

**MANAJEMEN STRATEGIS KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SERANG DALAM
PENGEMBANGAN MADRASAH**

Syaiful Anam¹, Anis Fauzi², Machdum Bachtiar³

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

hsyaifulanam10@gmail.com¹, anis.fauzi@uinbanten.ac.id², machdumbachtiar@gmail.com³

Abstrak. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang dikelola oleh Kementerian Agama selama ini masih dipandang rendah kualitasnya bagi sebagian masyarakat. Madrasah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam idealnya harus berhasil mengembangkan aspek kehidupan manusia, yaitu aspek spiritual, akhlak, intelektual dan keterampilan atau profesionalitasnya. Masalah pokok dalam penelitian ini adalah Bagaimana formulasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah, Bagaimana implementasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah, dan Bagaimana evaluasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dalam upaya mendeskripsikan manajemen strategis dalam pengembangan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, dengan nara sumber dari unsur pejabat dan staf. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategis dalam pengembangan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Serang secara umum telah dilaksanakan dengan baik dan tahapan-tahapan yang dilakukan sesuai dengan aturan dan regulasi baik mulai tahapan formulasi (yang mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan strategi, kunci keberhasilan dan penetapan sasaran tujuan dan strategi), tahapan implementasi (yang mencakup sistem rencana program dan kegiatan, penganggaran, sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan,) serta tahapan evaluasi (yang mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pelaporan dan pertanggungjawaban).

Kata Kunci: *Manajemen Strategis; Pengembangan Madrasah; Kabupaten Serang*

Abstract. *Madrasas as Islamic educational institutions managed by the Ministry of Religion are still considered low in quality for some people. Madrasas as an Islamic educational institution should ideally be successful in developing aspects of human life, namely spiritual, moral, intellectual and skills or professional aspects. The main problems in this study are how to formulate strategic management of the Ministry of Religion of Serang Regency in developing madrasah, how to implement strategic management of the Ministry of Religion of Serang Regency in developing madrasah, and how to evaluate strategic management of the Ministry of Religion of Serang Regency in developing madrasah. The method used in this research is descriptive qualitative method through observation, interviews, and documentation, in an effort to describe strategic management in the development of madrasas at the Office of the Ministry of Religion, Serang Regency, with sources from officials and staff. The results showed that strategic management in the development of madrasas at the Ministry of Religion of Serang Regency in general had been carried out well and the stages were carried out in accordance with the rules and regulations, starting from the formulation stage (which included the formulation of the vision and mission, analysis of the internal and external*

environment, strategy selection). , the key to success and setting goals and strategies), the implementation stage (which includes the program and activity planning system, budgeting, implementation system, monitoring, and supervision,) and the evaluation stage (which includes performance measurement and evaluation, and reporting and accountability).

Keywords: Strategic Management; Madrasah Development; Serang District

I. PENDAHULUAN

Telah diketahui bahwa eksistensi madrasah hingga kini tetap bertahan seiring dengan pembangunan dan pendidikan nasional. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang dikelola oleh Kementerian Agama juga tetap berada pada tatanan fungsinya yang mencerdaskan anak bangsa. Hal ini tetap relevan dengan tujuan dan cita-cita pendidikan nasional ini. Pada Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikemukakan fungsi pendidikan nasional sebagai berikut :

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab¹.

Dengan demikian, kebijakan penyelenggaraan pendidikan terhadap Madrasah ini tidak lain bertujuan untuk mengembangkan mutu pendidikan yang berpijak pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Selama ini slogan penyemangat madrasah dikenal luas adalah Madrasah Lebih Baik, Lebih Baik Madrasah. Tetapi mulai tahun 2018, Kementerian Agama melalui Direktorat Kurikulum Sarana Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mencoba menambah semangat madrasah agar menjadi madrasah terbaik di provinsi masing-masing. Mengatakan bahwa mulai tahun 2018, akan mengusung semangat baru dengan slogan Madrasah Hebat Bermartabat². Slogan baru ini diharapkan akan semakin memacu madrasah dalam menjadi lembaga pendidikan yang lebih unggul dibandingkan sekolah umum. Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa

¹ Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam, 2006), h. 8.

