi manusia dan memungkinkannya melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, karena hanya manusia yang dapat dididik. Pendidikan mempengaruhi perkembangan fisik, psikologi, emosional, dan moral serta keyakinan dan dedikasi manusia. Oleh karena itu, pendidikan adalah proses pewarisan budaya dan karakter bangsa bagi generasi muda dan juga proses pengembangan budaya dan karakter bangsa untuk peningkatan kualitas kehidupan masyarakat dan bangsa dimasa mendatang.

⁶Sudirman N, *Ilmu Pendidikan* (Bandung :PT Remaja Rosdakarya, 1987),4.

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB I, pasal 1

Hal ini sesuai dengan rumusan tujuan pendidikan nasional terdapat pada Undang-Undang SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003, Bab II Pasal 3 : Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.⁸

Dalam undang-undang tersebut, jelas sekali bahwa pendidikan baik pendidikan formal, pendidikan nonformal, atau pendidikan informal sangat penting untuk generasi bangsa Indonesia, sebab melalui pendidikan anak bangsa dapat membangun potensi diri masing-masing, baik potensi pengetahuan, sikap, atau keterampilannya.

Tujuan pendidikan tersebut dapat diketahui bahwa pengembangan intelektual dan sikap harus disejajarkan demi tercapainya keseimbangan ilmu pengetahuan dan moral dalam diri peserta didik sehingga melalui pendidikan tersebut ia akan mempunyai moral yang baik, media pendidikan tidak hanya sebagai proses transformasi ilmu pengetahuan dari pendidik kepada peserta didik, melainkan lebih dari itu, yaitu merupakan proses pembudayaan nilai-nilai luhur yang selaras dengan agama dan undang-undang.

Pendidikan juga harus ditanamkan nilai-nilai keagamaan dengan tujuan untuk membentuk pribadi yang baik. Pentingnya belajar dan menuntut ilmu sudah sangat jelas diterangkan Allah SWT dan telah dituangkan dalam Al-Qur'an surat Al-Mujadalah ayat 11 sebagai berikut :

⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB II, pasal 3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
 مِنكُمْ ۗ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
 خَبِيرٌ (11)

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.(Al-Mujadilah :11)⁹

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT ridho dan senang dengan mereka yang berjihad dalam menuntut ilmu sehingga Allah SWT akan mengangkat derajatnya. Sehingga sudah jelas bahwa seseorang muslim yang ikhlas dalam menuntut ilmu akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang besar. Ia akan senantiasa hidup dengan cara-cara islami dan sesuai syariat Nabi Muhammad SAW.

Pendidikan yang berkualitas tidak terlepas dari sosok yang berperan sebagai pemimpin dilembaga pendidikan. Pemegang kendali dari suatu lembaga pendidikan adalah kepala madrasah, keberhasilan suatu madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah yang dapat memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala madrasah

⁹ Dapertemen agama RI Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta :Depeg RI).Q.S. Al-Mujadilah :11

sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Sukanto Reksohadiprodjo, mendefinisikan “manajemen adalah usaha dalam merencanakan, mengkoordinir, mengorganisir, mengarahkan, serta mengawasi suatu kegiatan dalam organisasi/lembaga agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai”.

Manajemen sendiri merupakan proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau yang diinginkan oleh sebuah organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah, organisasi pendidikan, dan lain sebagainya.¹⁰ Sedangkan menurut Mulyo manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dimana dalam pelaksanaannya seorang pemimpin perlu mencari cara dalam memerdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan lembaga.

Menurut Wheelen, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.W.O.T. Sedangkan menurut Pearce II & Robinson, manajemen strategi adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Menurut Roudledge Schuler, “Titik temu yang dirumuskan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta resiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya”.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan

¹⁰ Effendi U, *Asas Manajemen*, (Jakarta:Rajawali Pers. 2014), 10.

komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pemimpin dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.¹¹

Maman Ukas dalam Suparman, mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mampu berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.¹² Kepemimpinan merupakan suatu hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan fasilitas guna untuk mencapai tujuan pendidikan, selain memberikan fasilitas pemimpin disini juga harus mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Budaya religius tidak hanya bisa dibentuk dari proses pembelajaran yang bersifat teoritis melainkan harus dipraktekkan guna untuk membentuk menjadi suatu kebiasaan. Melalui pembinaan peserta didik akan disuguhkan dengan keteladanan kepala sekolah serta guru dalam mengamalkan nilai-nilai keimanan, salah satunya yang paling penting adalah menjadikan keteladanan itu sebagai dorongan untuk meniru serta mempraktikannya baik di dalam lingkungan sekolah atau di luar sekolah, sikap peserta didik pasti akan terpengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya.¹³

Pada hakikatnya budaya religius sekolah merupakan terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai bentuk kebiasaan untuk berperilaku serta sebagai budaya di dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh seluruh warga di sekolah . sengan dijadikannya nilai-nilai agama sebagai suatu kebiasaan dalam berperilaku di sekolah, sehingga ketika seluruh warga sekolah sudah menjalankan adat kebiasaan

¹¹ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (yogyakarta : penerbit Andi, 2016), 6

¹² Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah & Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 10.

¹³ Mulyasa, *pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Cet. II; Jakarta : Dapertemen Agama RI, 2005), 32

yang tertanam maka baik secara sengaja maupun tidak sudah menjalankan ajaran agama.¹⁴

Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan sekolah, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mewujudkan budaya religius di madrasah sebagai suatu tujuan pendidikan yang tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan umum saja tetapi juga mengedepankan pengetahuan tentang agama melalui penanaman nilai-nilai agama.¹⁵

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aghna Mahirotul Ilmi dan Muhammad Soleh tentang manajemen kepala sekolah dihasilkan data bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun manajemen strategi yang dimulai dari : 1) Perencanaan, 2) Pelaksanaan dengan memberikan keteladanan, pembiasaan dan internalisasi nilai, dan 3) Evaluasi. Dampak dari keberhasilan terwujudnya budaya religius di sekolah adalah memberikan dampak positif terhadap sikap dan prilaku peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, serta semua warga sekolah.¹⁶

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Didalam manajemen strategi terdapat sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Penambahan (*evaluating*) memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang. Manajemen strategi dalam teori Fred R.David adalah seni dan sains dalam 1) formulasi strategi, 2) implementasi strategi dan 3) evaluasi keputusan

¹⁴ Aghna Mahirotul Ilmi dan Muhammad Sholeh, “*Manajemen Kepala Sekolah*”, 391

¹⁵ Daryato, *Model Pembelajaran* (Bandung: PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera), 39.

¹⁶ Aghna Mahirotul Ilmi dan Muhammad Soleh, “*Manajemen Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah Islami*”, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 09 Nomor 02 (2021), 389-402.

lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.¹⁷ Pada penelitian ini tentunya berbeda dengan penelitian di atas. Pada penelitian ini penulis akan membahas tentang formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Formulasi strategi : formulasi strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini, organisasi harus merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal.

Implementasi strategi : implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi kebijakan secara sederhana implementasi strategi dapat dipahami bahwa implementasi adalah proses untuk menjabarkan, melaksanakan atau menerapkan strategi yang telah dirumuskan dalam kegiatan sehari-hari.

Evaluasi strategi : evaluasi strategi merupakan usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Berdasarkan hasil pra survey awal penulis berkenaan dengan manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung yang terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Salah satunya upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius yakni dengan pembiasaan membaca do'a sebelum dimulainya jam pembelajaran di halaman depan madrasah dan dilanjutkan dengan pembacaan Rotib dan sholat dhuha berjamaah serta berpakaian sopan.¹⁸ Bahwasannya dalam pelaksanaannya terdapat strategi keteladanan dari kepala

¹⁷ Fred R. David, Strategic Management Concept and Case (Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2011), 3.

¹⁸ Hasil pra penelitian di MTs Bani Saalim Bandar Lampung, 31 januari 2023

madrasah yang berperan penting dalam pembentukan budaya religius di madrasah

Dari pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara awal penulis kepada bapak M.Tusni, S.Pd. selaku kepala madrasah MTs Bani Saalim Bandar Lampung mengatakan : saya sendiri sebagai kepala madrasah selalu berusaha untuk dapat memberikan contoh atau keteladanan yang baik kepada warga sekolah disini, sebisa mungkin saya mencontohkan tindakan yang baik seperti melaksanakan sholat berjamaah tepat waktu. Karena jika seorang pemimpin sudah memberikan teladan yang baik maka dengan sendirinya bawahan atau karyawan dan siswa-siswi disini akan mengikutinya. Sehingga hal tersebut akan mudah dalam mewujudkan budaya religius di madrasah ini.¹⁹

Dari hasil data pra penelitian dapat menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala madrasah di MTs Bani Saalim Bandar Lampung dari indikator manajemen strategi kepala madrasah sudah terlaksana seperti formulasi strategi kepala madrasah yang dituangkan ke dalam tujuan, visi, misi madrasah serta program budaya religius yang menjadi tiga tahapan yaitu jangka panjang, program menengah dan program pendek. Selanjutnya merekrut partisipasi dan dukungan orang tua untuk mendukung serta melancarkan program tersebut.

Dalam bentuk implementasi strategi budaya religius diterapkan oleh seluruh warga madrasah, yaitu mulai dari kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. MTs Bani Saalim Bandar Lampung terdapat dua program yaitu program penciptaan lingkungan religius di madrasah dan program *Roudhatul Tilawah Qur'an (RTQ)*. Program RTQ terbagi menjadi 2 (dua) kegiatan yaitu Tahfid (hafalan Al-Qur'an), dan BTA (Baca Tulis Al-Qur'an). Budaya religius ini juga terintegrasi dengan kegiatan belajar mengajar (KBM) baik kegiatan intrakurikuler, maupun ekstrakurikuler.

¹⁹ M.Tusni diwawancarai oleh penulis, sukabumi, 31 januari 2023.

