

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Wilayah Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Madrasah NU Miftahul Falah**

Madrasah NU Miftahul Falah Cendono, Dawe menjadi salah satu madrasah yang besar di kabupaten Kudus. Perkembangannya pun terus meningkat. Saat ini, madrasah yang terletak di Desa Cendono Kecamatan Dawe Kabupaten Kudus ini mempunyai tingkatan pendidikan yang lengkap. Mulai dari PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), RA (Raudlotul Athfal), MI (Madrasah Ibtidaiyah), MTs (Madrasah Tsanawiyah), MA (Madrasah Aliyah), SMK (Sekolah Menengah Kejuruan), serta Pondok Pesantren.

Dari tahun ke tahun, santri (murid) Madrasah NU Miftahul Falah semakin bertambah banyak. Data tahun 2019, jumlah santri hampir tiga ribuan yang menimba ilmu di MIFFA (sebutan gaul dari Miftahul Falah). Santri-santri ini tidak hanya berasal dari Kudus. Banyak juga yang berasal Pati, Jepara, Demak, dan juga daerah lainnya di Jawa Tengah maupun provinsi lainnya seperti Sumatera, Batam dan Kalimantan.

Masyarakat semakin percaya bahwa Madrasah NU Miftahul Falah menjadi pilihan tepat bagi putra-putrinya dalam *tholabul 'ilmi*. Umat semakin cerdas dalam memilih lembaga pendidikan yang pas dan benar untuk anak-anak mereka. Globalisasi dengan kekuatan modernisme-nya yang

“mengancam” moralitas dan mental masyarakat, utamanya generasi muda, membuat masyarakat sadar untuk “menyelamatkan” anak-anak ke madrasah dan pesantren.

Dibanding lembaga pendidikan lainnya, madrasah memang mempunyai nilai plus. Madrasah tidak hanya mengajarkan mata pelajaran umum yang ditentukan oleh pemerintah sebagaimana sekolah-sekolah umum. Lebih dari itu siswa-siswi madrasah dibekali berbagai ilmu keislaman seperti tauhid, tafsir, hadits, fiqih, nahwu, tasawuf, balaghoh, mantiq, dan masih banyak lagi lainnya. Pengajaran ilmu-ilmu tersebut menggunakan kitab-kitab kuning. Selain itu, pembinaan karakter atau akhlak menjadi penekanan utama di madrasah.

Menurut salah satu Walimurid, Bapak Sugiharto orang tua dari Herman Wahyudi (kelas XD), alasan memilih MA NU Miftahul Falah sebagai tempat belajar putranya adalah untuk mendapatkan pengetahuan agama yang berhaluan ahlussunnah waljama'ah, sesuai dengan kultur di lingkungan kampungnya yaitu di dukuh Ceglik RT 04 RW 01 Desa Japan Kecamatan Dawe. Oleh karena itu, putranya juga sekalian dititipkan di ponpes Miftahul Falah asuhan KH. Moh. Najib, sehingga bisa ikut mengontrol dan mengawasi kegiatan ibadah terutama dalam melaksanakan shalat lima waktu.<sup>1</sup>

Para santri madrasah juga diajari ilmu-ilmu *amaliyah* (praktis) yang sangat berguna dalam kehidupan nyata di masyarakat, seperti ilmu manaqib,

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Bapak Sugiharto pada tanggal 25 April 2020 di Kediannya.

tahlil, sholawatan, istiqhosah, do'a-do'a, dan asma'. Selain itu, para santri juga dilatih berpidato di muka umum. Di sinilah letak keunggulan madrasah. Dengan bekal ilmu umum dan ilmu agama yang kuat, penguasaan *amaliyah* kehidupan yang matang, dan ditopang dengan akhlak mulia yang menjadikan para lulusan madrasah tidak akan canggung hidup di tengah-tengah masyarakat.

Karakter seperti itulah yang membuat banyak madrasah dan pesantren yang kebanjiran murid. Termasuk Madrasah NU Miftahul Falah. Kepercayaan masyarakat ini menjadi amanah yang tidak ringan dan tidak boleh disia-siakan. Oleh karena itu, pengurus Madrasah NU Miftahul Falah selalu berbenah. Sarana dan pra sarana terus dilengkapi. Profesionalisme dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan semakin ditingkatkan. Para ustadz pengampu mata pelajaran umum berkualifikasi S1 dan S2 dari berbagai perguruan tinggi ternama di Indonesia. Sementara mata pelajaran keagamaan (salafiyah) disampaikan oleh para kyai alumni dari berbagai pesantren besar di Indonesia.

Pengembangan ilmu-ilmu keagamaan (salafiyah) di Madrasah NU Miftahul Falah semakin kuat karena didukung oleh Ponpes (Pondok Pesantren) Miftahul Falah yang disiapkan bagi santri yang ingin lebih dalam mendalami kitab-kitab kuning. Selain Ponpes Miftahul Falah, ada banyak ponpes yang berada di sekitar kompleks madrasah. Di antaranya adalah Ponpes El Manshur, Ponpes KH Ahmad Arwan, Ponpes KH. Em. Masyfu,i, Ponpes

KH. Abdul Halim Noor, Ponpes Tahfid KH. Shomad, Ponpes KH. Syaeronzi, dan Ponpes Tahfid K. Nashan.

Sejak awal pendirian, para *muassis* (pendiri) dan pengurus bertekad untuk menjadikan Madrasah NU Miftahul Falah menjadi pusat pengajaran dan pengembangan ilmu-ilmu keislaman (salafiyah) serta tempat pembinaan akhlak. Tentunya dengan basis aqidah dan ajaran *ahlussunnah wal jama'ah al nahdliyyah*. Ini sesuai dengan visi yang ditetapkan, yakni “Mantap dalam *imtaq* dan *iptek*, terampil serta *berakhlaqul karimah Ala Ahlussunnah wal jama'ah*”.

Dilihat dari garis perjuangan, madrasah NU Miftahul Falah tidak bisa dilepaskan dari organisasi NU (Nahdlotul Ulama). Madrasah NU Miftahul Falah adalah tangan panjang NU dalam bidang pendidikan. Para *masyayeh* dan kyai MIFFA adalah juga kyai-kyai NU. Para guru MIFFA merupakan tokoh-tokoh dan pengurus NU Cabang Kudus atau Anak Cabang Dawe. Para kyai dan guru-guru MIFFA juga menjadi tokoh masyarakat di tempatnya masing-masing.