² <http://pendis.kemenag.go.id/indek.php?a=detil&id=9425>, diakses 5 Oktober 2020

memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada lembaga pendidikan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil.³

Upaya meningkatkan untuk mencapai pendidikan bermutu tidak hanya melakukan pemenuhan pada aspek input dan output saja, namun yang lebih penting adalah aspek proses, yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.⁴

Dalam abad modern ini, penggunaan istilah strategi tidak lagi terbatas pada konsep atau seni, tetapi sudah digunakan secara luas hampir semua bidang ilmu. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapat kemenangan atau capaian tujuan. Kaitan dengan pengembangan madrasah, strategi diperlakukan guna pengembangan kemajuan.⁵

Era globalisasi yang terus bergerak turut berpengaruh pada semua bidang kehidupan manusia. Demikian halnya pendidikan, dalam konteks ini adalah Madrasah di Kabupaten Serang sebagai basis lembaga pendidikan Islam yang mentransformasikan nilai, agama, *science*, dan *knowledge*. Pengembangan Madrasah Kabupaten Serang dalam era globalisasi ini bukanlah sesuatu yang sederhana. Aturan yang lahir sebagai kebijakan yang normatif tentunya menuntut pada pengembangan sistem Madrasah yang tidak hanya pada aspek eksistensi keIslaman yang menjadi ciri khasnya. Banyaknya aspek dalam pendidikan Islam (madrasah) perlu mendapat perhatian dari Kementerian Agama Kabupaten Serang guna mengembangkan sistem pendidikan Madrasah di Kabupaten Serang.

Madrasah di Indonesia banyak diminati oleh masyarakat yang menghendaki putra-putrinya memperoleh pendidikan agama yang cukup sekaligus pendidikan umum yang memadai. Meskipun demikian jumlah siswanya masih tergolong sedikit karena di madrasah masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat. Berbagai persoalan di antaranya terkait terbengkalainya mutu pendidikan, dan juga persoalan lain yang diasumsikan oleh masyarakat bahwa sistem pelayanan pendidikan madrasah belum bisa menyaingi pendidikan umum.

³ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2014), h.2.

⁴ E. Mulya, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala madrasah*, cet 2 (Jakarta : Bumi Aksara, 2015) h.157.

⁵ Anis Fauzi, *Ilmu dan Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Fenomena*, (Tangerang: Media Edukasi Indonesia, 2020), h.423.

Hasan Langgulung berpendapat bahwa satu hal yang perlu diingat di sini bahwa dalam mengupas mengenai pendidikan Islam itu tidak dibatasi pada aspek permadrasahan saja, namun harus dikupas dari segala aspek yang melingkupinya walaupun tradisi Madrasah itu adalah salah satu ciri utama sejarah pendidikan Islam⁶

Kementerian Agama Kabupaten Serang, memiliki madrasah sebanyak 547 lembaga negeri dan swasta dengan jumlah siswa 76.238 terdiri dari siswa laki-laki dan perempuan. Guru madrasah di kabupaten Serang terdiri dari guru PNS dan honorer, jumlah guru PNS sebanyak 451 orang guru sedangkan guru honorer sebanyak 4.676 orang. Pengawas madrasah yang mempunyai tugas utama menjadi supervisor sangat terbatas yaitu 39 orang untuk 29 kecamatan yang ada di Kabupaten Serang.