MTs Bani Saalim Bandar Lampung melaksanakan evaluasi strategi seluruh program yang sudah dijalankan serta tindak lanjut dan memodifikasi beberapa hal yang dianggap mendukung penghambatan dalam mewujudkan budaya religius. Hal ini dapat digambarkan dari penyempurnaan setiap program-programnya di setiap tahunnya.

Berdasarkan pengamatan penulis dari pra survey yang ada dilapangan, dari hasil pra penelitian yang penulis temukan adanya beberapa siswa-siswi yang melanggar wujud budaya religius di madrasah, contohnya seperti pada siswa-siswi yang tidak melaksanakan shalat dengan benar sesuai dengan madzhab yang ada di madrasah, kemudian masih ada siswa-siswi yang kurang menjaga sikap terhadap guru, serta masih terdapat beberapa siswa-siswi yang kurang menjaga kedisiplinan dan berperilaku sopan santun terhadap guru, kemudian penulis juga melihat masih ada beberapa guru juga yang terkadang melanggar budaya religius dimadrasah seperti kurang disiplin waktu saat datang ke madrasah.

Berdasarkan fakta dan pemapara latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut di Madrasah Tsanawiyah Bani Saalim Bandar Lampung tentang fomulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius.

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif fokus penelitian menjadi suatu hal yang penting, karena fokus penelitian berkaitan dengan luas atau sempitnya permasalahan yang akan diteliti. Maka penulis memfokuskan penelitian pada **“Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di MTs Bani Saalim Bandar Lampung”**

2. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian diatas maka sub fokus penelitian ini adalah:

1. Formulasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius.
2. Implementasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius.
3. Evaluasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis :

1. Manfaat teoritis

- a. Manfaat yang diharapkan peneliti ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan kepemimpinan kependidikan terkait dengan pengembangan budaya sekolah
 - b. Sebagai referensi penelitian yang sejenis mendatang
2. Manfaat praktis
- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya informasi mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan guru dalam mewujudkan budaya religius di madrasah yang dapat dipakai sebagai perbandingan atau sebagai rujukan sekaligus menyempurnakan penelitian ini
 - b. Bagi kepala madrasah, dapat dijadikan pedoman dalam melakukan kepemimpinan sehingga dapat mengembangkan budaya sekolah yang lebih baik
 - c. Bagi pendidik, dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mendidik, menanamkan nilai-nilai islam dalam setiap pengajaran yang diberikan kepada peserta didik.

G. Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang sebelumnya terkait dengan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Yang Religius, diantaranya sebagai berikut :

1. Jurnal Aghna Mahirotul Ilmi, Muhammad Sholeh "Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius Di Sekolah" penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan cara menelaah beberapa jurnal nasional maupun internasional serta dari pustaka lainnya, sehingga memperoleh data melalui kajian teks kemudian dianalisis menggunakan analisis isi. Hasil analisis yang diperoleh dari telaah jurnal adalah bahwa budaya religius di sekolah dapat diwujudkan melalui nilai-nilai agama yang dipraktikkan dalam kegiatan sehari-hari di sekolah dan melalui simbol-simbol budaya yang mengandung nilai keagamaan. Proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan

budaya religius adalah melalui persepektif manajemen strategik yang dimulai dari 1) perencanaan dengan cara mendapatkan tujuan, memahami keadaan, dan mengidentifikasi hambatan serta kemudahan, 2) pelaksanaan dengan memberikan keteladanan, pembiasaan, serta internalisasi nilai, dan 3) evaluasi. Dampak dari keberhasilan terwujudnya budaya religius di sekolah adalah memberikan dampak positif terhadap sikap dan perilaku peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, serta semua warga sekolah.²⁰ Bedanya dengan penelitian penulis yakni dalam penelitian penulis menggunakan metode kualitatif dan membahas lebih dalam mengenai manajemen strategi seperti formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di madrasah.

2. Jurnal Muhammad Fadhli “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi dalam lembaga pendidikan. Pada penelitian ini menggunakan studi kepustakaan (*library research*). Dalam memperoleh data penelitian, peneliti mengumpulkan, menganalisis, mengorganisasi, sumber dari artikel, buku, penelitian terdahulu tentang implementasi manajemen strategi dalam bidang pendidikan. hasil penelitian menemukan bahwa implementasi manajemen strategik lembaga pendidikan harus merumuskan beberpa aspek, yaitu: 1) visi, misi, dan nilai lembaga pendidikan, 2) tujuan jangka panjang, 3) menentukan strategik prioritas, 4) menyusun indikator kinerja, 5) menguraikan tujuan secara operasional, 6) memperhatikan kebutuhan sumber daya (fisik, manusia, keuangan), 7) memantau dan melaksanakan perencanaan

²⁰ Jurnal Inspirasi : (*jurnal manajemen pendidikan*). Aghna Mahirotul Ilimi, Muhammad Sholeh. Vol. 09. No 02, Agustus (2021) 389-402.
<<https://jurnal.stitwjombang.ac.id/index.php/inspirasi/manajemenpendidikan>>

orrasional secara rutin dan terjadwal.²¹ Bedanya dengan penelitian penulis yakni dalam penelitian penulis membahas lebih dalam mengenai manajemen strategi seperti formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam mewujudkan budaya religius di madrasah.

3. Jurnal Lobimartua Hasibuan, Muhammad Darwis Dasopang, Zulhammi “Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Religius di Lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri Se Kota Padangsidempuan” Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil analisis data, menunjukkan bahwa bentuk budaya religius di lingkungan madrasah tsanawiyah negeri se kota padangsidempuan sebagai berikut : 1) pelaksanaan apel pagi, 2) pembacaan do'a atau ayat al-Qur'an di awal pelajaran, 3) pembiasaan sholat duhur secara berjamaah, 4) pelaksanaan kegiatan-kegiatan islam dan, 5) pembiasaan sikap islam. Madrasah Tsanawiyah Se Kota Padangsidempuan, sesuai dengan hasil penelitian yaitu: (1) memiliki perencanaan yang jelas, (2) pengorganisasian yang terstruktur, (3) pengarahan yang tegas dan tepat, (4) adanya pengawasan/kontrol.²² Bedanya dengan penelitian penulis yakni dalam penelitian penulis membahas lebih dalam mengenai manajemen strategi seperti formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
4. Jurnal Muhammad Ilham, Aulia Rahmat “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi di SMP Islam Terpadu Luqmanul Hakim Aceh Besar” Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi,

²¹ Jurnal Continuous Education : (*Jurnal pusdika publishing*) Muhammad Fadli Vol. 1 No 1, November (2020) 11-23.< <http://pusdikara-publishing.com/index.php/josr/home-free>>

²² Jurnal Pendidikan : (*Jurnal Ilmiah Pendidikan Tanbusai*) Lobimartua Hasibuan, Muhammad Darwis Dasopang, Zulhammi Vol. 7, No 2 (2023), 13524-13531

wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yaitu membuat komitmen kerja, membentuk manajemen yang teratur, membuat pokok kerja bagi setiap guru dan karyawan, para guru dan karyawan, para guru dan karyawan sering sering diberikan arahan, memilih guru yang berkarakter baik dan sesuai dengan peraturan sekolah, mengarahkan guru dan murid dalam pembinaan akhlak, adab dan sopan santun, membiasakan murid untuk sholat dhuha, serta memasukkan jam pelajaran agama yang lebih banyak dalam kurikulum sekolah seperti tahfidz dan bahasa arab. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan budaya organisasi yaitu memberikan pokok-pokok kerja dan tanggung jawab kepada setiap guru, serta membuat pelatihan secara rutin dan pengajian setiap minggu, melakukan pengawasan, mengontrol setiap guru dan murid agar dapat mengetahui kondidi di lingkungan sekolah.²³ Bedanya dengan penelitian penulis yakni dalam penelitian penulis membahas lebih dalam mengenai manajemen strategi seperti formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam mewujudkan budaya religius di madrasah.

5. Jurnal Muhammad Ainul Yaqin, Sholehudin "Manajemen Straregi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Religius Untuk Membentuk Karakter Siswa" Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif, menggabungkan data dari survei, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian menyoroiti manajemen strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius, penggunaan simbol-simbol keagamaan, serta

²³ Jurnal ITQAN : (*Jurnal ilmu kependidikan*) Muhammad Ilham, Aulia Rahmat Vol. 12 No.1 April (2021) 151-162
<<https://ejournal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/itqan>>

kegiatan keagamaan yang rutin dilakukan seperti sholat berjamaah, pembacaan al-Qur'an, doa bersama, dan lainnya. Karakter religius peserta didik dijelaskan dalam konteks kegiatan keagamaan dan norma keagamaan diadopsi oleh Madrasah Aliyah Burhanul Abrar, termasuk aspek senyum, salam, doa, pembacaan al-Qur'an, sholat, kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis agama. Kesimpulannya manajemen strategi epala madrasah dalam mengembangkan budaya religius sebagai bagian integral dari proses pembentukan karakter siswa. Pembiasaan rutin nilai-nilai keagamaan dan penggunaan simbol-simbol keagamaan menjadi elemen penting dalam membentuk budaya religius yang kuat di MA Burhanul Abrar.²⁴ Bedanya dengan penelitian penulis yakni dalam penelitian penulis membahas lebih dalam mengenai manajemen strategi seperti formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam mewujudkan budaya religius di madrasah.

Dari penjelasan penelitian terdahulu relevan di atas perbedaanya adalah penulis ingin mengkaji lebih dalam tentang manajemen strategi seperti pada formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam mewujudkan budaya religius di madrasah.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif itu sendiri adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang sesuatu yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan. Secara holistik, dengan mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada

²⁴ Jurnal Educatio : (*Jurnal pendidikan*). Muhammad Ainul Yaqin, Sholehudin Vol. 9 No. 4, Juni (2023) 2213-2221.
<<http://journal2.um.ac.id/index.php/educatio>>

suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah²⁵

Menurut Sugiono kriteria dalam penelitian kualitatif adalah yang pasti, data yang pasti ialah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data sekedar yang terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut.²⁶

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menyimpulkan penelitian deskriptif kualitatif ialah suatu riset yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif.