Inilah yang menjadikan Madrasah NU Miftahul Falah sangat dekat dengan masyarakat. Madrasah NU Miftahul Falah Cendono ini memang didirikan oleh masyarakat, dan menjadi madrasahnyanya masyarakat.

Sebagai lembaga pendidikan yang ikut mencerdaskan anak bangsa, Madrasah NU Miftahul Falah dibilang sukses. Banyak alumni MIFFA yang menjadi tokoh agama dan tokoh masyarakat di tempatnya masing-masing.

Mereka tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Tidak sedikit dari mereka yang sukses di berbagai bidang. Mulai dari menjadi kyai, dosen, guru, wartawan, budayawan, advokad, hakim, seniman, pengusaha, petani, pedagang, kontraktor, pejabat, tentara, polisi, dan juga politisi.

Di manapun mereka berada dengan profesinya masing-masing, mereka tetap menjadi santri MIFFA. Mereka akan tetap selalu mendapat kiriman do'a dari para kyai dan masyayih. Untuk menebarkan kebaikan, mengamalkan ilmu, menjalankan Islam yang *rahmatan lil alamin*, setia dengan aqidah *ahlussunnah wal jama'ah annahdliyyah*, setia pada Pancasila, serta mencintai NKRI.

## 2. Sejarah Berdirinya Madrasah NU Miftahul Falah

Madrasah NU Miftahul Falah tidak berdiri secara tiba-tiba. Ada proses panjang yang dilaluinya. Secara *de jure* Madrasah NU Miftahul Falah resmi berdiri pada tahun 1945. Namun secara *de facto*, proses pendiriannya sudah dirintis sejak lama. Kegiatan *ta'limul muta'allim* atau proses belajar mengajar sudah dimulai sekitar tahun 1938.

Proses panjang ini tidak bisa dilepaskan dari peran H. Abdurrouf. Seorang tokoh masyarakat di desa Kawaan. Beliau sangat disegani. Selain ilmu kanuragannya yang tinggi, beliau juga sangat kaya. Tanahnya ada “di mana-mana”. Masyarakat Kudus (mulai Barongan ke utara hingga Colo) begitu menghormatinya. Secara ekonomi, penghasilan masyarakat banyak

yang tergantung pada H. Abdurrouf. Mereka bekerja atau menggarap sawah miliknya.

Kepedulian H. Abdurrouf pada pengembangan agama Islam sangat tinggi. Ia sering mendatangi para kyai dan ulama ternama ke kampungnya untuk memberikan siraman rohani dan mengajarkan agama kepada masyarakat. Beliau juga mendirikan surau atau musholla. Mengajak masyarakat untuk beribadah, sholat lima waktu berjamaah, mengaji Al-Qur'an, serta mempelajari ilmu-ilmu keislaman.

Perjuangan H. Abdurrouf dalam mengembangkan ajaran Islam semakin kuat. Ia tidak berjuang sendirian. Rupanya anak-anaknya sudah dipersiapkan untuk membantunya. Dua putranya, H. Sholeh dan H. Ali Ahmadi yang lulusan pesantren menjadi motor penggerak dakwah Islam. H. Sholeh sangat mumpuni dalam ilmu kanuragan dan hikmah. Sementara H. Ali Ahmadi *'alim* dalam penguasaan kitab-kitab kuning.

Sebenarnya masih ada dua lagi putra H. Abdurrouf yang digadagadag menjadi tokoh penggerak Islam. Namanya H. Muslim dan H. Syafi'i. Keduanya terkenal sangat cerdas dan *'alim*. Seorang Syeh di Mekah sempat ada yang berkata, "kita kedatangan macan dari Jawa". Keduanya lama belajar agama di Mekah. Namun sayang, keduanya meninggal di Mekah sebelum pulang ke kampung halaman.

Kegiatan-kegiatan keagamaan menjadi semakin marak. Masyarakat pun semakin antusias untuk mengaji dan mempelajari Islam. Maka H. Abdurrouf

dan didukung kedua putranya mengadakan pengajian diniyyah (semacam madrasah diniyyah). Kegiatan pengajian diniyyah ini dilaksanakan di musholla dan di rumah.

Selain masyarakat setempat, banyak pula santri dari berbagai daerah. Seperti Kuwuan, Puyoh, Jekulo, Gembong Pati, Beiji Pati, Japan, Glagah, dan lainnya. Selain nyantri, mereka juga ikut bekerja kepada H. Abdurrouf. Pengajian diniyyah inilah yang menjadi embrio lahirnya Madrasah NU Miftahul Falah.

H. Abdurrouf benar-benar telah merancang dan mempersiapkan kekuatan untuk membangun agama Islam di wilayah Kudus Utara. Selain memproyeksikan anak-anaknya menjadi para penggerak Islam, beliau juga menikahkan anak-anak dan cucu-cucu perempuannya kepada para *'alim* lulusan pesantren. H. Abdurrouf sadar, untuk berdakwah tidak cukup hanya mengandalkan dirinya sendiri dan kedua putranya. Perlu mendatangkan para *'alim* sebanyak mungkin agar Islam semakin pesat berkembang.

Niat dan strategi mulia itu pun didukung oleh kedua putranya. Maka H. Sholeh menikahkan kedua putrinya dengan seorang *'alim* yang menguasai ilmu-ilmu keislaman. Hj. Nuriyah Sujatmi dinikahkan dengan KH. Abd. Muhith dari Baletengahan Langgar Dalem Kudus. Sementara putri beliau yang bernama Hj. Aminah Sholeh dinikahkan dengan KH. Manshur Jailani asal Tayu Pati. Sementara itu, H. Ali Ahmadi juga menikahkan putrinya yang bernama Sumi'ah dengan K. Mas'ud. Seorang *'alim* asal Ngembal Kudus.



Maka pada titik inilah gairah keislaman tambah mantap. Pengajian diniyyah yang dirintis H. Abdurrouf semakin berkembang. Masyarakat tambah antusias untuk menyantrikan anak-anaknya. Murid pun semakin banyak. Lalu musholla dan rumah tidak muat lagi menampung para santri.

Melihat antusiasme masyarakat, KH. Abd. Muhith yang pernah juga menjadi Naib, mulai berpikir. Pengajian diniyyah yang telah ada harus dikelola dengan baik. Perlu dibentuk madrasah yang terlembaga dengan baik dan benar. Dengan demikian pendidikan Islam bisa lebih maju dan kuat. Beliau juga terinspirasi dari pondok pesantren Tasywiquth Thullab yang diasuh ayahnya, KH. Ahmad. Pondok pesantren inilah yang menjadi cikal bakal berdirinya madrasah TBS Kudus.