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: Bagaimana formulasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah, Bagaimana Implementasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah, dan Bagaimana Evaluasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan melalui pendekatan kualitatif atau metode kualitatif. Sebagaimana dalam teori Bogdan dan Taylor, metode kualitatif merupakan sebagai tatacara penelitian yang akan memberikan hasil data deskriptif yang berupa pemaparan secara tertulis atau pun pemaparan secara lisan dari responden atau orang-orang yang dapat diamati dalam penelitian.⁷

Tempat penelitian ini bertempat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang yang terletak di Jalan Kagungan No. 1/C Kaloran Lontar Baru Kota Serang Provinsi Banten.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data⁸. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala kantor dan kepala seksi pendidikan madrasah. Alasan ditetapkannya kepala kantor dan kepala seksi pendidikan madrasah sebagai informan kunci karena kepala kantor sebagai pemegang otoritas kebijakan tertinggi termasuk membawahi manajemen perkantoran. Sedangkan kepala seksi pendidikan madrasah sebagai penanggung jawab yang disertai wewenang untuk *me-manage*

⁶Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta: Al-Husna Zikra, 2000), h. 8.

⁷ Moleong, L.J. *Metode Penelitian kualitatif*. (Baadvag, Ramaja Rosdakarya, 2000), h. 3.

⁸ sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*...., h. 308.

pengembangan madrasah. Di samping kepala kantor dan kepala seksi pendidikan madrasah, peneliti juga akan mencari informan-informan lain yang dianggap dapat melengkapi informasi yang dibutuhkan. Informan-informan lain tersebut adalah Analis Kependidikan, Bendahara Pendidikan Madrasah dan Pengolah Data Pendidikan Madrasah.

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder. Menggunakan citasi orang lain tentang suatu kejadian merupakan sumber sekunder dalam sejarah. Sumber citasi dan bukan dari penyaksi kejadian sendiri juga merupakan sumber sekunder.⁹ Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang yang terdiri dari dokumen-dokumen, buku-buku, foto-foto yang kaitannya dengan kebutuhan penelitian seperti dokumen Renstra Kemenag 2015-2019, Peraturan Menteri Agama, Laporan Kinerja, DIPA, RKAKL, data Emis, dan data lainnya yang mendukung..

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini dilakukan pada *natural setting* (kondisi ilmiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisa data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai belum terasa memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan wawancara lagi sampai tahap tertentu, sampai data tersebut dianggap kredibel.

Teknik analisis data, dalam penelitian kualitatif ada banyak analisis data yang dapat digunakan. Namun demikian, semua analisis atau penelitian kualitatif biasanya mendasarkan bahwa analisis data dilakukan sepanjang penelitian. Dengan kata lain, kegiatannya bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data. Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :Reduksi Data, Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan, dan Uji Keabsahan Data Triangulasi.

⁹ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), h. 50.

III. HASIL PEMBAHASAN

1. Bagaimana formulasi manajemen strategis dalam pengembangan madrasah?

Merumuskan Visi dan Misi: Visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang melalui proses perumusan mengacu pada visi misi Kementerian Agama Pusat berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh *stakeholder* dalam sebuah musyawarah yang melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi, Staf Keuangan dan Kepegawaian .

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Tb. Syihabudin, Kepala Kementerian Agama Kabupaten Serang bahwa visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang berpedoman pada visi misi Kementerian Agama Pusat dan terwujud melalui proses perumusan yang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh *stakeholder* dalam sebuah musyawarah yang melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi dan Penyelenggara, Staf Keuangan dan Kepegawaian.”¹⁰

Proses perumusan visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang dilakukan dengan memperhatikan keadaan lingkungan dengan selalu menyesuaikan pada tingkat kebutuhan dan harapan masyarakat. Situasi dan kondisi lingkungan yang ada saat ini mengalami perubahan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan terhadap visi dan misi Kemenag Kabupaten Serang. Hasil wawancara dengan Kepala Kantor tersebut, diperkuat oleh H. Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah memaparkan bahwa:

*“Dengan mengacu kepada visi misi yang telah ditetapkan bersama saya sebagai kepala seksi pendidikan madrasah merasa ada semangat kebersamaan dan bersatu menggunakan kompetensi dalam melakukan yang terbaik dalam mewujudkan masyarakat yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin”.*¹¹

Perumusan visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dilakukan dengan maksimal. visi, misi Kementerian Agama Kabupaten Serang terbukti dengan hasil wawancara dan hasil observasi bahwa terwujudnya visi dan misi yang dirumuskan melalui musyawarah bersama sehingga terciptalah visi, misi yang menumbuhkan kebersamaan, menghilangkan sifat individualisme dan menghargai perbedaan serta merangsang kinerja secara efektif.