Dalam penelitian kualitatif ini akan digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Budaya Religius.

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilaksanakan oleh penulis yaitu di MTsS Bani Saalim Bandar Lampung yang letaknya di Jl.Ir.Sutami Way Laga Kec.Sukabumi, Kota Bandar Lampung.

3. Sumber Data

Data penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu :

a. Data Primer

Sumber data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.²⁷ dalam penelitian ini, sumber data primer yang diperoleh oleh peneliti adalah hasil interview dengan Bp. M.Tusni,S.Pd. sebagai kepala madrasah, Bp. Kusnadi,

²⁵ Lexy J. Moeleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014),6.

²⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : Alfabeta, 2020),10.

²⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Fan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 253.

S.Pd.I Sebagai waka kurikulum, dan Ibu Depi Andriyani S.Kom sebagai guru.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Sumber data sekunder yang diperoleh peneliti adalah data yang dipeoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan berupa data-data sekolah dan berbagai literatur yang relevan dengan pembahasan.

4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan penelitian lapang, artinya segala sesuatu tentang penelitian tersebut harus langsung dengan objek, dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang bisa diterapkan, sebagai berikut:

a. Wawancara

Menurut Esterberg dalam buku sugiono, wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Melaksanakan wawancara selain memberi instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpulan data juga dapat menggunakan alat bantu seperti gambar dan lain sebagainya yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar²⁸. Menurut Supardi, wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan, dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.

Berdasarkan dua pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan metode wawancara adalah metode yang digunakan untuk

²⁸ Supardi, *Metodologi Penelitian* (Mataram : Yayasan Cerdas Press, 2006),99-102.

memperoleh data yang valid secara langsung menggunakan pertanyaan secara lisan kepada narasumber.

Dalam wawancara ada 3 prosedur, yaitu :

- 1) Wawancara terpimpin adalah wawancara yang menggunakan pokok-pokok masalah yang diteliti.
- 2) Wawancara tidak terpimpin (bebas) adalah proses wawancara dimana wawancara tidak sengaja mengarahkan tanya jawab pada pokok-pokok dari fokus penelitian.
- 3) Wawancara bebas terpimpin adalah kombinasi antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin, pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi.²⁹

Untuk mendapatkan data yang valid dan akurat, penulis menggunakan jenis wawancara bebas terpimpin agar dalam proses wawancaranya tidak terlalu kaku dan tidak menyimpan permasalahan yang akan diteliti. Metode ini penulis gunakan untuk mewawancarai langsung kepala madrasah, guru, dan waka kurikulum yang berkenaan dengan manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius MTs Bani Saalim Bandar Lampung.

b. Observasi

Menurut Sugiono, observasi adalah: “alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti.”³⁰ Observasi yang dilakukan adalah observasi langsung dimana peneliti terjun langsung

²⁹ Darmadi Hamid, *Dimensi-Dimensi Metode Penelitian Pensisikan Dan Sosial*, (Bandung:Alfabeta, 2013),286.

³⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,70.

dalam mengamati objek yang diteliti tanpa melalui perantara apapun.

Berdasarkan jenisnya observasi dibagi menjadi dua macam diantaranya:

- 1) Observasi partisipan, adalah apabila peneliti turut ambil bagian atau berada dalam keadaan objek yang diobservasi.³¹
- 2) Observasi non partisipan, adalah peneliti tidak terlibat secara langsung dalam keadaan objek yang diobservasi dan hanya melakukan pengamatan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis observasi non partisipan. Penulis hanya sebagai pengamat yaitu penulis akan mencatat, mengamati, atau menganalisis dan membuat kesimpulan tentang manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang bersifat dokumen terhadap alokasi penelitian antara lain seperti absen kelas, kompetensi guru yang ada disekolah tersebut. Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang berupa catatan, transkrip, surat kabar, foto, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.³²

Metode dokumentasi adalah cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasati, notulen rapat, legger dan lainnya. Metode dokumentasi penulis gunakan untuk menghimpun data yang belum diperoleh melalui metode

³¹ Cholid Narbuko, Dkk. *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010),83.

³² Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Renik Cipta, 2013),201.

sebelumnya, yaitu berhubungan dengan hal-hal yang bersifat dokumen yang terdapat dilokasi penelitian, seperti sejarah berdirinya madrasah, data tenaga pendidik dan para pegawai, sarana dan prasarana yang menunjang, struktur organisasi dan lain sebagainya, sehingga yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah atau madrasah.

5. Teknik Analisis Data

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah memberikan analisis secara cermat dan tepat terhadap obyek permasalahan secara sistematis. Metode yang digunakan dalam memberikan data yang diperoleh berupa metode deskriptif kualitatif yang berupa pendeskripsian manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di sekolah.

Kemudian agar data yang diperoleh nanti sesuai dengan kerangka kerja maupun fokus masalah, akan ditempuh tiga langkah utama dalam penulisan ini sesuai yang dikemukakan oleh Miler dan Huberman bahwa “Aktivitas dan analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”. Aktivitas dalam analisis data meliputi tiga langkah yaitu :

a. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.³³

b. Penyajian Data

³³ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007),11.

Penyajian data adalah suatu cara untuk merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan. Sajian data yang dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah atau madrasah. Artinya data yang telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperukan untuk penulisan laporan penelitian.

c. Verifikasi Data dan Menarik Kesimpulan

Langkah ketiga yaitu pengambilan kesimpulan, kesimpulan ini akan diikuti dengan bukti-bukti yang diperoleh ketika penelitian dilapangan. Verifikasi data dimaksudkan untuk penentuan data akhir dari keseluruhan proses tahapan analisis sehingga keseluruhan permasalahan mengenai manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius disekolah dapat terjawab sesuai dengan data dan permasalahannya.

6. Uji Keabsahan Data

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data yang ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ada tiga macam yaitu sebagai berikut:

a. Triangulasi Data Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber.

b. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama tetapi dengan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data, untuk itu dalam angka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu dan situasi berbeda.

Dalam penelitian ini penulis menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber, disebabkan untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda dengan teknik yang sama menggunakan teknik wawancara mendalam dengan kepala madrasah, bidang waka kurikulum, guru dan beberapa siswa mengenai “manajemen strategi kepala madrasah dalam mewujudkan budaya religius di MTs Bani Saalim Bandar Lampung”

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan struktur atau urutan pembahasan pada penelitian yang akan dilakukan sehingga dapat diketahui logika penyusunan dan koherensi antara satu bagian dan bagian yang lain (Bab I sampai Bab V). Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan, maka sistematika pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab, diantaranya yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN: Pada bab I berisikan tentang penegasan judul yang penulis teliti, latar belakang masalah yang penulis teliti terkait dengan masalah yang terjadi pada umumnya, fokus dan sub-fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian yang relevan dari penelitian terdahulu, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

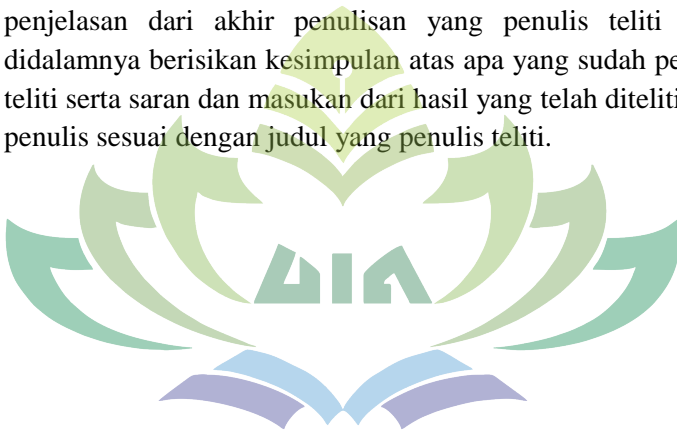
BAB II LANDASAN TEORI: Pada bab II ini memberikan penjelasan tentang apa saja yang menjadi

landasan teori dalam penerapan judul yang penulis teliti dengan mengumpulkan teori-teori dari penelitian sebelumnya dan dari para ahli terdahulu untuk menguatkan penelitian yang penulis lakukan.

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN: Pada bab III ini memberikan gambaran tentang penjelasan secara rinci mengenai profil sekolah yang menjadi objek peneliti dalam pengambilan informasinya.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN: Pada bab IV ini memberikan penjelasan tentang apa saja yang telah ditemui peneliti semasa penelitian berlangsung yang berkaitan dengan judul peneliti.

BAB V PENUTUP: Pada bab V ini memberikan penjelasan dari akhir penulisan yang penulis teliti yang didalamnya berisikan kesimpulan atas apa yang sudah penulis teliti serta saran dan masukan dari hasil yang telah diteliti oleh penulis sesuai dengan judul yang penulis teliti.



BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen

Secara semantis, kata manajemen yang sering digunakan adalah kata kerja *to manage*. yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata manajemen berasal dari Bahasa latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti melakukan sesuatu, sehingga menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan³⁴

Secara terminologis George R Terry menyebutkan bahwa, "*management is a distinct consisting of planning, organizing and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*". Artinya manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.³⁵

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Fatah Manajemen adalah sebagai proses merencana

³⁴ Ukas, *maman manajemen, konsep, prinsip dan aplikasi* (Bandung : Agnini Bandung,2004), 1.