KH. Abd. Muhith juga melihat masyarakat kecamatan Dawe sangat membutuhkan sebuah lembaga madrasah untuk mempelajari ilmu-ilmu agama, terutama bagi anak-anak mereka. Saat itu belum ada madrasah di wilayah Kecamatan Dawe. Kalau mau belajar ilmu agama, anak-anak harus ke Kudus sekitar Menara yang memang menjadi pusat Islam di Kudus.

Sebenarnya, geliat mempelajari agama Islam oleh masyarakat Dawe, terutama masyarakat desa Kawaan saat itu sudah cukup tinggi. Terbukti dengan didirikannya beberapa musholla sebagai tempat ibadah sekaligus tempat mengaji masyarakat. Beberapa orang tua, utamanya yang tingkat ekonominya menengah atas mulai menyekolahkan putra-putra mereka ke madrasah-madrasah yang ada di Kudus. Juga sudah banyak yang menimba



ilmu di pesantren di luar Kudus, seperti pesantren di Pati, Sarang, Lasem, bahkan Jawa Timur.

Karena masih sungkan, gagasan KH. Abd Muhith untuk mendirikan madrasah itu tidak langsung disampaikan kepada mertuanya, H. Sholeh. Beliau menyampaikan gagasannya itu kepada H. Noor Salim, seorang tokoh masyarakat, yang memang akrab dengannya.

Di atas tumpukan dadatan (pakan ternak untuk sapi, kerbau, kambing, kuda), KH. Abd Muhith dan H. Noor Salim berdiskusi. H. Noor Salim menyambut baik gagasan untuk menjadikan pengajian diniyyah yang dirintis H. Abdurrouf menjadi madrasah yang terlembaga dengan baik. Mempunyai tempat tersendiri. Tidak musholla dan rumah yang memang tidak memadai.

Akhirnya H. Noor Salim mengadakan musyawarah dengan teman-teman sebayanya, antara lain H. Abdul Hamid, H. Abdul Manan, H. Noor Hadi, H. Nawawi Salam, H. Asyhadi, Rowi, Asnawi, Darsi, dan Maskat. Musyawarah para tokoh tersebut di atas menyetujui gagasan brilian KH. Abd. Muhith. Hasil musyawarah itu kemudian dibawa kepada KH. Sholeh dan H. Abdurouf untuk dimintakan restu dan dukungannya. Selanjutnya beliau berdua menyambut positif gagasan didirikannya madrasah. Karena belum punya gedung sendiri, kegiatan belajar mengajar dilaksanakan di rumah Petinggi Kasmu'in (menantu KH. Abdurrouf) dan di rumah KH. Sholeh yang berlokasi di (saat ini Rt 01 Rw 09) Magangan Kawaan.

Para pendiri Madrasah saat itu mengawali dengan menyelenggarakan pendidikan setingkat MI (Madrasah Ibtidaiyah). Masyarakat sekitar-pun menyambut dengan penuh antusias. Santrinya semakin bertambah banyak. Dari hanya satu kelas, terus bertambah menjadi beberapa kelas.

Alhamdulillah tepatnya pada hari Rabu Paing, atas prakarsa Kasmu'in (mantan Kepala Desa Cendono) yang didukung oleh masyarakat berhasil membebaskan tanah desa (bekas pasar Paing) untuk didirikan sebuah gedung madrasah. Kegiatan *ta'limul muta'allim* pun mulai pindah di gedung bekas pasar Paing yang tentunya masih jauh dari layak.

Setelah pindah ke Paing, Madrasah yang digagas KH. Abd Muhith itu semakin maju. Muridnya tambah banyak. Masyarakat pun sangat senang dengan keberadaan madrasah. Masyarakat dan para tokohnya bahu membahu memikirkan dan membangun madrasah. Tidak hanya tokoh dari Kawaan saja. Para tokoh masyarakat dari dukuh di desa Cendono (Kawaan, Dawe, Cendono, dan Madu) juga memberikan banyak kontribusi. Baik pikiran, dana, juga tenaga. Salah satu tokoh masyarakat yang terkenal aktif saat itu adalah Raden Sujono dari dukuh Cendono. Beliau masih keturunan Pangeran Cendono.

Melihat ruangan belajar yang sangat tidak layak (bekas pasar), muncul kesepakatan untuk membangun ruang kelas. Masing-masing dukuh (Kawaan, Dawe, Cendono, dan Madu) dibebani membangun satu buah ruang kelas.

Masyarakat desa Cendono dan sekitarnya kompak membantu sesuai dengan kemampuan masing-masing. Ada yang menyumbangkan dana. Ada pula yang ikut kerja bhakti membuat batu bata. Banyak juga yang mengambil batu dari sungai. Bahkan mengambil (menebang hingga membawa) kayu jati dari Pati. Memberikan makanan untuk para tukang bangunan dan warga yang ikut kerja bhakti. Masyarakat bahu membahu, gotong royong untuk membangun gedung madrasah. Inilah yang menjadikan masyarakat sekitar merasa memiliki dan semakin mencintai madrasah Cendono tercinta ini.

Berkat dukungan masyarakat dan kegigihan para pendiri, madrasah yang terletak di bekas pasar Pahing ini terus berkembang. Dan pada tanggal 7 Rojab 1364 H / 20 Juni 1945 M secara resmi Madrasah Cendono terdaftar di pemerintahan. Oleh pengurus madrasah yang sekarang tanggal itu pun akhirnya ditetapkan sebagai tahun berdirinya Madrasah NU Miftahul Falah Cendono.

Pada perkembangan selanjutnya, madrasah yang didirikan oleh para tokoh dan masyarakat Cendono ini membutuhkan nama. Sebuah nama yang menjadi identitas. Sebuah nama yang mencerminkan karakter dan cita-cita para pendiri. Akhirnya KH. Abd Muhith meminta petunjuk kepada Allah dengan melakukan sholat Istikharah. Hasilnya adalah nama Miftahul Falah. Hasil istikharah beliau itu kemudian dimintakan restu kepada seorang ulama di Madura. Dan direstuilah nama “Miftahul Falah”.