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd , Kantor Kantor, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB

¹¹ Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB

Sementara itu menggambarkan tujuan visi dan misi dalam mengembangkan madrasah serta menggambarkan harapan bagi dunia pendidikan, menunjukkan program yang merupakan kebutuhan masyarakat pendidikan.

Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Jamal Ma'mur asmani di bab II tentang visi dan misi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi dan merupakan idealisme pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi.²

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal di lingkungan di Kementerian Agama Kabupaten Serang, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa Proses formulasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang tidak terlepas dari analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga dapat mempermudah dalam merumuskan formulasi manajemen strategis.¹² Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat dalam wawancara sebagai berikut:

"Analisis Lingkungan internal dan lingkungan eksternal Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam bentuk analisis SWOT di mana adanya kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman madrasah".¹³

Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melakukan analisis SWOT dalam rangka menentukan arah kebijakan dan strategi yang akan dilakukan sebagaimana yang telah kami tuangkan dalam rencana strategis.¹⁴ Melalui analisis lingkungan kami mengetahui bahwa masalah utama di Kementerian Agama Kabupaten Serang adalah terkait rasio jumlah siswa pendidik yang masih terlalu rendah menimbulkan efisiensi pembiayaan pendidikan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi peneliti mengetahui bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang telah menggunakan analisis SWOT (*strength, weaknes, oppurtunities*) dan ancaman (*thearts*) yang berasal dari luar sistem. Analisis SWOT ini menghasilkan informasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Hasil informasi inilah yang kelak akan dibuat sasaran, tujuan serta strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam mengembangkan madrasah dalam mengelola pendidikan dengan harapan Kementerian

¹² Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

¹³ Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

¹⁴ Hasil Wawancara dengan H. Muhtaadi, S.Ag,M.Si , Kasi Pendidkan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB

Agama Kabupaten Serang senantiasa dapat mencapai perbaikan terus menerus dalam meraih kemajuan dan meningkatkan mutu madrasah.

Analisis pilihan strategi dan keberhasilan :merupakan tahap formulasi strategi yang seharusnya dilakukan setelah dilaksanakannya analisis lingkungan internal dan eksternal. Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melaksanakan tahap ini. Setelah mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pengembangan madrasah sebagaimana yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, langkah berikutnya adalah menyimpulkan hasil analisis lingkungan untuk diketahui duduk permasalahan baik yang terkait kelemahan pengembangan madrasah maupun ancaman-ancaman lain yang sekiranya dapat menghambat perkembangan madrasah. Cara yang dilakukan dengan rapat bersama para stakeholder atas permasalahan yang dihadapi.⁷ Mohamad Amin, Plt. Subbag Tata Usaha menyatakan:

*“Hasil pemikiran dan analisis kami terkait pemilihan strategi dan kunci keberhasilan diharapkan mampu menjawab tantangan dunia pendidikan madrasah yang semakin kompleks”.*¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara di atas yang menunjukkan dilaksanakan tahap analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, maka peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melakukan analisis terhadap pilihan strategi dan kunci keberhasilan dari hasil analisis SWOT. Strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah dipaparkan oleh Tb. Syihabudin, Kepala Kantor melalui sebuah wawancara bahwa stategi Kementerian Agama Kabupaten Serang lebih menekankan pada agenda-agenda peningkatan pendidikan khususnya madrasah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa peningkatan dimaksud berkaitan dengan Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui, memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan, memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel, meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru.¹⁶

Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Serang mengacu sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai madrasah. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program dan sub program madrasah. Tujuan madrasah juga terlihat hasil- hasil penilaian lingkungan

¹⁵ Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.