³⁵ Goerge Terry, *Principles of management, Homewood Illinois*, Richard D. Irwin Inc.1997

mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁶

Dengan demikian manajemen memiliki keterkaitan dengan berbagai disiplin ilmu lainnya, sehingga memungkinkan manajemen dipelajari, dianalisis, diteliti dan kemudian dikembangkan sebagai suatu ilmu terapan dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan³⁷. Menurut Stoner yang dikutip Yakub menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan evaluasi penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Richard juga mengemukakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional.³⁸

Robbins dan Coulter yang dikutip Wibowo menyatakan bahwa Manajemen adalah proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.³⁹ Sedangkan, Nickels, Mchugh and Mchugh yang dikutip Sule menyatakan bahwa Manajemen adalah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.⁴⁰ Jika kita simak definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa:Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai

³⁶ Onisius Amtu, *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah* (Bandung: Alfabeta, 2013), 1-2.

³⁷ Ibid, 4-5.

³⁸ Yakub Vico Hisbanarto, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 47-48

³⁹ Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada 2008), 9.

⁴⁰ Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), 6.

- a. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
- b. Manajemen merupakan proses yang sistematis, efektif, efisien, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur
- c. Manajemen baru dapat diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerja sama dalam suatu organisasi
- d. Manajemen harus didasarkan pada bagian kerja, tugas, dan tanggung jawab

Berdasarkan beberapa definisi tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu usaha me-manage (mengatur) organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien dan produktif. Efektif berarti mampu mencapai tujuan dengan baik, sedangkan efisien berarti melakukan sesuatu dengan benar. Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang dan sumber daya organisasi. Sehingga untuk dapat mewujudkan budaya religius sebagai tujuan dari pendidikan maka diperlukan manajemen strategik.

a) Perencanaan

Manajemen strategi tidak dapat terlepas dari proses perencanaan, karena perencanaan merupakan suatu hal paling penting untuk mengelola maupun mengatur dalam mencapai keberhasilan tujuan. Perencanaan merupakan proses yang dilakukan untuk mempersiapkan suatu kegiatan secara lebih sistematis dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan dapat dikatakan sebagai salah satu hal penting serta digunakan agar tujuan dapat tercapai, karena dalam suatu kegiatan jika tidak menggunakan perencanaan tentu akan mengalami kesulitan dalam proses pelaksanaannya dan bahkan sampai mengalami kegagalan.

Perencanaan kegiatan keagamaan di sekolah merupakan usaha untuk menanamkan nilai-nilai keagamaan di sekolah melalui budaya religius. Untuk dapat melakukan perencanaan sekolah sebagai lembaga pendidikan mempunyai wewenang menganalisis kebutuhan sesuai dengan kebutuhannya dan dalam prosesnya kepala sekolah dapat melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan, atau bahkan dari siswa serta karyawan lainnya, karena perencanaan tidak harus hanya dari pemikiran kepala sekolah.

Dalam melakukan perencanaan, agar dapat mengetahui kebutuhan diperlukan langkah-langkah tertentu. Menurut Nazarudin, langkah-langkah perencanaan terdiri dari menetapkan tujuan, merumuskan atau memahami keadaan, dan mengidentifikasi hambatan serta kemudahan. Untuk membuat rencana harus menetapkan tujuan terlebih dahulu. Tujuan dapat dirumuskan sesuai dengan maksud yang ingin dicapai. Tujuan untuk mewujudkan budaya religius di sekolah agar dapat menanamkan nilai-nilai agama kepada siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, serta semua warga sekolah melalui kegiatan keagamaan di sekolah. Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memahami keadaan. Pada dasarnya rencana berkaitan dengan kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang, dan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang ditentukan oleh keadaan lembaga saat ini. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah agar dapat mewujudkan budaya religius haruslah memahami dan mengetahui keadaan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia yang dimiliki sekolah saat ini, dan kemudian dapat

merumuskan terkait rencana kegiatan (program) yang akan diwujudkan menjadi budaya religius di sekolah.

Selain memahami keadaan untuk merencanakan kegiatan, yang terakhir lembaga sekolah harus melakukan identifikasi faktor-faktor kemudahan maupun hambatan dalam mencapai tujuan. Dengan mengetahui kemudahan-kemudahan dalam mewujudkan budaya religius di sekolah, sehingga akan dapat memanfaatkan kemudahan tersebut menjadi peluang dengan sebaik-baiknya, dan jika sudah mengetahui hambatan yang akan terjadi maka dapat mempersiapkan solusi melalui kegiatankegiatan keagamaan yang lain untuk mengatasi agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama. Organisasi adalah hubungan struktural yang meningkat/menyatukan unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Manusia (*human factor*) berupa unsur manusia yang bekerja sama; ada pemimpin dan ada pula yang memimpin dan seterusnya.
- 2) Sasaran, yakni tujuan yang ingin dicapai
- 3) Tempat kedudukan dimana manusia memainkan peran, wewenang dan tugasnya.
- 4) Pekerjaan dan wewenang sesuai dengan peran dan kedudukannya yang disusun dalam pembagian tugas (*job description*).
- 5) Tenologi, yakni hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain sehingga tercapau organisasi.

- 6) Lingkungan, yakni adanya lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya adanya sistem kerja sama sosial.

Husnaini Usman mengutip pendapat handoko menjelaskan bahwa yang termasuk dalam kegiatan pengorganisasian ialah : 1) cara management merencanakan struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi; 2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap kelompok diikuti penugasan seorang manajer yang memberikan wewenang mengawasi anggota kelompok; 3) hubungan antara fungsi jabatan, tugas karyawan; 4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.

Tahap-tahap/langkah-langkah manajemen dalam membunuk kegiatan pada proses pengorganisasian meliputi:

- a. Sasaran, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai.
- b. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manejer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiaan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai ujuan organisasi dan penyusun daftar kegiatan-kegiatan yang diperlukan yang akan dilakukan.
- c. Pengelompokan kegiatan-kegiaan, artinya manejer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam beberpa kelompok atas dasar ujuan yang sama, kegiaan-kegiatan yang bersamaan serta berkaitan yang terdapa dalam satu unit kerja/satu departemen.

- d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen.
- f. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan tugas-tugas perorangan.
- g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi, apa yang akan di capai, apakah line organization, line and staff organization atau function organization.
- h. Bagan organisasi, artinya manajer/organisor harus menetapkan bagan/struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) adalah:

- a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan prosedur yang diperlukan.
- b) Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
- d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

Menurut Marno, langkah-langkah manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian meliputi:

- 1) Sasaran, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai.
- 2) Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manejer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiaan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan penyusunan daftar kegiatan-kegiatan yang diperlukan yang akan dilakukan.
- 3) Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manejer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan dalam beberpa kelompok atas dasar ujuan yang sama, kegiaan-kegiatan yang bersamaan serta berkaitan yang terdapa dalam satu unit kerja/satu departemen.

- 4) Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- 5) Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen.
- 6) Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan tugas-tugas perorangan.
- 7) Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi, apa yang akan dicapai, apakah *line organization*, *line and staf organization* atau *function organization*.
- 8) Bagan organisasi, artinya manajer/organisor harus menetapkan bagan/struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan.⁴¹

a. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah suatu bentuk perbuatan yang diperoleh dari rencana yang sudah disusun dengan baik serta terperinci⁴². Jadi pelaksanaan akan dijalankan ketika perencanaan sudah benarbenar selesai. Karena pelaksanaan bukanlah sekedar aktivitas biasa, tetapi merupakan bentuk kegiatan yang sudah direncanakan kemudian dijalankan agar tercapailah tujuan kegiatan. Menurut Trihantoyo, dalam pelaksanaan nilai karakter religius di sekolah memerlukan peran kepala sekolah, karena nilai religius sebagai aplikasi dari pendidikan karakter memerlukan figur seluruh personil sekolah sebagai model dalam aktivitas pembelajaran setiap hari. Sehingga agar pelaksanaan budaya religius di sekolah dapat terlaksana dengan baik, maka kepala sekolah sebagai pemimpin haruslah memberikan keteladanan, pembiasaan, dan internalisasi nilai.

- a) Keteladanan memiliki arti suatu hal yang bisa untuk ditiru (dicontoh) oleh seseorang melalui orang lain. Dalam menjalankan nilai-nilai agama di sekolah kepala sekolah haruslah memberikan keteladanan melalui sikap dan perilaku

⁴¹ Ibid 50-54.

⁴² Suprapno. *Budaya Religius Sebagai Sarana Kecerdasan Spiritual*. (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019)

yang bagus, karena sebaik apapun bentuk kegiatan yang telah terencana tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya contoh perbuatan secara langsung dari pemimpin.

- b) Pembiasaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan terus menerus serta berulang-ulang. Melalui pembiasaan ini kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus dapat membuat kebijakan-kebijakan agar budaya religius dapat terus dilakukan oleh semua warga sekolah (guru/siswa/staf/karyawan). Dengan pembiasaan ini diharapkan warga sekolah senantiasa untuk dapat terus-menerus menjalankan ajaran agama dengan ikhlas, baik secara individu ataupun dalam kelompok di kehidupannya.
 - c) Internalisasi nilai adalah proses menjadikan nilai sebagai bagian dari diri seseorang dengan cara melalui pembinaan, bimbingan, pemberian nasehat dan lain-lain. Menurut Lickona, pendidikan karakter memiliki tiga aspek yang saling berkaitan yaitu aspek pengetahuan (*knowing*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*). Sehingga agar internalisasi nilai religius dapat terwujud, maka kepala sekolah harus memberikan pengetahuan tentang nilai-nilai agama dengan cara melakukan pembinaan serta arahan kepada guru sebagai pendidik untuk dapat terus mengaitkan nilai-nilai agama kedalam pembelajaran saat di kelas.⁴³ Melalui hal tersebut, maka akan dapat menumbuhkan perasaan untuk memahami lebih dalam terkait nilai-nilai religius dan akhirnya individu (peserta didik) akan dapat mempraktikkan nilai-nilai religius di lingkungan sekolah maupun dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Evaluasi.
- Evaluasi, Djaali dan Mulyono dalam jurnal Tulung, menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu proses menilai sesuatu berdasarkan pada kriteria atau tujuan yang telah

⁴³ Tulung, J. M.. Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado. *Journal Acta Diurna*, Vol. 3 No. (3), (2014) 1–16.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/5812>

ditetapkan, dan selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan. Evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan dilaksanakan dengan tujuan untuk memantau apakah kegiatan tersebut sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana serta tujuan yang sudah ditetapkan. Selanjutnya dari hasil evaluasi tersebut akan dapat diambil sebuah keputusan terkait kegiatan akan dilanjutkan, dihentikan, ataupun dirumuskan kembali untuk dapat disesuaikan dengan tujuan. Evaluasi dilakukan setelah kegiatan-kegiatan keagamaan dalam mewujudkan budaya religius terlaksana, agar dapat mengetahui sikap dan perilaku warga sekolah sebagai bentuk keberhasilan program kegiatan. Selain itu evaluasi bertujuan untuk mempertahankan atau memperbaiki program-program selanjutnya. Dan pada tahap evaluasi ini kepala sekolah dapat melakukan rapat atau musyawarah bersama guru ataupun warga sekolah lainnya, dan dapat dilaksanakan secara kondisional sesuai dengan kebijakan setiap masing-masing sekolah.⁴⁴

2. Definisi Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*. *Strategos* merupakan kata kerja yang mengandung pengertian suatu rencana untuk menghancurkan kekuatan musuh melalui penggunaan sumber daya yang efektif.

Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pimpinan yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan sumber-sumber yang dimiliki, diusahakan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan serta tantangan-tantangan yang ada. Strategi dapat berupa upaya untuk menyusun target, program, proyek untuk tercapainya tujuan-tujuan serta tugas pokok perencanaan strategi disusun berdasarkan promises dan tujuan yang telah diterapkan.⁴⁵

⁴⁴ Ibid., 399

⁴⁵ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta :Rajawali Pers, 2013), hal 16

3. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri.⁴⁶ Menurut Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah diterapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lain.⁴⁷

Sedangkan untuk memahami strategi sering kali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang berusaha mencoba membedakan antara strategi dan teknik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai tujuan jangka pendek disebut sebagai taktik.

Menurut Husni Mubarak, kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berasal dari "*stratus*" yang berarti militer dan "*ag*" yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang.⁴⁸ Sementara Nanang Fatah berpendapat bahwa strategi adalah langkah-langkah langkah yang sistematis dan sistemis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.

Hill dan Jones berpendapat bahwa, ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yang dikenal

⁴⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 14

⁴⁷ A.T Soegito, *Pergeseran Paradigmatik Manajemen Pendidikan* (Semarang: Widya Karya, 2013), 21

⁴⁸ M.Husni Mubarak, *Manajemen Strategi* (Kudus: STAIN, 2009), 10

sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi difahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (*forward looking*), sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih difahami sebagai suatu pola dan bersifat refleksi (*backward-looking*).⁴⁹

J.R David, menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan strategi dapat diartikan sebagai *a plan, method, or series of aktivitas designet to achives a particular education goal*, dengan kata lain strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.⁵⁰ Strategi dapat diartikan pula sebagai suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Newman dan Magon strategi dasar setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing yaitu sebagai berikut:

- a. Pengidentifikasian dan penetapan spesifikasi dan kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha tersebut dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang memerlukannya.
- b. Pertimbangan dan pemilihan pendekatan utama yang ampuh untuk mencapai sasaran.
- c. Pertimbangan dan penetapan langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir.
- d. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur dan ukuran baku yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.⁵¹

⁴⁹ Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategik Management* (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2003), 1

⁵⁰M. Saekan Muchith, *Cooperative Learning* (Semarang: Rasail Media Group,2010), 23

⁵¹ *Ibid*, 35

Adapun manajemen strategi yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan gabungan dua kata yang memiliki arti tersendiri yang baik bagi lembaga yaitu, manajemen dan strategi, yang masing-masing memiliki makna tersendiri yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.⁵² Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategi adalah menggabungkan pola pikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, dan pengendalian serta evaluasi.

Banyak sekali manajemen strategi yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan berfikir strategi dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli :

- a. Menurut Mulyadi, manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.⁵³
- b. Menurut Winardi manajemen strategi adalah sesuatu seni dan ilmu dari pembuatan (*fomulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategii antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.⁵⁴

⁵² Akdon, *Strategi Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), 3

⁵³ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), 32

⁵⁴ Karhi Nisjar and Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997), 85

- c. Menurut Made Pidarti menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar terbiasa menjadi kenyataan. Dengan demikian manajemen strategi mirip sekali dengan perencanaan strategi.⁵⁵
- d. Menurut Suwarsono Muhammad yang dikutip D.Mulyasana, manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan misi yang telah ditentukan.⁵⁶
- e. Menurut Sondang.P Siagian, manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.⁵⁷

Masih banyak pengertian manajemen strategi menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen strategi diatas dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi yang menyeluruh baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam

⁵⁵ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta:Rineka Cipta, 2011), 31

⁵⁶ D Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakary, Cet.III, 2015), 189

⁵⁷ *Ibid*, 191

sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategi tersebut diatas, terdapat satu hal yang dapat disimpulkan, yaitu manajemen strategi terdiri atas 3 proses, yaitu.

1. Penetapan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi atau kontrol strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁵⁸

Dari beberapa pengertian diatas dapat penulis simpulkan bahwa, manajemen strategi adalah sebuah proses manajerial melalui tiga tahapan yaitu; *pertama* formulasi strategi, meliputi penetapan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan sekitar baik lingkungan dalam lembaga, maupun lingkungan luar lembaga pendidikan. ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman dan tantangan yang akan diterima

⁵⁸J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis: Terjemahan*, Julianto Agung (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 5

oleh lembaga pendidikan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci visi dan misi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan tahap terakhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati bersama untuk meraih visi dan misi lembaga pendidikan yang telah diterapkan.

Kedua implementasi strategi yaitu, proses dimana manajemen mewujudkan strategi kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan.

Ketiga evaluasi yaitu, penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif, untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Selain pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan, juga dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu: manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis

(Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

4. Proses Manajemen Strategi

Langkah-langkah Manajemen Strategi

Dalam perencanaan strategi terdapat tiga tahap penting ketika akan merencanakan strategi yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Penjelasan tahapan perencanaan strategi antara lain :

a) Formulasi strategi

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.⁵⁹

Formulasi strategi adalah tahap awal dimana sebuah organisasi menetapkan visi dan misi disertai analisis mendalam terkait faktor internal dan eksternal organisasi dan menetapkan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.⁶⁰

Dalam proses ini seorang manajer hendaknya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan organisasi yang dikelola. Hal ini maksudnya agar timbulnya rasa saling puas dalam melaksanakan semua formulasi yang telah diterapkan. Terdapat

⁵⁹ Robinson Pearch, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1997), 25.

⁶⁰ Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi* (Bandung: Yrama Widya, 2007).

beberapa langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah :

- 1) Perumusan visi (*Mission deter Miation*) yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas priotitas fungsi-fungsi setiap manajemen perusahaan agar pekerja, top manajemen untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan.⁶¹
- 2) Asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasikan kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh lembaga. Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan kelemahan dari internal perusahaan serta peluang ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan, analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan/organisasi agar dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategi.
- 3) Asesmen organisasi (*organisation assesment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya lembaga secara optimal.
- 4) Perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan misi sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran
- 5) Penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang di tetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.⁶² Berbekal landasan visi dan misi, serta hal ini analisa faktor-faktor lingkungan

⁶¹ Ibid.,30

⁶² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 133

internal dan eksternal. Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapasitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penelitan dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan di pilih untuk direalisasikan.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja tersebut meliputi: sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan, program yang akan dilaksanakan, kegiatan indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.⁶³

Senada dengan sagala, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis, karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan oprasional organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pernyataan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scenning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan customer dan stekeholder, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan

⁶³ Akdon, *Strategik Manajemen for Education Management: Manajemen Strategik Untuk Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2006), 82

misi, nilai, tujuan-tujuan (and result dalam jangka waktu tertentu) dan objectives yang berciri SMART (spesifik, Measurable, Aggressive, and Attainable, Result Oriented, Timebound), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai selanjutnya menurut Tim SP4 UGM yang dikutip E.Mulyasa, menjelaskan bahwa penyusunan manajemen strategi dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: diagnosis, perencanaan, penyusunan dokumen rencana. Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian, dengan melakukan analisis SWOT. Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (vision) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan dimasa depan. Sedangkan misi (mission) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Tahapan yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategi. rumusannya tidak perlu terlalu tebal, supaya mudah difahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes.

Disisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut Akdon meliputi; (1) sasaran, indikator kinerja dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

Oleh karena itu seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada unuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya gairah untuk bertanggungjawab sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di tetapkan.

b) Implementasi strategi (Strategi Implementation)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang diterapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting,

adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan yang dimulai dengan perumusan strategik, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian dilakukan peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi. Implementasi strategi menurut Hunger Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijaka dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, strtuktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Secara teoritis dan praktis, implementasi strategi mengisaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan. Implementasi strategi secara sederhana dapat diartikan bahwa implementasi adalah proses yang menjabarkan, melaksanakan atau menerapkan strategi yang telah dirumuskan dalam kegiatan sehari-hari. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu : analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan; penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan); sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan proses inilah kepala madrasah dituntut untuk bekerja keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.⁶⁴

Sagala menegaskan bahwa implementasi strategi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentranspormasi tujuan strategi kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapa pun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah. Pada dasarnya implementasi strategi merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain,

⁶⁴ Ibid., 82-83

dalam mengimplementasikan strategi menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

Prim Masrokan menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu; (a) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Judson sebagaimana dikutip E.Mulyasa, menjelaskan ada lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategi, yakni (1)menganalisis dan merencanakan perubahan, (2)mengkomunikasikan perubahan, (3)mendorong perubahan, (4)mengembangkan analisis masa transisi, (5)mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.