Mengikuti perkembangan berikutnya sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat di bidang pendidikan, didirikanlah MTs. NU Miftahul Falah pada tahun 1968. Pada awal berdirinya, MTs. NU Miftahul Falah belum mempunyai gedung untuk kegiatan belajar mengajar. Dalam kondisi seperti itu pengurus madrasah yang pada waktu itu diketuai oleh H. Abdul Syakur DZ. mengusahakan tempat untuk kegiatan belajar mengajar dengan pinjam gedung MI. Jadi kegiatan belajar mengajar madrasah tsanawiyah berlangsung sore hari.

Dengan kondisi yang sangat memprihatinkan tersebut, para pengurus bersama-sama dengan masyarakat tetap berjuang dengan keras sehingga selang satu tahun dapat dibangun gedung madrasah tsanawiyah. Setelah gedung jadi, barulah kegiatan belajar mengajar yang semula berjalan sore hari dapat dialihkan masuk pagi hari.

Pada tahun 1984 pengurus mendirikan Raudlatul Athfal ( RA ) setingkat Taman Kanak-Kanak. Untuk Kegiatan Belajar Mengajar meminjam tempat di Rumah H. Abdus Syakur DZ. Kemudian berpindah di Mushollanya. Baru sekitar tahun 2000an mempunyai gedung sendiri di dukuh Blimbing Kawaan RT 4 RW 9 Cendono Dawe Kudus.

Upaya pengurus dalam pengembangan madrasah terus ditingkatkan. Dilandasi dengan niat luhur *hidmah* terhadap ilmu dan shohibnya maka pada tahun 1989 dirintislah Madrasah Aliyah (MA). Sama seperti awal berdirinya Madrasah Tsanawiyah, MA belum mempunyai gedung sendiri. Untuk

menunjang kegiatan belajar mengajar meminjam rumah milik bapak Kuswari yang terletak sebelah barat jalan.

Kemudian pada tahun 2004 berdirilah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan program studi Tata Busana. Mengingat murid yang semakin bertambah banyak tiap tahunnya, maka pengurus berusaha membangun gedung dan sarana yang diperlukan. Hingga saat ini Madrasah NU Miftahul Falah Cendono mengelola PAUD, RA, MI, MTs, MA dan SMK. Selain itu Madrasah NU Miftahul Falah Cendono juga mempunyai Pondok Pesantren untuk mendukung pengembangan penguasaan ilmu-ilmu keislaman salafiyah berbasis kitab-kitab kuning.<sup>2</sup>

### 3. Profil Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah

Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Cendono, Dawe, Kudus sebagai Lembaga Pendidikan Menengah Atas, telah meniti sejarah yang relatif lama. MA NU Miftahul Falah telah berusia 33 tahun (berdiri pada 10 Juni 1987). Dalam rentang waktu tersebut, MA NU Miftahul Falah mengalami masa pertumbuhan dan perkembangan baik secara kelembagaan, penyelenggaraan sistem pendidikan, kualitas dan kuantitas pengabdian pada masyarakat, bangsa, dan agama.

Sebagai bagian dari lembaga pendidikan di Indonesia, MA NU Miftahul Falah merupakan *Centre of Excellence* pengembangan ilmu pengetahuan agama Islam dan sekaligus mengabdikan diri kepada

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Mohammad Nuhin & Mohammad Zaka Raushanfikr, 17 Februari 2020

kepentingan masyarakat seluas – luasnya. ”Semuanya adalah dalam rangka mewujudkan peserta didik yang berbudi luhur, berwawasan luas, trampil, dan dapat menerapkan pengabdianya di tengah-tengah masyarakat”.<sup>3</sup>

- 1) Nama Madrasah : MA NU Miftahul Falah
- 2) Alamat Madrasah
  - 1) Jalan/Dukuh : Jl. Raya Muria Km 07 Cendono
  - 2) Dukuh : Cendono
  - 3) Kecamatan : Dawe
  - 4) Kabupaten : Kudus
  - 5) Kode Pos : 59353
  - 6) Telp : (0291) 446382 / 081326787244
- 3) Status Madrasah : Swasta ( Terakreditasi A )
- 4) NSM : 312.331909.156
- 5) Tahun Berdiri : 1987
- 6) Nama Kepala Madrasah : H. Asnadi, S.Ag., M.Si.
- 7) Penyelenggara : Lembaga Pelaksana Pendidikan Ma'arif  
MA NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus
- 8) Status Tanah : Hak Milik
- 9) Luas Tanah : 3490 M<sup>2</sup>

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan kepala madrasah, bapak Asnadi, pada tanggal 2 Maret 2020.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen yang telah dilakukan, diperoleh beberapa data tentang manajemen strategik kepala madrasah dalam peningkatan pembelajaran Fiqih di MA NU Miftahul Falah Dawe, di mana madrasah yang memberikan pelayanan pendidikan untuk peserta didik dan pembelajaran yang maksimal. Berikut ini adalah langkah dan proses manajemen strategik:

### 1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, hingga penetapan pedoman kebijakan.<sup>4</sup> Pada tahap ini, penekanan lebih kepada aktifitas-aktifitas utama antara lain: “Pengembangan visi misi dan tujuan. Selanjutnya menyusun perumusan jangka pendek, menengah dan panjang. Selain itu, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta penyusunan strategi”.<sup>5</sup>

Manajemen strategik diawali dengan evaluasi terhadap misi, tujuan dan strategi organisasi/madrasah saat ini. Evaluasi kemudian diikuti dengan analisis

---

<sup>4</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*. Terj. Julianto Agung S., Yogyakarta: Andi, hlm. 12.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Asnadi, di MA NU Miftahul Falah, 2 Maret 2020.



situasi (kemudian disebut analisis SWOT), yang mempelajari peluang serta ancaman di lingkungan eksternal sekaligus kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi. Kemudian dilanjutkan dengan perumusan strategi secara eksplisit yang menunjukkan cara yang hendak dijalankan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan.<sup>6</sup> Dalam perumusan strategi terdapat lima langkah pokok, yakni: perumusan misi, analisis lingkungan eksternal, analisis internal organisasi, perumusan tujuan khusus, dan penentuan strategi.

