

**ANALISIS STRATEGI KEPALA SEKOLAH DAN GURU
DALAM MEMBENTUK KARAKTER SISWA
UNTUK MEWUJUDKAN SEKOLAH BERBASIS PESANTREN
DI SMK MA'ARIF 5 GOMBONG**

Moh. Oky Sadam Basri

(PPs IAINU Kebumen)

mokysbi@gmail.com

doktoreliyanto@gmail.com

Eliyanto

(PPs IAINU Kebumen)

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan ini dilatar belakangi oleh adanya fenomena dimana terdapat sekolah dengan sarana dan prasarana yang memadai, memiliki gedung yang lantai tiga yang digunakan khusus untuk menampung santri namun nyatanya santri yang ekspetasinya adalah dengan gedung lantai tiga dapat menampung 500 santri namun hanya digunakan oleh kurang dari 20 santri, dan fomena ini terjadi di SMK Ma'arif 2 Gombong. Sedangkan SMK Ma'arif 5 Gombong dengan sarana dan prasarana yang terbatas dan hanya dapat menampung santri yang terbatas pula, yang mana jarak antara kedua sekolah tersebut berdekatan namun memiliki 100 santri yang ada di SMK Ma'arif 5 Gombong.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi pada penyelenggaraan pendidikan di SMK Ma'arif 5 Gombong. Peneliti sebagai instrumen utama, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif dengan alur: pencatatan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa : *Pertama*, Dalam perencanaan strategi kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombong lebih dominan karena alasan yang bersifat situasi pada saat awal menjabat sebagai kepala sekolah dan pengalaman pribadi kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombong. *Kedua*, Dalam implementasi strategi, SMK Ma'arif 5 Gombong dapat mengimplementasikan strategi secara baik dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan sekolah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun di SMK Ma'arif 5 Gombong. *Ketiga*, Evaluasi strategi dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim

pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna.

Kata kunci: Analisis Strategi, Kepala Sekolah dan Guru, Karakter Siswa, dan Sekolah Berbasis Pesantren

A. PENDAHULUAN

Modernisasi pendidikan merupakan bentuk nyata dari evolusi sistem pendidikan di Indonesia. Ketika pada zaman kerajaan, zaman penjajahan kolonial hingga pada zaman ini sistem pendidikan selalu dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman. Berawal dari sistem pendidikan pondok pesantren lalu muncul sekolah *volkschoolen*, sekolah rakyat atau sekolah desa (nagari) yang mana didirikan oleh pemerintah kolonial Belanda yang mana lama jenjang pendidikan 3 tahun. Pada tahun 1871 terdapat 263 sekolah dasar semacam itu dengan siswa sekitar 16.606 orang dan menjelang tahun 1892 meningkat menjadi 515 sekolah dengan 52.685 siswa¹⁶. Namun dari perubahan sistem pendidikan dari waktu ke waktu, pendidikan pondok pesantren merupakan sistem pendidikan tertua di Indonesia yang sampai saat ini masih diminati dan dijadikan tempat bagi orang tua untuk menitipkan anak-anaknya. Walaupun sistem pendidikan pesantren sudah mengalami beberapa perubahan dibandingkan dengan sistem pendidikan pesantren di zaman kerajaan, namun prinsip dasar dari pendidikan pondok pesantren itu sendiri masihlah sama.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan terbaik dalam mendidik anak khususnya untuk belajar tentang agama Islam, hal ini karena di pondok pesantren anak tidak hanya belajar teori namun langsung dipraktekkan. Pembelajaran kitab-kitab klasik dengan metode sorogan dan badongan merupakan metode pembelajaran yang menjadi keunikan dari suatu pondok pesantren. Pondok pesantren awal mulanya disebut dengan gejala desa, maksudnya pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam tradisional yang kehadirannya bukan untuk menyiapkan pemenuhan tenaga kerja terampil atau profesional yang mana mengajari santri belajar agama mulai dari tingkat dasar hingga tingkat

¹⁶Majid Nurcholis, *Bilik-Bilik Pesantren*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 6

lanjut¹⁷. Namun seiring berjalannya waktu pondok pesantren sudah dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman pada saat ini. Sudah banyak lembaga pondok pesantren yang sudah memperbolehkan santrinya untuk mengikuti jenjang sekolah formal baik itu tingkat lanjutan maupun pendidikan tinggi, bahkan adapula pondok pesantren yang sudah memiliki sekolah sendiri yang artinya pondok pesantren dan sekolah masih dalam satu yayasan dan santri diwajibkan bersekolah di sekolah tersebut.

Seiring perkembangan zaman dan menyesuaikan dengan kebutuhan pendidikan yang diharapkan oleh orang tua siswa yaitu dapat bersekolah formal dan dapat pula mengaji serta belajar agama lebih mendalam sebagai pondasi pada anak dalam mempersiapkan diri ketika anak tumbuh dewasa maka diperlukan sekolah yang mana berbasis pesantren. Sekolah berbasis pesantren ini dirasa perlu ketika orang tua ingin anak-anaknya dapat belajar serta praktek ilmu agama secara langsung dan terkontrol. Untuk dapat menciptakan sekolah berbasis pesantren tersebut tentunya peran kepala sekolah menjadi sangat berpengaruh dalam pelaksanaannya. Berbagai kebijakan kepala sekolah dapat menghambat ataupun mempercepat terwujudnya sekolah berbasis pesantren tersebut.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa “Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Berdasarkan Renstra KemenDikNas Tahun 2010-2014¹⁸, tujuan strategis efektivitas kepala sekolah ditekankan pada layanan prima pendidikan untuk membentuk insan Indonesia cerdas komprehensif yang dirumuskan dalam tujuan strategis diantaranya adalah tersedia dan terjangkau layanan pendidikan yang bermutu, relevan dan setara di semua provinsi, kabupaten dan kota serta tersedianya sistem tata kelola yang handal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional. Sedangkan menurut Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

¹⁷Efendi Nur, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), hlm. 253

¹⁸Djafri Novianty, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 3

atau Madrasah, kualitas kepemimpinan kepala sekolah harus diikuti dengan lima standar kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, yang diharapkan mampu menciptakan budaya sekolah dan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan mutu pengajaran dan mampu mencapai hasil belajar siswa yang optimal. Kepala sekolah merupakan bagian inti dari upaya sekolah dalam menjaga kualitas dan menjadikan predikat sekolah sebagai sekolah unggul.

Dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren tentunya peran guru tidak dapat dikesampingkan. Bagaimana guru dapat membangun iklim dan budaya pesantren yang digabungkan dengan iklim dan budaya sekolah merupakan pekerjaan rumah tersendiri untuk guru. Guru harus dapat mengikuti budaya pesantren agar siswa merasa nyaman dengan kondisi dan lingkungan pesantren yang dibangun tersebut. Profesionalisme guru menjadi tolak ukur keberhasilan dalam mewujudkan program tersebut.

Selain kepala sekolah dan profesionalisme guru yang berperan penting dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren, karakteristik siswa juga berpengaruh untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren. Karakteristik siswa sangat berpengaruh karena bagaimanapun yang menjadi objek dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren adalah siswa. Karakteristik siswa sendiri diartikan sebagai aspek-aspek atau kualitas perseorangan siswa yang terdiri dari minat, sikap, motivasi belajar, gaya belajar, kemampuan berfikir, dan kemampuan awal yang dimiliki. Dalam pembentukan karakteristik siswa guru memiliki pengaruh yang sangat dominan. Dalam hal ini apakah guru mampu membentuk karakteristik santri pada siswa atau tidak, karena memang siswa dan santri merupakan objek yang sama namun subjeknya berbeda. Ketika guru dapat menanamkan karakteristik santri pada siswa maka sekolah berbasis pesantren tersebut dapat diwujudkan. Berakhlakul karimah, disiplin, qonaah, mandiri merupakan beberapa karakteristik santri pada umumnya, sehingga bagaimana sekolah mampu membentuk karakteristik tersebut pada siswa. Adanya sekolah berbasis pesantren merupakan salah satu jawaban atas kebutuhan masyarakat terkait kurangnya pendidikan Islam dan pengawasan terhadap anak. Bagaimanapun dengan adanya

arus globalisasi yang deras dan modernisasi dapat membawa perubahan nilai pada masyarakat dan anak beresiko terbawa ke pergaulan yang menjaukan diri mereka dari ajaran Islam. Orang tua tidak dapat menjamin anak mereka dalam pergaulan yang baik atau tidak ketika anak mereka berada di luar rumah, sehingga orang tua mencari pendidikan yang mana dapat mengawasi anak mereka dan membentuk karakter keIslaman anak. Selain itu dengan perkembangan zaman tentu orang tua memerlukan juga lembaga pendidikan yang mampu menumbuhkembangkan kemampuan, pengetahuan dan pola pikir modern pada anak. SMK Ma'arif 5 Gombang dapat mewujudkan sekolah berbasis pesantren dikarenakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut.

SMK Ma'arif 5 Gombang sendiri merupakan lembaga pendidikan yang berada dibawah lembaga pendidikan Ma'arif NU atau secara tidak langsung SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan sekolah dibawah kelembagaan Nahdlatul Ulama. Artinya pada dasarnya SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan sekolah Islam yang tentunya porsi keagamaannya lebih banyak dibandingkan dengan sekolah formal negri. Jumlah siswa dari tahun ke tahun yang selalu meningkat dan jumlah santri di pesantren SMK Ma'arif 5 yang meningkat pula menjadi kelebihan tersendiri yang mana masih banyak keterbatasan yang dimiliki oleh SMK Ma'arif 5 Gombang. Kemampuan guru dalam membentuk karakteristik siswa dan kebijakan kepala sekolah yang mampu mendorong terciptanya sekolah berbasis pesantren merupakan faktor utama. Layaknya pondok pesantren pada umumnya, pondok pesantren SMK Ma'arif 5 Gombang juga memiliki sosok kyai yang mana menjadi pengasuh dan pembimbing di pondok pesantren tersebut. Kyai di pondok pesantren tersebut merupakan salah satu guru di SMK Ma'arif 5 Gombang. Selain itu SMK Ma'arif 5 juga memiliki asrama untuk menginap para santri, sehingga santri memang dapat benar-benar merasakan suasana pesantren yang sesungguhnya. Kegiatan santri selain sekolah di pagi hari juga mengaji berbagai kitab kuning seperti Safinatunnajah, Sulam Taufiq, Ta'alim Muta'alim dan lain sebagainya. Selain kegiatan mengaji santri juga diwajibkan untuk mengikuti kegiatan lain seperti istighosah, solat berjamaah, solat hajat, pembacaan solawat Al-Barzanji, pembacaan yasin dan tahlil dan lain sebagainya. Untuk solat

berjamaah merupakan suatu kewajiban santri untuk selalu solat berjamaah dan terdapat buku laporan yang mana merekam setiap kegiatan solat anak. Buku ini membantu untuk penilaian santri dan penanganan santri hal ini dikarenakan menurut salah satu guru kualitas solat menggambarkan karakter santri. Siswa yang berada di SMK Ma'arif 5 Gombong tidak diwajibkan untuk masuk ke pondok pesantren dan menjadi santri. Menjadi santri bukan suatu kewajiban di SMK Ma'arif 5, karena memang untuk menjadi santri dan belajar agama paling efektif bukan karena paksaan namun baiknya karena kesadaran pribadi masing-masing.