Sasaran Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah sesuai dengan teori yang telah dijelaskan dimuka bahwa dimana sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, tereperinci, dapat diukur, dan dapat diwujudkan. Strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan mutu madrasah. Strategi dapat membantu madrasah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Strategi akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan madrasah. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan kuantitas peserta didik Kementerian Agama Kabupaten Serang empat tahun terakhir meningkat pesat.

Analisis pilihan dan kunci keberhasilan adalah satu-satunya terhadap yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Serang. Pilihan Strategi dan kunci keberhasilan Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah mengacu pada analisis SWOT yang telah dianalisis yaitu peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan meliputi: melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun untuk memenuhi hak seluruh penduduk mendapatkan layanan pendidikan agama dan keagamaan yang merata pada tingkat dasar-menengah, Memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan, Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel, Meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, dan Meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru

2. Bagaimana implementasi manajemen strategis dalam pengembangan madrasah?

Rencana program dan kegiatan di Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dituangkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian/Lembaga (KRAKL) yang mengacu pada rencana strategis (renstra), lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor mengatakan:

*“Proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang memang tidak terlepas dari rencana program dan anggaran, dan telah ditetapkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) dan Penetapan Kinerja (PK) sehingga mempermudah dalam implementasi strategis”.*¹⁷

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU dalam hasil wawancara berpendapat bahwa rencana program dan kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dituangkan dalam bentuk RKAKL dan Penetapan Kinerja (PK) dan telah disusun sebelum tahun anggaran dan kemudian diimpelemntasikan pada tahun selanjutnya'.¹⁸ Rencana program dan kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan dengan dimulai dengan rapat koordinasi yang melibatkan pihak terkait baik kepala seksi pendidikan madrasah, staf seksi pendidikan madrasah dan bendahara serta pihak terkait dengan mengacu pada rencana strategis yang kemudian ditetapkan penetapan kinerja (PK) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah.

Penganggaran di Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Hasil wawancara yang dilakukan kepada Tb. Syihabudin, Kepala Kantor mengatakan:

*“Proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang salah satunya adalah penganggaran, dan telah ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang harus direalisasikan dalam implementasi strategis”.*¹⁹

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat bahwa pelaksanaan Penganggaran di Kementerian Agama Kabupaten Serang disusun melalui proses usulan anggaran dari Kemeneg Kabupaten Serang ke tingkat kanwil Kemenag Provinsi Banten dan ditetapkan dalam bentuk Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk direalisasikan.²⁰

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa penganggaran Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan belum sesuai sesuai dengan rencana strategis yang memiliki program yang lebih banyak sehingga dibutuhkan tambahan anggaran. Penganggaran yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan prosedur yaitu melalui rapat penyusunan anggaran dengan melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Keuangan dan Kepala Madrasah. Anggaran tersebut kemudian diusulkan kepada pihak Kanwil Kemenag Provinsi Banten agar dapat disetujui menjadi DIPA dan RKAKL untuk kemudian dilaksanakan. Sehingga dapat dikatakan Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melaksanakan sistem penganggara yang benar dan sesuai dengan program dan kegiatan yang menjadi sasaran strategis untuk dicapai.

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU, Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB.