Perumusan strategi tahap awal di mana lembaga menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal madrasah dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan *alternated* strategi-strategi bisnis yang akan dipilih. Kegiatan yang harus dilakukan dalam formulasi strategi ini adalah sebagai berikut:

**a. Perumusan Visi dan Misi Madrasah**

Proses perumusan visi, misi, dan tujuan yang telah disusun oleh Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah yaitu merumuskan visi terlebih dahulu dengan memprediksi masalah dan kondisi madrasah saat ini. Visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang diharapkan. Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Dalam proses perumusan visi dan misi madrasah, peneliti menilai bahwa kepala madrasah melibatkan seluruh

---

<sup>6</sup> Richard L. Daft, 2010, *New Era of Management*, Jakarta Salemba Empat, hlm. 212.

pihak *stakeholder* madrasah. Hal ini berdasarkan pada teori Syaiful Sagala, bahwa perumusan visi, misi dan tujuan dilakukan lebih dahulu dengan asesmen lingkungan, yakni kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah. Maka disusunlah visi misi sebagai berikut:<sup>7</sup>

### 1) Visi

“Mantap dalam aqidah, unggul dalam prestasi”

### 2) Indikator Visi:

Terwujudnya peserta didik yang :

- Terwujudnya peserta didik yang beraqidah *Ahlussunnah Waljama'ah*
- Terwujudnya peserta didik yang mampu mengikuti perkembangan Iptek
- Terwujudnya peserta didik berprestasi dalam akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan kependidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri

### 3) Misi Madrasah

- Menegakkan Wahyu Ilahi dan Sunah Rosul sebagai sumber kebenaran mutlak demi mewujudkan Islam yang *rahmatan lil alamin*
- Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam rangka mendukung cita-cita luhur bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa

---

<sup>7</sup> Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 137.

- Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama secara utuh *ala ahlussunnah wal jama'ah*
- Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan
- Mewujudkan pembentukan karakter ummat yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat

#### 4) Data Pendidikan

Data pendidikan MA NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus Tahun Pelajaran 2019 / 2020 sebagai berikut:<sup>8</sup>

##### a) Data Siswa 3 Tahun Terakhir

Tabel 1

Tahun Pelajaran	Kelas									JML
	X			XI			XII			
	L	P	JML	L	P	JML	L	P	JML	
2017/2018	77	68	145	76	67	143	87	62	146	580
2018/2019	106	101	207	69	69	138	75	67	142	487
2019/2020	128	95	223	108	101	209	70	69	139	571

##### b) Rombongan Belajar

Tabel 2

Tahun	Kelas	Kelas	Kelas	Jumlah
-------	-------	-------	-------	--------

<sup>8</sup> Diambil dari data Madrasah tahun ajaran 2019/2020.

<b>Pelajaran</b>	<b>X</b>	<b>XI</b>	<b>XII</b>	
2017/2018	6	5	5	16
2018/2019	7	6	5	18
2019/2020	7	7	6	20

**c) Data Guru**

Tabel 3

Tahun Pelajaran	JK	Guru		PENDIDIKAN						KET
		N	S	Ponpes	KET	DII	DIII	SI	S2	
2017/2018	L	1	25	10	-	-	-	12	1	
	P	-	13	-	-	-	-	12	1	
	<b>JML</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	
2018/2019	L	1	27	10	-	-	-	12	3	
	P	-	13	-	-	-	-	12	1	
	<b>JML</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	
2019/2020	L	1	27	10	-	-	-	12	5	
	P	-	13	-	-	-	-	12	1	
	<b>JML</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	

## d) Data Sarana Prasarana

Tabel 4

No	Nama Alat	Jumlah	Kondisi
1	Meja Siswa	257	Baik
2	Kursi Siswa	510	Baik
3	Meja Kursi tamu	1 set	Baik
4	Meja guru	20	Baik
5	Kursi guru	20	Baik
6	Almari	25	Baik
7	Papan tulis	20	Baik
8	Papan data	20	Baik
9	Jam dinding	20	Baik
10	Alat peraga MTK	5	Baik
11	Gambar Dinding	42	Baik
12	Atribut negara	25	Baik
13	Komputer		Baik
	1. Siswa	-	Baik
	2. Kantor	5	Baik
14	Printer		Baik
	1. Siswa	-	Baik
	2. Kantor	2	Baik
15	Meja kantor	15	Baik
16	Kursi kantor	15	Baik
17	Peralatan Ketrampilan Otomotif:		
	1. Sepeda Motor	7	Baik
	2. Kunci Obeng	3	Baik
	3. Spare Part	3	Baik

--	--	--	--

b. Identifikasi Mutu Pembelajaran Fiqih

Agar dapat menciptakan mutu pembelajaran Fiqih yang unggul, maka Madrasah NU Miftahul Falah Dawe berusaha untuk melakukan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Peningkatan mutu pendidikan dilakukan secara terstruktur dan bertahap dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategik, sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan strategi yang menunjang tercapainya tujuan madrasah.

Dalam peningkatan mutu pembelajaran Fiqih terdapat tiga proses, yakni perumusan, implementasi dan evaluasi. Secara terperinci proses tersebut dapat di lihat penjelasan di bawah ini:

1) Perumusan Strategik dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih

Perumusan strategik dalam peningkatan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus memuat seluruh proses kegiatan terkait dengan usaha perumusan analisis faktor internal dan eksternal (analisis SWOT), perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus. Perumusan strategi harus dilakukan karena bertujuan untuk menciptakan segala kegiatan proses pembelajaran yang

dilakukan berjalan secara efektif dan efisien, sehingga sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

“Menurut Annisa Aulia Rahmawati yang kini duduk di kelas X-C, ia mengatakan di MA NU Miftahul Falah, di samping dorongan orang tua juga karena keinginan putrinya yang sudah mendapatkan informasi terkait keunggulan di madrasah tersebut. Menurut Annisa, Guru pengampu mata pelajaran Fiqih cukup jelas dan sabar dalam menjelaskan materi di dalam kelas dengan menggunakan metode pembelajaran yang cukup santai, menyenangkan tapi materi bisa diterima dengan baik.”<sup>9</sup>

Proses perumusan strategik meliputi beberapa program kegiatan yang dijadikan lembaga untuk meningkatkan mutu pembelajaran Fiqih. Untuk menunjang peningkatan mutu pembelajaran Fiqih, siswa diarahkan untuk menghayati ilmu dalam Fiqih, selanjutnya dapat mendorong dan memotivasi siswa untuk mengamalkannya dalam kehidupn sehari-hari. Tujuan pembelajaran Fiqih harus dijiwai oleh semangat yang tercantum dalam Kompetensi inti, yakni memahami dan mengamalkan ajaran agama , metode yang dipakai antara lain: ceramah dan tanya jawab, diskusi, *discovery learning*, *modelling* dan lain sebagainya.<sup>10</sup>

## 2) Identifikasi faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

Analisis SWOT dapat saja digunakan oleh setiap komponen organisasi termasuk juga organisasi pendidikan untuk mempermudah evaluasi dan

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Annisa Aulia Rahmawati, Kelas X-C pada tanggal 23 April 2020 di Kediamaanya

<sup>10</sup> Wawancara dengan guru mata pelajaran Fiqih, bapak Ainna Khoironn Nawalli, 6 Mei 2020.



pencapaian kinerja organisasi selama dalam satu periode tertentu.<sup>11</sup> Menurut Fattah analisis SWOT adalah suatu pendekatan untuk melihat kekuatan dan kelemahan peluang dan ancaman di dalam sekolah. Dengan demikian, dapatlah dipahami bahwa analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan.