SMK Ma'arif 5 Gombong yang pada dasarnya bukan pondok pesantren dan dapat bertransformasi menjadi sekolah berbasis pondok pesantren dan memiliki banyak santri merupakan daya tarik sendiri untuk melakukan penelitian ini. Tidak mudah untuk dapat menggabungkan sekolah formal dengan pesantren yang mana sekolah formal merupakan dasar dari lembaga pendidikannya, berbeda dengan pada umumnya yang mana pondok pesantren merupakan dasar kelebagaannya dan sekolah dibawah naungan pondok pesantren. Era modernisasi dengan berbagai pengaruh kebudayaan dari luar dan perkembangan teknologi yang pesat tentunya untuk membangun suatu pondok pesantren, menjaga eksistensinya dan tetap dapat mencetak santri yang siap bersaing di era globalisasi tentunya menjadi tantangan sendiri untuk SMK Ma'arif 5 Gombong. Berbagai faktor harus dapat menunjang dan mendukung untuk dapat mewujudkan sekolah berbasis pesantren tersebut di SMK Ma'arif 5 Gombong. Sekolah berbasis pesantren yang dicanangkan SMK Ma'arif 5 Gombong cukup berhasil hal ini dikarenakan minat siswa untuk menjadi santri di pondok pesantren tersebut terus bertambah. Bahkan kemandirian di pondok pesantren tersebut sudah dapat diwujudkan, hal ini dibuktikan dengan pengurus pondok pesantren tersebut merupakan santri-santri senior atau dapat dikatakan siswa kelas 3 yang menjadi santri di pondok pesantren SMK Ma'arif 5 Gombong.

Selain latar belakang penelitian yang sudah dijabarkan terdapat pula latar belakang yang sebenarnya paling mendasari dalam penelitian yang dikukan di SMK Ma'arif 5 Gombong. Latar belakang tersebut adalah pada kenyataannya

perkembangan pondok pesantren SMK Ma'arif 5 (Pesantren An-Nahdliyah) menunjukkan grafik yang terus meningkat. Hal tersebut berbanding terbalik dengan SMK Ma'arif 2 Gombang yang mana perkembangannya menunjukkan grafik yang menurun. Pada saat ini tercatat pada SMK Ma'arif 5 Gombang memiliki santri sebanyak 76 santri dari 368 siswa, guru yang terlibat langsung berjumlah 5 guru dari 37 guru, hal ini tentu berbanding terbalik dengan SMK Ma'arif 2 Gombang, yang mana memiliki siswa yang jauh lebih banyak namun jumlah santri kurang dari 10 santri. Dari sisi sarana dan prasarana SMK Ma'arif 2 jauh lebih unggul dibandingkan dengan SMK Ma'arif 2 Gombang. Dengan perbedaan tersebut tentu menjadi hal yang menarik untuk diteliti lebih dalam agar dapat diketahui perbedaan yang mana dapat menunjang SMK Ma'arif 5 Gombang dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren.

Pada penelitian ini telah diteliti dan dianalisis terkait pengaruh kepala sekolah, guru dan karakteristik siswa dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren SMK Ma'arif 5 Gombang, ketiga faktor tersebut merupakan faktor yang paling menonjol. Dalam penelitian ini akan dikaji melalui metode penelitian kuantitatif. Harapan dilakukannya penelitian penulisan tesis ini adalah agar tulisan ini dapat menjadi acuan serta pedoman untuk berbagai sekolah yang akan berinovasi menciptakan sekolah berbasis pesantren. Penelitian dan tesis ini juga dapat digunakan sebagai referensi atau panduan untuk mengevaluasi sekolah berbasis pesantren yang sudah ada.

B. KAJIAN LITERATUR

Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Tujuan Manajemen Strategik adalah memanfaatkan dan membuat kesempatan/oportunitas baru dan berbeda untuk

masa depan¹⁹. Perkembangan ilmu manajemen strategik sangatlah cepat karena menyesuaikan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi jalannya suatu lembaga atau perusahaan. Menurut Yuowo dan Ikhsan (2004:11) biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing* dan *controlling* dari strategi bisnis, dengan kata lain manajemen strategi meliputi formulasi strategik dan implementasi strategik²⁰.

1. Formulasi Strategik

Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, strategi yang digunakan dalam manajemen sekolah yaitu perencanaan strategis sekolah yang berkaitan dengan oprasi sekolah dalam menyelenggarakan programnya, sedangkan untuk memperkuan kemampuan sekolah dalam menghindari masalah dan dapat mencapai tujuan sesuai mutu yang dipersyaratkan, maka akan diuji kemampuan kepala sekolah dalam menentukan kebijakan²¹. Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi dimana pada tahapan ini akan ditentukan arah dan tujuan dari manajemen strategi yang akan di laksanakan. Formulasi strategi ini dibuat oleh *stakeholder* yang mana dalam pembuatannya mempertimbangkan berbagai aspek. Pada proses formulasi strategi memiliki beberapa tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan²².

- a. Tahap input, pada tahapan ini meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi.
- b. Tahap pencocokan, fokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal

¹⁹David R Fred, *Strategic Management Concept and Cases*, (Florence, South Carolina: Francis Marion University, 2011), hlm 7

²⁰Sagala Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peninhkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 128

²¹*Ibid*, hlm. 130

²²Suci Puji Rahayu, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), hlm. 67

- c. Tahap pengambilan keputusan, pengambilan keputusan mempertimbangkan berbagai hal dan merupakan kesepakatan bersama.