Dalam proses inilah seorang pemimpin tuntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada. Karena dari ketiga tahapan manajemen strategi, hal yang paling sulit dan membutuhkan ekstra adalah implementasi strategik. Sebagaimana ditegaskan oleh Sagala bahwa dari tiga elemen manajemen strategik, yang paling sulit untuk dilaksanakan adalah implementasi strategik. Proses manajemen strategik dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan manajerial yang mencakup kedaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.

Tahap implementasi strategi dalam manajemen strategi meliputi yaitu, pertama menentukan tujuan tahunan menurunkan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, restrukturisasi organisasi, mengembangkan kultur suportif, mengembangkan fungsi sumber daya manusia serta menghubungkan kinerja dan pembayaran kompensasi. Implementasi strategi sering disebut

“tahap tindakan” manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang dirumuskan ke dalam tindakan. Implementasi strategi adalah tahapan yang paling penting dalam proses karena satu alasan tanpa implementasi yang sukses, strategi organisasi benar-benar tidak lebih dari fantasi.

Tiga elemen manajemen strategi yang paling sulit untuk dilakukan adalah implementasi strategi, proses implementasi strategi dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan. Agar proses implementasi program bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada *sistem controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang disarankan dari hasil catatan yang di peroleh selama pelaksanaan fungsi *controlling*.⁶⁵

c) Evaluasi strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Dengan strategi ini seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dalam manajemen strategik, namun dapat menunjukan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategik sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai

⁶⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 139.

kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Edwin Wand dan Gerald W. Brow dalam bukunya *Essensial of Educational* mengemukakan bahwa evaluasi merupakan kegiatan terencana untuk menentukan nilai daripada sesuatu. Evaluasi merupakan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana dalam hal apa dan bagaimana tujuan mudah tercapai. Anderson memandang evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang dirancang untuk mendukung tercapainya tujuan. Sementara *stufflebeam* mengungkapkan pula bahwa evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian dan pemberian informasi yang bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan kondisi menentukan alternatif keputusan. Evaluasi merupakan kegiatan untuk menentukan nilai atau harga tentang sesuatu, termasuk mendapatkan informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produk, prosedur, serta alternatif strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian evaluasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut diatas memberikan gambaran tentang evaluasi. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut sehubungan dengan penelitian ini mangartikan evaluasi adalah suatu usaha untuk mengetahui kinerja suatu program kegiatan dengan mengumpulkan bukti-bukti yang ada hubungannya dengan sistem pencapaian tujuan program kegiatan tersebut.

Evaluasi strategi adalah mengukur kinerja organisasi termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya. Evaluasi strategi merupakan usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan evaluasi seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika

proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Karena strategi evaluasi juga meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan. Dalam melakukan evaluasi strategi terdapat tiga tahapan aktivitas dasar evaluasi strategi yaitu: (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif⁶⁶. Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda, organisasi yang berpuas diri mengalami kematian.

Jika ditelaah lebih jauh, Akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini meliputi; (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progres realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (gap). Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauhmana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

⁶⁶Fred R. David, Op Cit., 285

Senada dengan pendapat diatas Masrokan Mutohar juga menjelaskan bahwa strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (feed back) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan yaitu; (a) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahapan yang paling penting untuk melihat dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

Oleh karena itu dengan adanya evaluasi strategi, organisasi pendidikan diharapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah baik kedepannya. Dengan bertolak dari hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala madrasah mampu merumuskan strategi-strategi baru yang lebih baik untuk perbaikan kedepan. Dari pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa proses manajemen strategik berjalan seperti sebuah siklus yang mana antara satu komponen dengan komponen yang lainnya saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi, kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan,, begitu seterusnya proses manajemen ini berjalan.

5. Definisi Kepala Madrasah

Kepala madrasah juga adalah tenaga pendidik, namun kepala madrasah adalah tenaga pendidik yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu lembaga pendidikan (madrasah), sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁷

Peraturan pemerintah nomor 28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar, pasal 30 menyebutkan — kepala madrasah dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintahan bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan

⁶⁷ Sutikno Sorby, *Manajemen Pendidikan* (Lombok:Holistica, 2012),125.

tenaga pendidik dan tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan prasarana.⁶⁸

Berdasarkan pengertian diatas, yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah seorang yang diberi amanat untuk memimpin suatu madrasah agar tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai yang ditetapkan. Sebagai seorang kepala madrasah yang harus melaksanakan tugasnya, maka ia harus bekerja sesuai dengan fungsinya. Karena lancar atau tidaknya kegiatan, tinggi atau rendahnya professional tenaga pendidik disuatu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh jumlah tenaga pendidik dan kecakapannya dalam kegiatan belajar mengajar termasuk juga cara pengawasan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Kepala madrasah adalah tenaga fungsional tenaga pendidik yang diberikan tugas untuk memimpin suatu lembaga dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara tenaga pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan madrasah adalah suatu lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Secara sederhana kepala madrasah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional tenaga pendidik yang diber tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara tenaga pendidik yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶⁹

6. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

⁶⁸ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Tenaga Pendidik* (Jawa Timur :Uwais Inspirasi Indonesia, 2019),16-17.

⁶⁹ Waluyo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2002), 81.

Kepala sekolah selaku pemimpin dalam lembaga pendidikan, diharapkan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. warga sekolah yang terdapat dalam instansi pendidikan seperti guru, pegawai, siswa, pemerintah dan masyarakat berharap kepala sekolah dapat menjalankan tugas secara efektif dan maksimal untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah serta memperhatikan pengembangan individu dan organisasi. Kepala sekolah adalah salah satu unsur pendidikan berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. sebagaimana disebutkan dalam E. Mulyasa bahwa hubungan antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah, iklim budaya sekolah, dan kenakalan peserta didik sangat erat. Oleh karena itu, kepala sekolah mengemban tanggung jawab terhadap manajemen pendidikan secara mikro, yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.⁷⁰

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang mampu mengelola sekolah dengan baik dan memiliki konsep masa depan sekolah yang dipimpinnya.⁷¹ Kepala sekolah adalah pengelola yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dalam sebuah lembaga pendidikan.⁷² Kepala sekolah sebagai jantung sekolah karena kesuksesan lembaga ada dalam kebijakan yang dibuatnya. Oleh karena itu, ia harus mampu merealisasikan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Ia harus mampu melihat perubahan dan masa depan yang lebih baik. Kepala sekolah adalah seorang guru, tenaga administrasi, leader, dan pengawas yang diharapkan mampu membawa sekolah menjadi lebih baik.⁷³

⁷⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks Menyukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 24-25.

⁷¹ Sulistiorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Elkaf, 2006), 134.

⁷² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, 97

⁷³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama. 2008), 33

Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan sekolah baik sebagai pemimpin individu, pembelajaran dan pendanaan.⁷⁴ Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu mengorganisir semuanya dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai harapan. Kepala sekolah bertanggung jawab dan bertugas untuk membuat planning, mengorganisasi, mengontrol dan mengevaluasi semua kegiatan di sekolah baik dalam kegiatan belajar, mengembangkan nilai agama, mengembangkan kualitas guru, administrasi perlengkapan, keuangan, \ perpustakaan dan hubungan dengan masyarakat.⁷⁵ Sedangkan tugas utama kepala sekolah yaitu mengkondisikan, memegang kendali kegiatan kelompok, lembaga pendidikan dan sebagai komunikator dalam kelompok.⁷⁶

Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut :

- a) Merencanakan dan menetapkan sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- b) Mengorganisasikan sekolah dengan membuat struktur organisasi dan menetapkan staf dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- c) Menggerakkan staf dengan memberikan motivasi kepada staf baik internal maupun eksternal.
- d) Mensupervisi dan membina semua warga sekolah.
- e) Melakukan evaluasi terhadap proses dan hasil pendidikan serta memberikan solusi baik secara analitis sistematis maupun kreatif dan menghindari konflik.⁷⁷

Adapun tugas dan fungsi kepala madrasah secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

⁷⁴ Rasmiyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-transformatif dalam Otonomi Pendidikan* (Malang: EL-Harakah, 2003), 19.

⁷⁵ Baharuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 29. 12

⁷⁶ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 94.

⁷⁷ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), 112

a. Kepala madrasah sebagai edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusahamenanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.⁷⁸

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen seperti dikemukakan G.R.Terry adalah *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.* (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain).⁷⁹

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan

⁷⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo, 2008),122.

⁷⁹ Terry and George, *Principles of Management*, n.d, 4.

suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁸⁰

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.⁸¹

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu menjabarkan kemampuan tersebut dalam tugas-tugas operasional.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan

⁸⁰ Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 103.

⁸¹ Purwanto Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2002),106.

pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.⁸²

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.⁸³

e. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah

⁸² Ibid., 37.

⁸³ Ibid., 111.

sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

g. kepala madrasah sebagai motivator

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H.Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "Motivation and Personality." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: (1) kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan, (2) kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, (5) aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan

secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin: meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.

Tanggung jawab yang harus dilakukan kepala madrasah untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai madrasah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah antara lain dengan mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Berdasarkan penjelasan diatas kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik sebagai manajer, administrator, pengawas, dan pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinannya demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru dan pegawai lainnya untuk semakin meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

B. Konsep Budaya Religius di Madrasah

1. Definisi Budaya

Budaya diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk karya dan pemikiran manusia yang menunjukkan keadaan masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.⁸⁴ Dalam KBBI, budaya diartikan sebagai pikiran, adat istiadat yang sudah berkembang yang telah menjadi kebiasaan yang sulit dirubah.⁸⁵

Dalam kehidupan, budaya disamakan dengan tradisi. Dalam hal ini, tradisi merupakan perilaku masyarakat yang sudah menjadi kebiasaan. Adanya internalisasi budaya menjadikan nilai budaya dapat bertahan lama. Internalisasi merupakan suatu proses tumbuhnya nilai budaya pada diri seseorang. Terdapat beberapa metode untuk menanamkan nilai budaya yaitu pendidikan, pengajaran, indoktrinasi, dan sebagainya.⁸⁶

Menurut Edgar H. Schein dalam bukunya Abdul Rahmat, definisi budaya adalah *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*⁸⁷

Asmaun Sahlan berpendapat bahwa minimal budaya memiliki tiga wujud yaitu : pertama, kompleks gagasan, nilai dan norma. Kedua, kompleks kegiatan manusia di tengah masyarakat. ketiga, kreatifitas manusia.⁸⁸ Koentjaraningrat mengatakan bahwa kebudayaan memiliki tujuh unsur universal. pertama, sistem dan upacara keagamaan. Kedua, sistem dan organisasi kemasyarakatan. Ketiga, pengetahuan. Keempat,

⁸⁴ Ibid., 149.