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

²⁰ Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

Sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dilaksanakan dalam realisasi kinerja, penyerapan anggaran dan monitoring, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang diantaranya adalah Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan, dan dilaksanakan pada tahun berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).²¹

Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan menjelaskan sistem pelaksanaan manajemen strategis dalam mencapai target program dan kegiatan serta sasaran dilakukan sesuai dengan program kerja dan kegiatan serta anggaran dan berpedoman pada SOP. Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pelaksanaan kinerja mencapai 100% dan penyerapan anggaran mencapai 95% dan dapat dinilai telah optimal.²²

Pemantaun, dan pengawasan dilaksanakan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, dan Tim Pemeriksa dari Kanwil Kemenag Prov. Banten Serta dari Inspektorat Kemenag Pusat yang diperiksa setiap tiwulan atau setiap tahun guna memastikan ketercapain target kinerja dan target anggaran yang telah ditentukan dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku. Bentuk pemantauan dan pengawasan dengan memeriksa capaian kinerja dan penyerapan anggarannya melalau laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan dengan cara monitoring dan evaluasi program dan kegiatan serta anggaran. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan mengacu pada rencana strategis, Penetapan Kinerja dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk dan dilakukan monitoring dalam pelaksanaannya.

Pelaksanaan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifanya sesuai dengan target yang ditentukan dengan mencapai 100%. Pemantaun dan pengawasan dilaksanakan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dan Tim Pemeriksa dari Kanwil Kemenag Provinsi Banten serta dari Inspektorat Kemenag Pusat yang diperiksa setiap tiwulan atau setiap tahun guna memastikan ketercapain target kinerja dan target anggaran yang telah ditentukan dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku. Bentuk pemantauan dan pengawasan dengan memeriksa capaian kinerja dan penyerapan anggarannya melalau laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan dengan

²¹ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

²² Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

cara monitoring dan evaluasi program dan kegiatan serta anggaran.

3. Bagaimana evaluasi manajemen strategis dalam pengembangan madrasah?

Pengukuran dan evaluasi kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang dapat diketahui melalui hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja yang telah ditetapkan dalam penetapan kinerja dengan capaian kinerja yang telah dilaksanakan serta anggaran yang telah ditetapkan dalam DIPA dengan realisasi anggaran.²³

Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah berpendapat dalam hasil wawancara sebagai bahwa pengukuran kinerja dilakukan dalam rangka mengetahui tingkat capaian kinerja dengan cara menyandingkan antara target dan capaian, dan antara anggaran dan realisasi anggaran, agar dapat diketahui dan diukur keberhasilannya.²⁴

Berdasarkan hasil wawancara, di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan target dan capaian yang ditentukan dengan mencapai 100% dan realisasi anggaran mencapai 95,90 merupakan suatu capain kinerja yang maksimal.

Berdasarkan Laporan Kinerja (LKJ) Tahun 2019 terkait evaluasi secara umum sasaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang Tahun 2019 telah dapat dilaksanakan dengan sangat baik, namun demikian hasil yang diperoleh masih perlu mendapat perhatian pada masa yang akan datang, di antaranya yaitu meningkatnya kualitas BOS, dan PIP, meningkatnya kualitas data, dan informasi pendidikan Islam.

Pengukuran kinerja pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan target dan capaian yang ditentukan dengan mencapai 100% dan realisasi anggaran mencapai 95,90% merupakan suatu capain kinerja yang maksimal.

Pelaporan dan Pertanggungjawaban di Kementerian Agama Kabupaten Serang, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa pelaporan dan pertanggungjawaban dilakukan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau Laporan Kinerja sebagai bentuk akuntabilitas terhadap kinerja dan anggaran yang telah digunakan yang berfungsi sebagai bahan perbaikan

²³ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

²⁴ Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

untuk tahun berikutnya.²⁵ Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat bahwa:

*“alhamdulillah kementerian agama kabupaten serang selalu membuat LAKIP dan LKj yang dibuat sebagai bentuk pertanggungjawaban dan di laporan ke kanwil dan selalu yang pertama dari kota/kabupaten lain.”*²⁶

Pelaporan dan pertanggungjawaban atas kinerja dan anggaran dibuat dengan disiplin dan tepat waktu. Kementerian Agama Kabupaten Serang mendapatkan apresiasi dari Kanwil Kemenag Provinsi Banten sebagai pembuat laporan terbaik dengan tingkat capaian kinerja dan realisasi anggaran yang baik.²⁷ Dalam sebuah dokumentasi, penulis menemukan dokumen Laporan akuntabilitas atau Laporan kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan laporan yang sangat baik dari capaian kinerja maupun realisasi anggarannya.