Tahap formulasi strategi merupakan tahapan untuk menentukan misi, peluang, tantangan, menentukan kekuatan dan kelemahan, menentukan sasaran jangka panjang, pembuatan berbagai pilihan strategi dan penentuan strategi yang digunakan. Jika diterapkan di sekolah maka dapat berupa sistem pengajaran yang akan di gunakan, alokasi sumber yang dimiliki dan pembentukan karakter siswa.

Formulasi strategi harus berlandaskan pada pemahaman secara mendalam pada pasar, kompetisi, dan lingkungan eksternal yang mana ketiganya menjadi bahan utama dalam merumuskan strategi yang tepat. Formulasi strategi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi lembaga sekolah untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan serta dapat dijadikan sebagai alat ketika terjadi penolakan strategi yang akan diterapkan. Pada tahap formulasi strategi yang dilakukan adalah²³ :

- a. Mengembangkan visi dan misi
- b. Mengidentifikasi kesempatan dan hambatan eksternal
- c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang
- e. Menghasilkan alternatif strategi
- f. Menentukan strategi khusus

Formulasi strategik melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal maupun eksternal, secara mikro dan makro, yang mana mencakup kelemahan, kekuatan, keuntungan dan ancaman. Pembuat strategi harus dapat membaca lingkungan dengan peka dan jeli, sehingga dapat membuat strategi yang tepat guna.

2. Implementasi Strategik

Setelah pembuatan rumusan strategik atau formulasi strategik dan disepakati oleh semua elemen yang terlibat dalam pengambilan keputusan

²³David R Fred, *Op.Cit.* hlm. 6

maka selanjutnya adalah tahapan pengimplementasian formulasi strategik tersebut. Dalam penerapannya di sekolah maka pada tahapan ini bagaimana *stakeholder* (kepala sekolah dan pemangku jabatan) dapat menggerakkan guru dan staff untuk dapat menempatkan rumusan strategi yang telah dibuat dalam suatu tindakan yang mendukung terlaksanya formulasi strategi tersebut. Dalam manajemen tahapan implementasi merupakan tahapan yang paling sulit dikarenakan diperlukan usaha yang keras agar apa yang telah dirumuskan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Tidakan yang mencerminkan implementasi strategi dapat berupa :

- a. Mempersiapkan anggaran
- b. Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi
- c. Membuat struktur organisasi
- d. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah dirumuskan.

Dalam tahapan implementasi strategik yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi dengan guru dan staff, sehingga strategi yang telah dirumuskan tersebut dapat tersampaikan secara utuh, jelas dan dapat dipahami. Menurut Schendel dan Hofer, implementasi strategik dicapai melalui alat administrasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori²⁴ :

- a. Struktur, yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa dan kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa.
- b. Proses, yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal.
- c. Tingkah laku, yaitu perilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika dan seterusnya.

Dalam implementasi strategik khususnya di sekolah, kepala sekolah harus dapat melakukan pengawasan secara langsung, selain itu kepala sekolah

²⁴Sagala Syaiful, *Op.Cit.*, hlm. 139

harus dapat membuat berbagai kebijakan yang mendukung program yang berkaitan dengan perencanaan strategi yang telah dibuat.

3. Evaluasi Strategik

Tahap terakhir dari manajemen strategik adalah evaluasi strategi. Pada tahap ini bertujuan agar kepala sekolah atau pemangku jabatan yang mana sebagai perumus strategi dapat mengetahui seberapa jauh keberhasilan dari penerapan strategi tersebut. Dalam tahapan ini juga menjadi bahan koreksi sehingga dapat ditemukan berbagai kekurangan dan dilakukan pembenahan rumusan strategik untuk selanjutnya.

Evaluasi strategi dilakukan oleh kepala sekolah dan pemangku jabatan dengan mengutamakan temuan-temuan yang ditemukan dalam implementasi strategi. Strategi dari suatu sekolah atau lembaga harus dapat disesuaikan secara terus menerus yang disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan baik internal maupun eksternal. Tujuan dilakukannya evaluasi adalah untuk mendeteksi adanya kekurangan atau titik lemah dari strategi yang telah dilaksanakan sehingga dapat segera diperbaiki strategi tersebut.

C. Iklim dan Budaya Sekolah

Dalam lingkup tatanan dan lingkungan sekolah budaya sekolah menjadi identitas dari sebuah sekolah. Budaya dan iklim yang dibangun di suatu sekolah merupakan upaya dalam menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman untuk kegiatan belajar mengajar. Komponen pengembangan budaya iklim sekolah dikategorikan menjadi tiga dengan beberapa aspek didalamnya, yaitu²⁵:

1. Budaya sekolah, mencakup aspek:
 - a. Nilai
 - b. Norma
 - c. Perilaku
2. Lingkungan fisik, meliputi:
 - a. Keindahan
 - b. Keamanan
 - c. Kenyamanan
 - d. Ketentraman

²⁵Efendi Nur, *Op.Cit.*, hlm. 211

- e. Kebersihan
- 3. Lingkungan sistem sekolah meliputi:
 - a. Berbasis mutu
 - b. Kepemimpinan kepala sekolah
 - c. Disiplin dan tata tertib
 - d. Penghargaan dan insentif
 - e. Harapan untuk berprestasi
 - f. Evaluasi
 - g. Komunikasi yang intensif dan terbuka

Dalam membangun budaya dan iklim yang sehat di lingkungan sekolah tentunya harus ada kerjasama antara semua elemen yang ada di sekolah, sehingga budaya dan iklim yang sehat disekolah dapat tercapat. Iklim dan budaya sekolah agar dapat berjalan dengan baik tentunya harus dapat di korelasikan dengan pendidikan agama Islam.