Analisis SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Analisis faktor internal yang meliputi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta analisis dari faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Begitu pula berdasarkan teori tersebut, Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe analisis SWOT yang dimiliki belum memadai untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, analisis SWOT dibuat serta disusun dengan mengidentifikasi, mengamati, dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai. Dalam analisa peneliti identifikasi faktor internal dan eksternal melalui musyawarah bersama dengan pihak yang terlibat yang terdiri dari kepala madrasah, waka kesiswaan, waka humas, waka kurikulum, waka sarana prasarana, guru, komite madrasah, dan konsumen (wali murid).

Selanjutnya untuk menganalisis perkembangan lingkungan organisasi, dalam hal ini, menurut Fattah bahwa terdapat dua unsur yang dapat digunakan

---

<sup>11</sup> Nanang Fattah, 2011, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Andira, hlm. 54-55.

dalam implementasi manajemen strategik yaitu: (a) analisis lingkungan eksternal dan (b) analisis lingkungan internal organisasi.<sup>12</sup> Uraian lebih lanjut, berikut ini dapat penulis jelaskan secara rinci sebagai berikut:

a) Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan pengetahuan tentang suasana pergerakan yang terjadi dari luar organisasi. Kegiatan tersebut meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial kemasyarakatan, budaya, politis, ekonomis dan teknologi serta kecenderungan yang akan terpengaruh terhadap organisasi.

b) Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya secara optimal dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya agar terhindar dari kerugian baik waktu pelaksanaan kegiatan maupun dalam penyusunan anggaran kegiatan.

3) Perumusan Jangka Pendek, Menengah dan Panjang

Perumusan jangka pendek merupakan perumusan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perumusan tersebut secara logis harus konsisten dengan perumusan jangka panjang sekolah.

---

<sup>12</sup> Nanang Fattah, 2011, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 67.

Perumusan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.<sup>13</sup>

#### 4) Penentuan Strategi Pembelajaran Unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.

Strategi ini menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik kepala madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

Menurut pendapat salah pendapat wali murid dari Iva Nayrotul Ilmi yaitu putra dari Bapak Heri Priyanto, bahwa ketertarikannya mengijinkan putrinya melanjutkan di MA NU Miftahul Falah karena

<sup>13</sup> Sedarmayanti, 2014, *Manajemen Strategi*, Bandung: PT Refika Aditama, hlm. 29

<sup>14</sup> Syaiful Sagala, 2007, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 137.

di samping keinginan anak, juga karena mendengar bahwa lokasi madrasah mudah dijangkau, penampilan gedungnya cukup megah, para ustadnya sebagian adalah para kyai pondok pesantren. Di samping itu madrasah sering mengadakan kegiatan menarik, misalnya Gebyar sholat, Lomba anta siswa MTs, *one day one juz*, dan lain-lain. Ia menambahkan, guru mata pelajaran Fiqih sangat seru dalam menyampaikan materi dan mudah diterima, karena menggunakan metode pembelajaran yang menarik.<sup>15</sup>

Sebagaimana strategi unggul yang ada di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus merupakan strategi yang dilakukan untuk mengefektifkan tercapainya tujuan pendidikan. Dari hasil analisa penulis, perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yaitu dengan cara berkoordinasi dengan unsur madrasah yang terkait yaitu kepala madrasah dan guru mata pelajaran yang terkait. Strategi unggul di di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yaitu membuat program unggulan, meningkatkan keagamaan, mensinkronkan antara teori di kelas dengan praktik di lapangan.

c. Menentukan kebijakan madrasah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan bapak Heri Priyanto, wali murid siswi MA NU Miftahul Falah pada tanggal 23 April 2020 di Kediannya.

para pengambil keputusan manajerial, tapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.<sup>16</sup>

Dari hasil analisa penulis, kebijakan yang telah ditetapkan oleh Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yakni mengikuti kebijakan pada pemerintah dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus itu sendiri. Kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu Menerapkan kurikulum 2013, menerapkan pendidikan budaya dan karakter di madrasah, meningkatkan kualitas pendidik melalui Uji Kompetensi Guru (UKG), pelatihan Informasi dan Teknologi (IT) bagi guru, menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu pendidikan, Guru mengikuti program sertifikasi guru, dan Guru mendapatkan diklat untuk meningkatkan kompetensinya.

d. Memotivasi Guru dan tenaga Kependidikan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan oleh madrasah.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dedi Mulyasana, 2006, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, hlm. 200.

<sup>17</sup> Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, 2014, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, hlm. 28.

Kepala madrasah selalu memberikan motivasi, pengarahan, atau perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan peningkatan kompetensinya yang dilakukan pada saat rapat dinas. Kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk studi lanjut dan naik pangkat tepat pada waktunya. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala madrasah memberikan *Reward* (hadiah) kepada para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul yaitu berupa piagam atau cinderamata serta kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di gelombang lebih awal. Dari data yang didapatkan peneliti, analisa peneliti bahwa proses motivasi dilakukan agar karyawan semangat dalam menjalankan tugasnya lebih baik lagi. Hal ini berdasarkan teori dari Musa Hubeis dan Mukhamad Najib bahwa Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staff dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah

e. Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia

atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.<sup>18</sup>

Kepala madrasah dalam mengalokasikan sumber daya manusia yang ada di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yaitu dengan cara melakukan seleksi terlebih dahulu dan mengetahui latar belakang pendidikan, sertifikat, dan kompetensi yang dimiliki. Hal ini selaras dengan teori dari Faustino Cordoso Gomes yakni untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia.

f. Pengembangan Budaya yang Mendukung Strategi

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi. Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan.