Pelaporan dan pertanggungjawaban dilakukan dalam bentuk laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan. Pelaporan dibuat dengan benar-benar memperhatikan pengukuran kinerja dan pengukuran anggaran yang telah dilaksanakan sehingga dapat memberikan informasi yang valid tentang manajemen strategis yang dilakukan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan. Hasil review akan diberikan kepada pihak kementerian agama kabupaten serang untuk dilengkapi jika terjadi kekurangan atau kesalahan.

Dokumen Laporan akuntabilitas atau Laporan kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang bernilai sangat baik.

4. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan beberapa penjelasan dan pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Formulasi Manajemen Strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam Pengembangan Madrasah dilaksanakan dengan sistematis, terarah dan terukur. Proses formulasi baik perumusan visi misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan strategi, kunci keberhasilan dan penetapan sasaran tujuan dan strategi dilaksanakan

²⁵ Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

²⁶ Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

²⁷ Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

dimulai dengan pembentukan tim penyusun rencana strategis, melaksanakan rapat penyusunan rencana strategis, dan mengesahkan rencana strategis serta menghasilkan pedoman manajemen strategis yang dapat mengembangkan madrasah menjadi lebih baik lagi dan dijadikan landasan dalam melaksanakan proses implementasi rencana strategis

2. Implementasi Manajemen Strategis dalam pengembangan madrasah telah dilaksanakan dengan baik melalui tiga tahap yaitu rencana program dan kegiatan, penganggaran dan sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawas. Dalam hal Rencana program dan kegiatan pengembangan madrasah terkendala dengan keterbatasan anggaran. Dalam proses penganggaran tidak semua anggaran yang diajukan disetujui karena memang anggaran tidak mencukup. Sedangkan proses sistem pelaksanaan sudah sangat baik dengan capaian kinerja 100% dan realisasi anggaran 95,90%, dan telah dilakukan pemantauan dan pengawasan secara periodik baik perbulan, triwulan dan tahunan melalui laporan kinerja (LKj)
3. Evaluasi Manajemen Strategis dalam pengembangan madrasah pada Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan dengan baik melalui pengukuran dan evaluasi kinerja dan pembuatan pelaporan dan pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dapat memberikan penguatan dalam pencapaian kinerja dan realisasi anggaran sehingga hasil pengukuran kinerja menunjukkan nilai yang sangat memuaskan dan realisasi anggaran pun memuaskan.

Setelah menyimak hasil temuan di lapangan selama penelitian berlangsung, maka peneliti mengajukan beberapa saran berikut ini:

1. Kepala Kantor dalam rangka memperkuat implementasi manajemen strategis dalam pengembangan madrasah perlu melakukan upaya penguatan penganggaran baik melalui Kementerian Agama Pusat maupun Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Banten, atau dapat melakukan komunikasi dua arah kepada Pemerintah Daerah terkait anggaran pengembangan madrasah. Dapat pula melakukan permohonan kerja sama dengan pihak *Corporate Social Responsibility* (CSR) Perusahaan agar mendapatkan anggaran yang maksimal dalam melaksanakan program dan kegiatan pengembangan madrasah
2. Kepala Subbag Tata Usaha dalam rangka penguatan program prioritas pengembangan madrasah perlu memfokuskan anggaran pada agenda utama dalam pengembangan madrasah sehingga anggaran tersebut benar-benar dapat memenuhi kebutuhan pengembangan madrasah.

3. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dalam hal penyusunan program dan kegiatan serta penganggaran perlu melakukan terobosan-terobosan dalam upaya pengembangan madrasah melalui koordinasi yang intens dengan pihak-pihak terkait baik Pemerintah Daerah, Dinas Pendidikan, Dinas PUPR, dan Kementerian Agama Kabupaten/Kota lain agar dapat memecahkan setiap permasalahan yang ada terutama dalam segi program dan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic for Educational Management*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Baharuddin, *Manajemen Pendidikan, Wacana, Proses dan Aplikasi di sekolah*, Malang: UM Malang, 2002.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Diponegoro, 2014.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2014.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*, Jakarta: Balai Pustaka, 003.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2012.
- Edward Sallis, *Total Quality Mngement in Education*, Jakarta: Ircisod, 2013.
- E.Mulya, *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah*, cet 2, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Fauzi, Anis. *Ilmu dan Manajemen Pendidikan dalam Perspektif Fenomena*, Cet. Ke-1. Serang: Media Edukasi Indonesia, 2020.
- Fauzi, Anis, *Fenomena Pendidikan dalam Perspektif Global*, Cet. Ke-1. Serang: Media Edukasi Indonesia, 2020.
- Fauzi Anis, Khawasi, *Strategi Pengembangan Madrasah*, Jurnal Pendidikan, Tarbawi, Vol.2 No.01 2016.
- George R. Terry alih bahasa Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung: Alumni, 2012.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. 2013.
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: PT.Grapindo Persada, 2010.
- Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Grapindo Persada, 2010.
- Irham, Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Membangun Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- <https://kemenagkabserang.web.id>, diakses tanggal 15 November 2020, pukul 09.31 WIB.
- Husain Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Grapindo Persada,

2010.

John R. Schemerhorn, *induction to management*, Asia : Sons (Asia) Pte Ltd, 2010.

J.Salusu, *pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo, 2013.

Kunandar, *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Granfindo Persada, 2007.

Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, Malang: Universitas Brawijaya, 2013.

Lexy J.Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.

Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.

Mudrajad Kuncuro, *strategi "Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif"*, Jakarta: Erlangga, 2014.

Muhaimin, *Paradigma pendidikan islam*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.

Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*: Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2007.

Muniarti, *Manajemen Stratejik : Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Madiun: Perdana Publishing, 2000.

Murniati , Usman, *Implemetasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah menengah Kujuruan* Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2009.

Nur, Aedi, *Dasar-Dasar Manjemen Pendidikan*, Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016.

Oemar, Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 Tentang *Organisasi Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama*.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang *Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota*.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*.

Peraturan Pemerintah 74 tahun 2008 tentang *Guru*.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 (PP nomor 66 tahun 2010) tentang *Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*.

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang *Pendidikan Dasar*.

Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 tentang *Peran Serta Masyarakat Dalam Pendidikan Nasional*.

P.D. Hasan, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010.

Prim Masrokan Mutohar, 2013, *Manajemen Mutu Sekolah*, Yogyakarta , Ar-Ruzz Media.

Richard L Daft, *Manajemen, Management*, Terjemahan Email Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryanmi Hermanto, Jakarta: Erlangga, 2013.

Ridwan Abdullah Sani, dkk, *Penjaminan mutu sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.

Riyuzen, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*, Bandar Lampung: Lintang Rasi Aksara Books, 2017.

Rulam Ahmadi, *Profesi guru : Konsep & Strategi Mengembangkan Profesi & Karier guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2018.

Saschiko Murata dan William C.Chittick, *Triologi Islam : Islam, Iman dan Ihsan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Cet. 3, Bandung: Refika Adiatama, 2018.

Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.

Sofjan Assauri, *Strategic Management, Sustainable Competitiv Advantages*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.

Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2016.

Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* Bandung: CV Alfabeta, 2013.

Ulfa Irani Z, Muarniati AR, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan*, Jurnal Adminitrasi, Vol.4. No. 2, 2014.

Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Pukul 09.00 WIB.

Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Pukul 10.00 WIB.

Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Pukul 09.00 WIB.

Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Pukul 10.00 WIB.

Wawancara dengan Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Pukul 11.00 WIB.

Wawancara dengan Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU, Tanggal 14 Januari 2021, Pukul 09.00 WIB