D. Pendidikan Karakter

Untuk pembentukan karakter siswa yang mana dapat menjadikan siswa dengan karakter yang baik dan positif maka diperlukan suasana pendidikan di sekolah dengan menerapkan prinsip 3A²⁶ yaitu asih (kasih), Asah(memahirkan) dan Asuh(bimbingan). Dengan melakukan pendidikan karakter pada anak-anak generasi penerus bangsa, diharapkan karakter bangsa Indonesia kelak adalah karakter bangsa yang positif: tidak mudah emosi atau nekad dalam mencari solusi, rajin dan mampu bekerja secara cerdas, tidak membuang-buang waktu untuk hal-hal yang tidak berguna; berpikir dulu baru bekerja, suka menolong, suka menjaga kebersihan, dan tidak individualis, respect atau menghormati diri sendiri, sesama manusia dan semua bentuk kehidupan yang ada di alam dan lingkungan hidup. Tumbuh dan berkembang menjadi manusia "baik" tentu saja tidak mudah, karena memerlukan keterlibatan aspek pengetahuan tentang kebaikan (*moral knowing*), keinginan dan kecintaan terhadap kebaikan (*moral feeling*), dan kesungguhan niat untuk berbuat baik (*moral action*). Tidak dapat dipungkiri bahwa proses pendidikan (terutama karakter) tidak akan berhasil bila hanya menyentuh bagian kognitif saja (*knowledge*) melainkan harus sampai pada ranah

²⁶Prasetyo Nana, *Membangun Karakter Usia Dini*, (Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini, 2011), hlm. 14

afektif dan konatif pula (dalam konteks trilogi pendidikan Ki Hajar Dewantara adalah cipta, rasa dan karsa)²⁷.

1. Peran Guru dalam Pendidikan Karakter

Guru merupakan faktor utama dalam pembentukan karakter siswa, dapat dikatakan jika guru merupakan kemudi dalam pembentukan siswa. Guru merupakan cerminan dari siswa dan sudah sewajarnya jika guru menjadi teladan yang utama dan pertama di sekolah. Untuk dapat membentuk karakter siswa maka guru juga harus dapat menanamkan karakter yang akan diajarkan ke diri sendiri dan menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Guru dituntut untuk dapat mengembangkan pendidikan karakter secara efektif dan dapat meningkatkan kualitas pendidikan sehingga guru perlu memiliki hal berikut²⁸:

- a. Menguasai dan memahami pendidikan karakter dan hubungannya dengan pembelajaran dengan baik
- b. Menyukai pendidikan karakter
- c. Memahami peserta didik, pengalaman, kemampuan dan prestasinya.
- d. Menggunakan metode pendidikan karakter yang bervariasi.
- e. Mengeliminasi bahan-bahan yang kurang berkarakter dan kurang berarti.
- f. Mengikuti perkembangan pendidikan karakter.
- g. Mempersiapkan proses pendidikan karakter secara matang.
- h. Mendorong peserta didik untuk memiliki karakter yang lebih baik
- i. Menghubungkan pengalaman yang lalu dengan karakter yang dibentuk.

Dalam implementasi pendidikan karakter, kualitas guru dalam mengimplementasikan pendidikan karakter dapat ditinjau dari dua segi yaitu segi proses dan segi hasil. Apabila guru mampu melibatkan sebagian besar peserta didik secara aktif baik dari segi mental dan sosial dalam lingkungan sekolah, adanya rasa percaya diri dan terdapat gairah serta semangat dalam penerapan pendidikan karakter merupakan tinjauan penilaian implementasi

²⁷Probowati Yusti, dkk, *Pendidikan Karakter : Perspektif Guru dan Psikolog*, (Malang : Selaras, 2011), hlm. 85

²⁸Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2018), hlm. 64

pendidikan dari segi proses. Sedangkan untuk dari segi hasil adalah ketika guru berhasil merubah karakter siswa menjadi lebih baik dari sebelumnya.

2. Karakteristik Siswa

Sekolah merupakan wadah bagi anak untuk menempa pendidikan, anak yang berasal dari berbagai latar belakang keluarga, budaya serta lingkungan tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Sekolah yang nyaman bagi siswanya adalah sekolah yang mampu menyesuaikan dan membentuk karakteristik siswa. Ketika siswa baru masuk maka sekolah harus dapat menyesuaikan dengan karakteristik siswa baru, setelah itu tugas sekolah adalah membentuk karakteristik siswa agar siap dan mampu menghadapi perkembangan zaman. Jika sistem pembelajaran tidak berlandaskan karakteristik siswa maka siswa akan mengalami kesulitan dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Kondosi tersebut merupakan alasan utama rendahnya kualitas dan kuantitas kegiatan belajar mengajar. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, para peneliti di bidang pembelajaran serta para perancang pembelajaran perlu menjadikan karakteristik siswa dan budayanya sebagai pijakan dalam mengembangkan prinsip-prinsip dan program-program pembelajaran, sebab upaya apapun yang dipilih dan dilakukan oleh guru dan perancang pembelajaran jika tidak bertumpu pada karakteristik perseorangan siswa sebagai subjek belajar, pembelajaran yang dikembangkan tidak akan bermakna bagi siswa²⁹.

E. Pondok Pesantren

Secara terminologi K.H. Imam Zarkasyi³⁰ mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan dengan sistem asrama atau pondok dimana kyai sebagai figur sentral, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya dan pengajaran agama Islam dibawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya. Dilihat dari sisi sejarah konsep pendidikan pesantren diadopsi dari India yang mana sebelum proses penyebaran Islam di Indonesia sistem pesantren sudah

²⁹Budiningsih, "Karakteristik Siswa Sebagai Pijakan Dalam Penelitian dan Metode Pembelajaran", dalam *Cakrawala Pendidikan*, 2011, hlm. 160-173.