---

<sup>18</sup> Faustino Cordoso Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 117



Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lain-lain.

Hasil analisa peneliti bahwa budaya sekolah dapat tercipta melalui pembiasaan, budaya harus dilakukan untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Budaya madrasah yang ada di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yaitu profesionalitas, disiplin, dan tanggung jawab.

“Pengembangan budaya madrasah yaitu mempetahankan kebiasaan yang ada di lembaga dalam kajian pengembangan lembaga yang menggambarkan bagaimana budaya dan kultur madrasah yang sudah baik dipertankan dan dikembangkan, bersifat dinamis dapat berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, kebiadaan ucapkan salam, jabat tangan dengan guru, shalat berjamaah, shalat dhuha, kegiatan one day one juz, gebyar shalawat, cek kegiatan shalat siswa di rumha, silaturahmi ke rumah guru, ziarah ke makam sesepuh madrasah, dsb”.<sup>19</sup> Selain itu, karakter budaya yang dihasilkan Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus terbentuk dari kerja keras dalam pelaksanaan manajemen strategik yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kepala madrasah memiliki peran penting dengan melakukan koordinasi terhadap pihak yang terkait pada saat pelaksanaan manajemen strategik. Kegiatan tersebut bertujuan agar

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Asnadi, di MA NU Mitfahul Falah, 6 April 2020.

pelaksanaan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan rencana.

## 2. Implementasi Strategi

Menggerakkan pegawai dan manajerial untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan. Menurut bapak Asnadi, “implemementasi strategi yakni menentukan kebijakan madrasah, memotivasi pendidik dan tenaga pendidikan, mengalokasikan sumber daya dan mengembangkan budaya strategi”,<sup>20</sup> sehingga rumusan dianggap sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah kemampuan interpersonal. Dalam upaya mencapai harapan yang besar untuk kemajuan madrasah di berbagai bidang diperlukan seorang Kepala Madrasah yang kompeten. Kepala Madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*.

### a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

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

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah, Bapak Asnadi, di MA NU Miftahul Falah, 6 April 2020.

mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. MA NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus sudah tentu dituntut profesionalisme yang tinggi. Rambu-rambu yang diberikan sebagai petunjuk pelaksanaan tugas ini dikenal dengan istilah Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI). Adanya TUPOKSI ini memudahkan seluruh perangkat madrasah untuk memainkan perannya masing-masing sehingga tidak terjadi overtaking atas bidang pekerjaan yang bukan masuk dalam wilayah pekerjaannya. Dengan cara demikian fungsi *controlling* juga akan lebih mudah karena menjadikan tupoksi tersebut sebagai barometer penilaian kinerja yang bersangkutan. Berikut ini tugas pokok dan fungsi kepala madrasah:

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: perumusan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain). Adapun tugas kepala Madrasah sebagai manajer adalah sebagai berikut:

1) Menyusun perumusan

- 2) Mengorganisir kegiatan
  - 3) Mengarahkan kegiatan
  - 4) Mengkoordinir kegiatan
  - 5) Melaksanakan pengawasan
  - 6) Melakukan evaluasi setiap kegiatan
  - 7) Menentukan kebijaksanaan
  - 8) Mengadakan rapat
  - 9) Mengambil keputusan
  - 10) Mengatur proses belajar mengajar
  - 11) Mengatur administrasi :
    - a) Kantor
    - b) Siswa
    - c) Pegawai
    - d) Perlengkapan
    - e) Keuangan
  - 12) Mengatur organisasi siswa intra madrasah ( OSIM)
  - 13) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat
- c. Kepala Madrasah selaku *administrator*, mempunyai tugas:



- 1) Perumusan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengkoordinasian
- 5) Pengawasan
- 6) Kurikulum
- 7) Kesiswaan
- 8) Perkantoran
- 9) Kepegawaian
- 10) Perlengkapan
- 11) Keuangan
- 12) Perpustakaan



c. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essential yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti 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. Kepala madrasah sebagai *supersvisor* mempunyai tugas supervisi terhadap:

- a) Kegiatan belajar mengajar
  - b) Kegiatan bimbingan dan penyuluhan
  - c) Kegiatan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler
  - d) Kegiatan ketatausahaan
  - e) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha
- d. 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 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.

e. Kepala Madrasah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, 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*.

f. 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.



### 3. Evaluasi Strategi

Tahap akhir strategi-strategi yang diterapkan dalam prakteknya nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan madrasah. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan di masa yang akan datang agar lebih baik dan efektif. Adapaun fungsi pokok agar kepala madrasah agar dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan kegiatan pokok.<sup>21</sup>

#### a. Mereview faktor eksternal dan internal strategi yang dilaksanakan

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan madrasah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.<sup>22</sup>

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, cara memonitor seluruh hasil dari perumusan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe yaitu melakukan rapat sebulan sekali bersama para

<sup>21</sup> Fred R. David, 2010, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 5.

<sup>22</sup> Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, 2014, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, hlm. 128.

*stakeholder* yaitu rapat bersama dewan guru, waka kurikulum, dan komite madrasah untuk memberikan pengarahan, dan bimbingan, memantau berjalannya setiap kegiatan, melakukan supervisi, dan proses pengukuran kinerja secara intensif.

b. Mengukur Kinerja Individu dan Madrasah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.<sup>23</sup>

Berdasarkan teori di atas, peneliti menilai bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi keberhasilan kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan pada perumusan strategik, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung diatasi. Mengukur kinerja individu mencakup kegiatan mengukur tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh invidu orang, contohnya yaitu guru, peserta didik, dan komite madrasah. Sedangkan mengukur kinerja madrasah yaitu mencakup

---

<sup>23</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, hlm. 391.

sarana dan prasarana madrasah, proses pembelajaran, program kegiatan, dan lain-lain.

Begitu pula dokumen yang telah peneliti dapatkan, kegiatan mengukur kinerja individu dan madrasah yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus yaitu dengan cara supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran, melakukan Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan melakukan Evaluasi diri sekolah (EDS).

c. Mengambil Tindakan Korektif

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.

Proses korektif menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe Kudus. Sistem mutu sebagai acuan perbaikan harus ada. Sistem tersebut mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menjalankan strategik peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran.