⁸⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Balai Pustaka, 1991), 149

⁸⁶ Muhammad Fathurrohman, "Pengembangan Budaya Religius dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ta'alam*, Vol. 4, No. 01, (Juni, 2016), 23-24

⁸⁷ Abdul Rahmat, Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 7

⁸⁸ Sahlan, *Mewujudkan Budaya*, 71

bahasa. Kelima, kesenian. Keenam, sistem pencaharian hidup. ketujuh, sistem teknologi dan peralatan.⁸⁹

Dalam organisasi atau instansi pendidikan, budaya dapat diartikan sebagai pertama, sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang ingin dicapai oleh anggota organisasi yang dapat membentuk karakter walaupun telah mengalami pergantian anggota pengurus. Tumbuhnya semangat belajar, menjaga dan mencintai kebersihan serta mendahulukan kerja sama dan nilai luhur merupakan sebuah budaya dalam lembaga pendidikan. Kedua, budaya merupakan aturan sikap dan tingkah laku yang biasa digunakan setiap hari sebagai warisan dari anggota lama kepada anggota baru. Di sekolah, perilaku ini dapat berupa ketekunan belajar, menjaga kebersihan, bertutur kata dan berbagai perilaku baik lainnya.⁹⁰

Oleh karena itu, budaya dapat diartikan sebagai sebuah gagasan, tindakan atau pandangan hidup dalam bentuk norma atau kebiasaan yang bersumber pada hasil cipta, karya dan karsa suara masyarakat atau sekelompok orang berupa tradisi yang berpengaruh pada sikap atau perilaku individu atau masyarakat.

2. Definisi Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilakudan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

⁸⁹ Sahlan, *Mewujudkan Budaya*, 72

⁹⁰ J.p. Kotter & J. L. Heskett, *Dampak Budaya Terhadap Kinerja*, terjemahan oleh Benyamin Molan (Jakarta: Prenhallindo, 1992), 5.

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaiknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy karena menimbulkan antara lain sebagai berikut :

- a) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
- b) Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendal dan koordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
- c) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
- d) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan
 - e) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;

- f) Pada karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*;
- g) Adanya kordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
- h) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekutannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
- i) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Jadi budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan produktifitas kinerja.

b. Fungsi budaya organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua*, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya organisasi itu meningkat kemandirian sistem sosial. Dalam hubungan dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya organisasi yang kohensi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan dan disukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Anderson dan kryprianoun, mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku. Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi brupa kekuatan-kekuatan atau nilai-nilai yang harus dikatakandan dilakukanoleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.⁹¹

3. Definisi Religius

Religius merupakan sikap dan perbuatan taat menjalankan syariat agama dan bertoleransi dengan pemeluk agama lain.⁹² Religius atau religiusitas dimaknai dengan luasnya pengetahuan, kuatnya keyakinan, besarnya keinginan melaksanakan ibadah dan kaidah dan dalamnya pengahayatan terhadap agama. Makna religiusitas bagi muslim adalah seberapa luas pengetahuan, keyakinan, pengamalan dan internalisasi ajaran Islam.⁹³

Menurut islam, religius merupakan ajaran agama yang dijalankan secara menyeluruh (kaffah).⁹⁴Religiusitas seseorang

⁹¹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta :Prenadamedia group, 2018), 1-7

⁹² Ulil Amri Syafri, *Pendidikan Karakter berbasis Al-Quran*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012).11.

⁹³ Fuad Nashori dan Rachmi Diana Muchrram, *Mengembangkan Kretivitas dalam Perspektif Islam*, (Jogjakarta: Menara Kudus, 2002), 71.

diimplementasikan dalam berbagai aspek kehidupan. Kegiatan keagamaan bukan hanya dilaksanakan pada saat melaksanakan aktivitas lain yang didorong oleh kekuatan supranatural. Bukan hanya terkait kegiatan yang terlihat dan oleh mata, akan tetapi juga termasuk kegiatan yang tidak terlihat dan terjadi dalam hati seseorang. Oleh karena itu, religiusitas seseorang meliputi berbagai macam aspek dan dimensi. Oleh karena itu, agama merupakan sistem dengan banyak dimensi.⁹⁵

Agama bukan semata kegiatan ritual seperti sholat dan membaca do'a, akan tetapi agama mencakup seluruh tingkah laku manusia yang terpuji, yang dilakukan untuk memperoleh ridho Allah. Agama mencakup keseluruhan tingkah laku kehidupan manusia yang berakhlak atas dasar keimanan dan bertanggung jawab pada hari akhir.⁹⁶

Religiusitas terdiri dari aqidah, ibadah, amal, akhlak (ihسان) dan pengetahuan. Aqidah berhubungan dengan iman kepada Allah, malaikat, rasul, dan sebagainya. Ibadah berkaitan dengan hubungan manusia dengan manusia dan hubungan manusia dengan Allah. Amal berkaitan tindakan seseorang. Sedangkan ihسان menunjukkan semangat seseorang mendekati diri kepada Allah karena Ihسان adalah bagian dari akhlak. Bila akhlak baik, maka seseorang bertindak secara optimal sehingga mendapatkan berbagai pengalaman dan internalisasi keagamaan. Selain keempat hal tersebut di atas terdapat hal penting lainnya yang harus diketahui bahwa religiusitas Islam adalah pengetahuan akan keagamaan.⁹⁷

4. Budaya Religius di Madrasah

Budaya religius adalah cara berfikir dan bersikap berdaarkan agama. Nilai religius dalam islam yaitu menjalankan

⁹⁴ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Rosadakarya, 2001), 297.

⁹⁵ Djamaludin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, *Psikologi Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 50

⁹⁶ Zakaria Firdausi, "Pengaruh Pendidikan Islam dan Budaya Religius Sekolah Terhadap Kecerdasan Emosional dan Spritual Siswa," *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 5 No. 2 (Oktober, 2017), 50

⁹⁷ Fuad Nashori dan Rachmi Muchrram, *Mengembangkan Kreativitas dalam Perspektif Islam*.,305

ajaran agama secara menyeluruh (kaffah). Menurut Glock & Stark dalam Muhaimin, mengatakan ada lima macam dimensi keberagamaan, yaitu:

1. Dimensi keyakinan yang berisi pengharapan-pengharapan dimana orang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui keberadaan doktrin tersebut.
2. Dimensi praktik agama yang mencakup perilaku pemujaan, ketaatan dan hal-hal yang dilakukan orang untuk menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya.
3. Dimensi pengalaman. Dimensi ini berisikan dan memperhatikan fakta bahwa semua agama mengandung pengharapan-pengharapan tertentu.
4. Dimensi pengetahuan agama yang mengacu kepada harapan bahwa orang-orang yang beragama paling tidak memiliki sejumlah minimal pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, ritus-ritus, kitab suci dan tradisi.
5. Dimensi pengamalan atau konsekuensi. Dimensi ini mengacu pada identifikasi akibat-akibat keyakinan keagamaan. praktik. Pengalaman dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari.⁹⁸

Religius menurut islam adalah menjalankan ajaran agama secara menyeluruh. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 208:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا
خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ۖ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya : *Wahai orang-orang yang beriman! Masuklah ke dalam Islam secara keseluruhan, dan janganlah kamu ikut langkah-langkah setan. Sungguh, ia musuh yang nyata bagimu.*⁹⁹

⁹⁸ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, 293-294.

⁹⁹ Dapertemen agama RI Al-Qur'an dan Terjemahnya, (Jakarta Depeg RI, 1971). Q.S Al-Baqarah : 208

Budaya religius pada hakikatnya adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Dalam tataran nilai, budaya religius berupa, semangat berkorban, semangat persaudaraan, semangat saling menolong, dan tradisi mulia lainnya. Sedangkan dalam tataran perilaku budaya religius berupa : tradisi shalat berjama'ah, gemar bershodaqoh, rajin belajar dan perilaku mulia yang lainnya.¹⁰⁰

Budaya religius adalah terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga sekolah. Oleh karena itu untuk membudayakan nilai-nilai keagamaan dapat dilakukan dengan beberapa cara yakni melalui kepala sekolah, kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, dan juga tradisi perilaku warga sekolah yang dilaksanakan secara konsisten di lingkungan sekolah. Itulah yang membentuk *religius culture*.

Suyanto dalam Akhmad Muahaimin menjelaskan setidaknya terdapat Sembilan pilar karakter yang berasal dari nilai-nilai luhur universal (agama) sebagai berikut;

- 1) cinta tuhan dan segenap cintanya
- 2) kemandirian dan tanggung jawab
- 3) kejujuran/amanah
- 4) hormat dan salam
- 5) dermawan, suka menolong dan kerjasama
- 6) percaya diri dan pekerja keras
- 7) kepemimpinan dan keadilan
- 8) baik dan rendah hati
- 9) toleransi, kedamaian, dan kesatuan.¹⁰¹

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan budaya religius adalah suatu upaya untuk menumbuhkan ajaran agama Islam dan nilai-nilai dalam kehidupan agama Islam, seperti; aqidah, ibadah, dan akhlak yang menjadi pedoman perilaku sesuai dengan aturan-aturan

¹⁰⁰ Ibid.,76-77.