³⁰Pasaribu Ardiansyah, *Strategi Penerapan Manajemen Di Pondok Pesantren dalam Membentuk Da'i*, (Sumatra Utara : UIN Sumatra Utara, 2018), hlm. 24

diterapkan di India, setelah itu diterapkan oleh kerajaan-kerajaan Hindu Budha di Jawa. Model pendidikan pesantren merupakan salah satu bentuk pendidikan yang berbasis masyarakat sebab maju berkembang atau mundurnya serta kepemilikannya diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat. Namun seiring dengan tuntutan zaman, pesantren kini telah melakukan banyak perubahan dan pembaruan. Selain pesantren mengajarkan pendidikan agama beberapa pesantren kini juga telah mengembangkan komponen-komponen pendidikan lainnya, baik dalam bentuk pendidikan formal maupun non formal seperti keterampilan, kesenian, bahasa asing, dan pendidikan jasmani.

Menurut Zamakhsari Dhofier³¹ bentuk dan model pondok Pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua: Pertama Pondok Pesantren salafi yaitu pondok pesantren yang inti pendidikannya tetap mempertahankan pengajaran klasik. Sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang merupakan bentuk pengajaran model lama dengan tidak memperkenalkan pengajaran umum. Kedua Pondok Pesantren khalafi, ialah pondok pesantren yang dalam pengajarannya telah memasukkan mata pelajaran umum dalam madrasah yang dikembangkannya atau sekolah umum di lingkungan pondok pesantren, seperti Pondok Pesantren Gontor yang tidak lagi mengajarkan kitab-kitab klasik (kuning), tetapi santri tetap diharuskan dapat memahami kandungan kitab-kitab klasik tersebut dengan menggunakan kaedah-kaedah bahasa Arab yang telah dipelajari. Ridwan Natsir mengelompokkan pesantren menjadi lima, yaitu³²:

- a. Pesantren salaf, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (wetonan dan sorogan) dan sistem klasikal.
- b. Pesantren semiberkembang, yaitu pesantren yang di dalamnya terdapat sistem pendidikan salaf (wetonan dan sorogan) dan sistem madrasah swasta dengan kurikulum 90% agama dan 10% umum.
- c. Pesantren berkembang, yaitu pesantren seperti semiberkembang, hanya saja lebih variatif, yakni 70% agama dan 30% umum.

³¹ *Ibid*, hlm. 27

³² Hasan Muhammad, "Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren", dalam *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 2015, hlm. 295-305

- d. Pesantren modern, yaitu seperti pesantren berkembang, hanya saja sudah lebih lengkap dengan lembaga pendidikan yang ada di dalamnya sampai perguruan tinggi, dan dilengkapi dengan takhashush bahasa Arab dan Inggris.
- e. Pesantren ideal, yaitu pesantren sebagaimana pesantren modern, hanya saja lembaga pendidikan yang ada lebih lengkap terutama dalam bidang keterampilan yang meliputi teknik, perikanan, pertanian, perbankan, dan lainnya yang benar-benar memperhatikan kualitas dengan tidak menggeser ciri khas pesantren

Pengetahuan yang diajarkan di pondok pesantren pun memiliki keunikan tersendiri dimana pengetahuan yang diajarkan dapat dikatakan merupakan pengetahuan yang wajib di seluruh pondok pesantren. Keahlian dan pengetahuan yang diajarkan di pondok pesantren tersebut meliputi berbagai kitab-kitab klasik (kitab kuning). Tentunya bidang keahlian santri pondok pesantren meliputi³³: (1) Nahwu Sharaf; (2) Fiqh; (3) 'Aqa'id; (4) Tasawuf; (5) Tafsir; (6) Hadits; (7) Bahasa Arab; dan (8) Fundamentalisme.

F. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang disebut pula sebagai fokus masalah, fokus suatu rancangan penelitian mengandung pengertian dimensi-dimensi yang menjadi perhatian untuk diteliti, dimana dimensi tersebut mencakup fenomena-fenomena humaniora, manajemen, ekonomi, sosial, pendidikan, budaya dan lain sebagainya. Waktu penelitian adalah antara bulan Mei sampai dengan Agustus 2020. Tempat penelitian adalah di SMK Ma'arif 5 Gombang, yang beralamat di Jalan Lingkar Selatan Gombang, Jenggolo, Patemon, Kecamatan Gombang, Kabupaten Kebumen, Provinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini, data dan informasi yang mana sebagai syarat penelitian dapat berjalan didapatkan dari narasumber yang berada di SMK Ma'arif

³³Majid Nurcholis, *Op.Cit.*, hlm. 20

Gombang, yaitu: (1) Kepala SMK Ma'arif 5 Gombang; (2) Guru SMK Ma'arif 5 Gombang; (3) Pengasuh Pondok Pesantren SMK Ma'arif 5 Gombang; dan (4) Siswa dan santri SMK Ma'arif 5 Gombang.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Keabsahan data dalam penelitian ini yaitu mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara atau hasil dokumen lain. Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.³⁴ Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).³⁵

G. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

³⁴ Michael Quinn Patton. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 280

³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hal. 254

Sekolah berbasis pondok pesantren merupakan program yang direalisasikan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang. Program tersebut dapat berjalan apabila kepala sekolah dapat menselaraskan arah dan pergerakan sekolah dan elemen sekolah. Dengan menerapkan manajemen strategik yang mana ditujukan untuk menciptakan sekolah berbasis pesantren, SMK Ma'arif 5 Gombang berhasil menjalankan program sekolah berbasis pesantren tersebut. Dalam manajemen strategi sendiri terdapat tiga tahapan yaitu tahap perencanaan, implementasi dan evaluasi. Ketiga tahapan tersebut telah dilaksanakan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang sehingga mampu melahirkan dan menjaga pondok pesantren An-Nahdliyah 5 yang mana merupakan pondok pesantren didalam lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang. Dengan adanya pondok pesantren An-Nahdliyah 5 diharapkan budaya santri dapat melekat di lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang.

SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan sekolah berbasis pesantren yang mana jika dilihat dari perbandingan santri dan siswanya merupakan sekolah berbasis pesantren terbesar di Kebumen Barat. Untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren, SMK Ma'arif 5 Gombang menggunakan berbagai strategi yang mana untuk dapat mewujudkan program tersebut. Sekolah harus dapat menata strategi yang ditujukan untuk membangun lingkungan sekolah, karakteristik siswa dan budaya yang ada di sekolah. SMK Ma'arif 5 Gombang telah melaksanakan tiga tahapan manajemen strategi yaitu perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi sehingga sekolah dapat berjalan sesuai koridor program yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan selama kurang lebih satu bulan peneliti melakukan observasi langsung ke SMK Ma'arif 5 Gombang serta melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru dan siswa. Dari hasil penelitian tersebut dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren dengan menggunakan analisis strategi, peneliti dapat memaparkan hasil penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian analisis strategi yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi merupakan bagian terpenting yang harus dilakukan oleh suatu lembaga atau organisasi dalam melakukan manajemen strategi. Melalui perencanaan dengan mempertimbangkan berbagai faktor baik eksternal maupun internal sekolah akan mampu menghasilkan strategi yang tepat guna untuk diimplementasikan di sekolah tersebut. Dengan melakukan perencanaan strategi maka sekolah dapat menciptakan strategi yang efisien dan efektif. Perencanaan strategi merupakan tahapan awal dalam melakukan manajemen strategi. Dalam tahapan perencanaan strategi akan mempertimbangkan berbagai aspek yang mana hasil dari perencanaan strategi adalah dapat menciptakan strategi yang handal yang dapat mencapai program yang ditentukan.

SMK Ma'arif 5 Gombang untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren diperlukan strategi untuk dapat mencapai hal tersebut. dalam upaya mewujudkan sekolah berbasis pesantren SMK Ma'arif 5 Gombang membuat berbagai strategi yang disesuaikan dengan perkembangan zaman, kondisi dan sumber daya yang ada di sekolah. Untuk menghasilkan strategi yang tepat guna diperlukan perencanaan strategi yang mana meninjau berbagai aspek dari berbagai sisi. Perencanaan strategi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren adalah sebagai berikut:

a. Perumusan Visi dan Misi

Perumusan visi dan misi merupakan tahapan awal dalam melakukan perencanaan strategi, dimana perumusan visi dan misi merupakan pondasi dalam menentukan arah berjalannya suatu sekolah. Terkait dengan hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan Syaiful Sagala dalam bukunya manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu, perumusan visi dan misi dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah³⁶.

³⁶Sagala Syaiful, *Op.Cit.*, hlm. 133

Dalam proses perumusan visi dan misi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang dirumuskan oleh *stakeholder* dengan menyesuaikan dengan kondisi sekolah pada saat perumusan visi dan misi, melihat masalah dan memprediksi masalah di masa mendatang serta melihat peluang yang dapat dimanfaatkan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang. Visi yang sudah ditetapkan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang yaitu "Unggul, Kreatif, Mandiri, Kompetitif, Berkarakter, dan Berwawasan Lingkungan" visi tersebut telah mengalami perubahan yaitu pada saat SMK Ma'arif 5 Gombang mendapatkan predikat sebagai sekolah adhiwiyata dimana ditambahkan berwawasan lingkungan yang mana mencerminkan sekolah adhiwiyata. Sedangkan untuk misi dari SMK Ma;arif 5 Gombang yaitu :

- 1) Menyiapkan tamatan yang unggul dalam prestasi, ahlak dan bekerja.
- 2) Menciptakan dan membudayakan sikap disiplin, kreatif, mandiri, kompetitif dan pelayanan prima.
- 3) Membudayakan sikap kritis dan santun.
- 4) Mendidik dan melatih peserta didik memiliki sikap Tawasuth/i'tidal, Tawazun/Seimbang, Tasamuh/Toleran dan Amar Ma'ruf Nahi Munkar.
- 5) Mendidik dan melatih peserta didik memiliki sikap ramah lingkungan.

Terkait dengan perwujudan dari sekolah berbasis pesantren visi dan misi tersebut sudah sesuai dengan hal tersebut yaitu visi sudah sesuai dengan cita-cita sekolah dalam mencetak siswa yang unggul, kreatif, mandiri, kompetitif, berkarakter, dan berwawasan lingkungan yang mana mencerminkan pribadi dari sekolah berbasis pesantren. Sedangkan dari misi yang sudah mencerminkan sekolah berbasis pesantren yaitu keempat misi sudah mencerminkan sekolah berbasis pesantren. Dari visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang dapat disimpulkan jika visi dan misi SMK Ma'arif 5 Gombang sudah sesuai dengan perwujudan sekolah berbasis pesantren.

b. Analisa Lingkungan

Analisa lingkungan merupakan tahapan dimana dalam merencanakan strategi *stakeholder* harus peka terhadap gejala-gejala ataupun fenomena-fenomena baik yang berasal dari eksternal maupun internal sekolah. Menurut Ujang Cepi Berlian dalam bukunya manajemen strategik konsep dan implementasi analisa lingkungan mutlak dilakukan organisasi dalam kaitan untuk memperoleh gambaran tentang peta situasi dan posisi organisasi dalam lingkungannya³⁷.