Mutu pendidikan dan pembelajaran akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional

untuk menghasilkan pembelajaran aktif yang unggul.<sup>24</sup> Selain itu, kemampuan kepala Madrasah, pendidik, tenaga kependidikan dan personal madrasah lainnya dapat menerapkan suatu strategik dalam memajemen madrasah merupakan hal yang sangat penting. Dalam kaitannya dengan *skill*, kepala madrasah sebagai seorang pemimpin juga harus bertanggung jawab terhadap kemajuan dalam proses meningkatkan kinerja guru dan meningkatkan mutu pembelajaran di kelas.

#### 4. Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih

##### a. Mutu Pembelajaran

Peningkatan mutu pembelajaran adalah suatu rangkaian proses kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan oleh pendidik dan peserta didik untuk memperbaiki kualitas atau mutu dari pembelajaran tersebut secara terus menerus dengan tujuan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, guna memberi nilai tambah pada hasil lulusan dari suatu lembaga pendidikan. Proses pembelajaran tersebut terdiri atas seluruh komponen materi pembelajaran dan prosedur kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru yang akan disampaikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

Adapun manfaat Mutu bagi dunia pendidikan karena, (a) meningkatkan pertanggung jawaban (akuntabilitas) sekolah kepada

---

<sup>24</sup> Mulyasa, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm. 59.

masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah, (b) menjamin mutu lulusannya, (c) bekerja lebih profesional, dan (d) meningkatkan persaingan yang sehat.<sup>25</sup> Pembelajaran merupakan suatu sistem intruksional yang mengacu pada seperangkat komponen yang saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan. Selaku suatu sistem, pembelajaran meliputi suatu komponen, antara lain tujuan, bahan, peserta didik, guru, metode, situasi dan evaluasi.<sup>26</sup> Agar tujuan itu tercapai, semua komponen yang ada harus diorganisasikan sehingga antar sesama komponen terjadi kerja sama. Oleh karena itu, guru tidak boleh hanya memperhatikan komponen-komponen tertentu saja semisal metode, bahan, dan evaluasi saja, tetapi ia harus mempertimbangkan komponen secara keseluruhan.

Membicarakan mengenai mutu pembelajaran artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan pembelajaran yang dilakukan selama ini berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat

---

<sup>25</sup> Husaini Usman, 2008, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 481.

<sup>26</sup> Anissatul Mufarokah, 2009, *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: Teras, hlm. 43.

mempengaruhi pembelajaran. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:<sup>27</sup>

- 1) Siswa dan Guru
  - 2) Kurikulum
  - 3) Sarana dan Prasarana Pendidikan
  - 4) Pengelolaan Sekolah, meliputi pengelolaan kelas, guru, siswa, sarana dan prasarana, peningkatan tata tertib dan kepemimpinan
  - 5) Pengelolaan proses pembelajaran, meliputi penampilan guru, penguasaan materi, serta penggunaan strategi pembelajaran
  - 6) Pengelolaan dana
  - 7) Evaluasi
  - 8) Kemitraan, meliputi hubungan sekolah/madrasah dengan lembaga lain
- b. Mutu Pembelajaran Fiqih di Madrasah

Ruang lingkup fiqih di Madrasah Aliyah meliputi ketentuan pengaturan hukum Islam dalam menjaga keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara hubungan manusia dengan Allah SWT dan hubungan manusia dengan sesama manusia. Adapun ruang lingkup mata pelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah meliputi:

---

<sup>27</sup> Martinis Yamin dan Maisah, 2009, *Manajemen Pembelajaran Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada, hlm. 164-166.

- 1) Aspek fiqih ibadah meliputi: ketentuan dan tatacara bersuci dari hadats dan najis, shalat, puasa, zakat, ibadah haji, qurban dan aqiqah, pengurusan jenazah, takziah, ziarah kubur.
- 2) Aspek fiqih muamalah meliputi: ketentuan dan hukum kepemilikan dalam Islam, perekonomian dalam Islam, pelepasan dan perubahan harta, wakalah, shulhu, dhaman, kafalah, riba, bank, asuransi, dan tabungan.

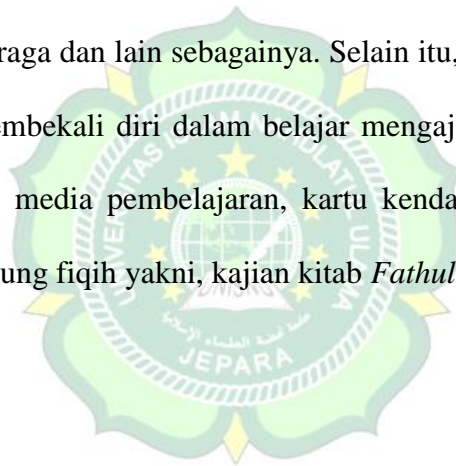
Fiqih menekankan pada pemahaman yang benar mengenai ketentuan hukum dalam Islam serta kemampuan cara melaksanakan ibadah dan *muamalah* yang benar dan baik dalam kehidupan sehari-hari. Materi pembelajaran aspek kognitif secara terperinci dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu: fakta, konsep, prinsip dan prosedur. “Menurut pendapat M. Labib Anfansa, guru mata pelajaran Fiqih cukup jelas dalam menyampaikan materi dengan menggunakan beberapa metode pembelajaran yang tidak membosankan, juga sangat senang dengan keteladanan para ustad dalam membiasakan siswa dalam kultu *ahlussunnah wal jama'ah*.”<sup>28</sup> Selain itu, Materi pelajaran fiqih ada yang berupa fakta, konsep, prosedur dan prinsip. Adapun standar kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan M. Labib Anfansa siswa Kelas X-D pada tanggal 23 April 2020 di Kediannya.

- 1) Memiliki pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam terhadap ajaran Islam tentang zakat serta mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Memiliki pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam terhadap ajaran Islam tentang riba serta mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam meningkatkan pembelajaran fiqih, para guru mata pelajaran memanfaatkan beberapa media dalam pembelajaran di antaranya: LCD, Video, alat peraga dan lain sebagainya. Selain itu, para guru mata pelajaran Fiqih juga membekali diri dalam belajar mengajar seperti, Silabus, Prota, Promes, RPP, media pembelajaran, kartu kendali Ibadah siswa. Adapun materi pendukung fiqih yakni, kajian kitab *Fathul Qorib*.<sup>29</sup>



---

<sup>29</sup> Wawancara dengan guru mata pelajaran Fiqih, bapak Ainna Khoironn Nawalli, 6 Mei 2020.