¹⁰¹ Akhmad Muahaimin, *Urgensi Pendidikan Karakter Di Indonesia*, (Yogyakarta:Ar Ruzz Media, 2011),14.

agama untuk mencapai kesejahteraan serta kebahagiaan hidup dunia dan akhirat. Agama menjadi sumber paling luhur bagi manusia sebab yang diterapkan oleh agama adalah masalah mendasar untuk kehidupan manusia yaitu perilaku (akhlak). Dan kemudian di proses dengan kekuatan ruh tauhid atau aqidah dan ibadah kepada Allah SWT.

Pembahasan tentang budaya religius tidak akan terlepas dari konsep tentang budaya Madrasah, karena budaya religius merupakan bagian dari budaya Madrasah. Budaya madrasah adalah sesuatu yang di bangun dari hasil pertemuan nilai-nilai yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam nilai-nilai tersebut dibangun oleh pemikiran manusia.

Menurut Deal dan Peterson yang dikutip oleh Muhaimin dalam bukunya *Nuansa Baru Pendidikan Islam* menyatakan bahwa budaya Madrasah sebagai sekumpulan dari nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikan oleh kepala madrasah, guru, petugas administrasi, siswa, masyarakat sekitar madrasah.¹⁰²

Menurut Aan Komariah, dalam bukunya *Vistory Leadership menuju madrasah efektif* mengartikan budaya Madrasah sebagai karakteristik khas madrasah yang didefinisikan melalui nilai-nilai. Dalam konteks ini pendidikan Islam, maka budaya Madrasah yang sesuai untuk dikembangkan adalah budaya religius atau suasana keislaman”. Ada juga maksud keagamaan adalah suasana yang memungkinkan setiap anggota keluarga beribadah, dengan Tuhan dengan cara yang telah ditetapkan agamanya.¹⁰³

¹⁰² Sandi Pratama, “Pengaruh Budaya Religius dan Self Regulate Terhadap Prilaku Keagamaan Siswa” Vol. 8 (2019),509.

¹⁰³ S Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, (Bandung:Jammers, 1998),73.



DAFTAR RUJUKAN

- Aan Komariah dan Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2010.
- Abdul Manaf dan Bahriansyah, “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Religius Di SMA Negeri 1 Laung Tuhup Kecamatan Laung Tuhup Kalimantan Tengah*” *Tarbiyah Islamiyah : Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* Vol. 11 (2), 2021.
- Aghna Mahirotul Ilmi dan Muhammad Soleh, “*Manajemen Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah Islami*”, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 09 Nomor 02 2021.
- Albarobis Muhyidi, *Kepemimpinan Pendidikan (Mengembangkan Karakter, Budaya, dan prestasi Sekolah Di Tengah Lingkungan Yang Terus Berubah)*, Yogyakarta:Insan Madani, 2012.
- Asep Saepudin jurnal *Manajemen dan Pendidikan Islam*. Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Bandung. Vol 6, No.1, juni 2020.
- Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius Sekolah : Upaya Mengembangkan PAI Dari Teori Ke Aksi* Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Danim, Sudarwan dan Suparno *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasi Kepala Sekolah* jakarta:Rineka Cipta, 2009.
- Dapertemen Agama RI Al-Qur’an dan Terjemahnya, Jakarta: Depeg RI Q.S Al-Baqarah : 208
- Dapertemen Agama RI Al-Qur’an dan Terjemahnya, Jakarta : Depeg RI Q.S Al-Mujadalah:11
- Diyati Haryati, *Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Sekolah*, Tesis Yogyakarta : Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.
- Djamaludin Ancok dan Fuat Nashori Suroso, *Psikologi Islam* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta :Prenadamedia group, 2018.
- Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta : penerbit Andi, 2016.

- Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2006.
- Fadhli, Muhammad, 'Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan', *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1.(1) 2020. <<https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>>
- Goerge Terry, *Principles of management*, Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc.1997
- Hakim Al Jabbar, Imam Syafe'i, Endang Ekowati “ *Implementasi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Budaya Religius di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Masdarul Ulum Pemulutan Ogan Ilir*” Unisan Jurnal : *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 02 No. 02, 2023.
- Hamid Darmadi, *Dimensi-Dimensi Metode Penelitian Pensisikan Dan Sosial*, Bandung:Alfabeta, 2013.
- Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta :Rajawali Pers, 2013.
- Idochi Anwar *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Jurnal Continuous Education : (*Jurnal puskika publishing*) Muhammad Fadhli Vol. 1 No 1, November 2020.<<http://pusdikara-publishing.com/index.php/josr/home-free>>
- Jurnal Educatio : (*Jurnal pendidikan*). Muhammad Ainul Yaqin, Sholehudin Vol. 9 No. 4, Juni 2023.. <<http://journal2.um.ac.id/index.php/educatio>>
- Jurnal ITQAN : (*Jurnal ilmu kependidikan*) Muhammad Ilham, Aulia Rahmat Vol. 12 No.1 April 2021. <https://ejurnal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/itqan>
- Jurnal Pendidikan : (*Jurnal Ilmiah Pendidikan Tanbusai*) Lobimartua Hasibuan, Muhammad Darwis Dasopang, Zulhammi Vol. 7,No (2) 2023.
- Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi) Pendidikan MANAJEMEN KINERJA BERBASIS BUDAYA RELIGIUS DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI SD AMALIAH CIAWI BOGOR Imran L * Email : Syaparimran@gmail.Com * Diajukan Diterima 19 Desember

- 2021 Jurnal Pendidikan Indonesia (Japendi) , Vol . 2 No . 12 Desember 2021'
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* Jakarta:Rineka Cipta, 2011
- Muhaimin Akhmad, *Urgensi Pendidikan Karakter Di Indonesia*, Yogyakarta:Ar Ruzz Media, 2011.
- Muhaimin *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam pemberdayaab, pengembangan kurikulum hingga redifinsi islamisasi pengetahuan*, Bandung :Remaja Rosada, 2003.
- _____.*Paradigma Pendidikan Islam* Bandung: Rosadakarya, 2001.
- Muhammad Said Ambiya, Ahmad Syukri, Kasful Anwar, "Manajemen Kepala Madrasah(Upaya Peningkatan Budaya Kerja Guru)", Yogyakarta: K-Media, 2021.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* UIN-Maliki Press, 2010.
- Mulyasa, *pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Cet. II; Jakarta : Dapertemen Agama RI, 2005
- Miskel Wyne K. Hoy, Dan Cecil G., *Education Administration (Theory, Research, And Practice, Third Edition)*, NewYork: Random House, 1978.
- _____.*Administrasi Pendidikan (Teori, Riset, Dan Praktik)*, diterjemahkan oleh daryanto dan riyantika, Yogyakarta: Pustaka Remaja, 2014.
- Nasution S, *Sosiologi Pendidikan*, Bandung: Jammers, 1998.
- Nazir Moh, *Metode Penelitian* Bogor, Ghalia Indonesia, 2014.
- Permerdiknas , No 13 tahun 2007.
- Purwanto Ngalim, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2002.
- _____. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2004.
- Robinson Pearch, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid 1, Jakarta : Binarupa Aksara, 1997.
- Sandi Pratama, "Pengaruh Budaya Religius dan Self Regulate Terhadap Prilaku Keagamaan Siswa" Vol. 8 2019.

- Sangadji Etta Mamang, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta, Andi : 2002.
- Sania Putriana, Saniyah Oktarisma, Nurhizrah Gistituati, 'Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5, 1, 7
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Bandung Refika Aditama, 2018
- Shoimatul Ula, *Buku Pintar teori-teori manajemen pendidikan efektif*. yogyakarta : penerbit berlian, 2013
- Sorby Sutikno, *Manajemen Pendidikan Lombok*:Holistica, 2012.
- Stanley B.Davis dan David L.Goetsch, *Manajemen Mutu Total*, alih bahasa; Benyamin Molan, Jakarta: PT.Prenhallindo, 2002.
- Sudirman *Ilmu pendidikan* Bandung : PT.Remaja Rosdakarya, 1987
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif* Bandung : Alfabeta, 2020.
- _____. *Metode Penelitian Kuantitatif Fan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Renik Cipta, 2013.
- Sumidjo Wahjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Sumidjo Waluyo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002.
- Supardi, *Metodologi Penelitian* Mataram : Yayasan Cerdas Press, 2006.
- Suparman, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Tenaga Pendidik Jawa Timur* :Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Suprapno. *Budaya Religius Sebagai Sarana Kecerdasan Spiritual*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019.
- Susanti Arian Fitry, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Islami Di Sekolah Menengah Pertama" *Jurnal Pemikiran Pendidikan*, Vol. 11 No.(2)2021.
- Syaefullah U, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, n.d.
- Sutikno Sorby, *Manajemen Pendidikan Lombok*:Holistica, 2012.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2013.
- Sylfiana Murni Veitzal Rivai, *Education Management*, Jakarta: Rajawali Press,2010.

- Triyo Supriyatno & Marno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Ref Ika Aditama, 2008.
- Tulung, J. M.. Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado. *Journal Acta Diurna*, Vol. 3 No. (3), 2014. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/5812>
- Ukas, *maman manajemen, konsep, prinsip dan aplikasi* Bandung : Agnini Bandung, 2004.
- Ulil Multazam, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Budaya Religius Di SD Luqman Al-Hakim Surabaya, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 10 No.1 2022.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB I Pasal 1
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, BAB II Pasal 3.
- Yakub Vico Hisbanarto, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* Yogyakarta:Graha Ilmu, 2014
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada 2008.
- Wilda Arif, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Budaya Religius” *Jurnal of Islamic Education Management*, Vol. 5 No.1 2020.
- Wiles Kimball, *Supervision For Better Schools* ,New York: Englewood Cliffs, Printice-Hall, 1961.
- Zakaria Firdausi, “Pengaruh Pendidikan Islam dan Budaya Religius Sekolah Terhadap Kecerdasan Emosional dan Spritual Siswa,”*Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 5 No. 2, 2017.