Dalam melakukan analisa lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang telah meninjau berbagai situasi dan kondisi ketika melakukan perencanaan strategi. Dalam melakukan analisa lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang menggunakan analisa SWOT sehingga dengan menggunakan analisa tersebut SMK Ma'arif 5 Gombang mengetahui peta situasi dan posisi sekolah pada saat itu. Dengan melakukan analisa SWOT SMK Ma'arif 5 Gombang dapat merinci tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat di SMK Ma'arif 5 Gombang baik ditinjau dari sisi internal sekolah maupun eksternal sekolah. Dengan melakukan analisa lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang dapat menyesuaikan antara visi dan misi dengan kondisi dan situasi di lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombang sehingga dapat menghasilkan strategi yang tepat guna dan dapat menunjang terwujudnya sekolah berbasis pesantren. Berdasarkan analisa peneliti bahwa analisa lingkungan yang dilakukan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang berakar pada kepala sekolah dan ditunjang oleh waka dan komite sekolah.

c. Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Tahapan selanjutnya dalam perencanaan strategi adalah menetapkan tujuan, tujuan ini digunakan sebagai koridor berjalannya strategi. Tujuan yang dibuat tentunya dengan meninjau dari hasil perumusan visi dan misi serta hasil analisa lingkungan telah dilakukan sebelumnya. Menurut Fred R David dalam bukunya *management strategic concept and cases* mengatakan "*Long-term objectives represent the results expected from pursuing certain*

³⁷Berlian Cepi Ujang, *Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Khalifa Insan Cendekia Press, 2016), hlm. 130

strategies. Strategies represent the actions to be taken to accomplish long-term objectives (Tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Strategi merepresentasikan tindakan yang diambil untuk memenuhi tujuan jangka panjang)³⁸.

SMK Ma'arif 5 Gombang dalam tahapan perencanaan strategi telah membuat beberapa tujuan yang akan dicapai SMK Ma'arif 5 Gombang, yang mana tujuan tersebut tentunya untuk dapat mewujudkan sekolah berbasis pesantren. Tujuan yang ditetapkan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang bersifat tahunan, sehingga dalam jangka waktu satu, dua atau tiga tahun SMK Ma'arif 5 Gombang dapat menetapkan tujuan baru yang mana mempertimbangkan tahapan perencanaan strategi sebelumnya. Ketika strategi telah diimplementasikan dan dilakukan evaluasi maka tidak menutup kemungkinan akan ada tujuan baru sehingga akan menghasilkan strategi yang berbeda dari sebelumnya. Hal tersebut juga telah dilakukan oleh SMK Ma'arif 5 Gombang dimana tujuan dari implementasi strategi mengalami peningkatan yang mana terjadi dari hasil evaluasi pencapaian dari strategi yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya.

d. Menentukan Strategi

Tahapan terakhir dalam perencanaan strategi adalah menentukan strategi yang tepat dengan mempertimbangkan tahapan-tahapan sebelumnya dari perencanaan strategi. Menurut Syaiful Sagala dalam bukunya manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintegrasikan segala resources dan capabilities yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi³⁹.

SMK Ma'arif 5 Gombang dalam melakukan perencanaan strategi melaksanakan semua tahapan perencanaan strategi hingga akhirnya menghasilkan dapat strategi yang tepat dengan mempertimbangkan berbagai

³⁸David R Fred, *Op.Cit.*, hlm.133

³⁹Sagala Syaiful, *Op.Cit.*, hlm. 137

hal. Strategi yang ditetapkan tentunya mengacu pada perwujudan sekolah berbasis pesantren. Dalam melakukan penentuan strategi peneliti menyimpulkan jika strategi di SMK Ma'arif 5 Gombang ditentukan oleh kepala sekolah dan berkoordinasi dengan waka dan komite SMK Ma'arif 5 Gombang. Dengan melibatkan waka sebagai perwakilan guru dan komite sebagai perwakilan orang tua wali diharapkan dapat memberikan berbagai masukan dan menyampaika keinginannya yang mana akan diakomodir pada strategi yang akan ditentukan. Strategi yang ditetapkan SMK Ma'arif 5 Gombang adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun karakter wibawa pada guru.
- 2) Kepala sekolah menjadi teladan.
- 3) Melakukan pengkaderan
- 4) Menyeleksi guru dan karyawan.
- 5) Mencari sosok yang tepat untuk dapat mewujudkan sekolah berbasis pesantren.
- 6) Mengarahkan tugas dan fungsi guru dan karyawan
- 7) Percepatan pembangunan fisik SMK Ma'arif 5 Gombang.

Strategi yang ditetapkan dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren dapat berefek ke seluruh aspek sekolah, karena memang jika di telaah lebih lanjut strategi tersebut merupakan strategi yang dapat berlaku dan membawa manfaat bagi sekolah secara keseluruhan seperti untuk peningkatan mutu pendidikan, membangun iklim dan budaya positif di sekolah serta pembentukan karakter siswa.

2. Implementasi Strategi

SMK Ma'arif 5 Gombang dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren membuat berbagai strategi yang telah direncanakan dan ditetapkan melalui perencanaan strategi dengan mempertimbangkan berbagai hal. Menurut Fred R David terkait implementasi strategi *“Implementing strategy affects an organization from top to bottom; it affects all the functional and divisional*

areas of a business (implementasi strategi mempengaruhi organisasi dari puncak hingga dasar, termasuk area-area fungsional dan divisional bisnis)⁴⁰.

Implementasi strategi dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren di SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan implementasi dari perencanaan strategi yang telah di buat sebelumnya. Pada tahapan implementasi strategi melibatkan semua elemen di sekolah sehingga dapat dikatakan jika pengimplementasian strategi merupakan tahapan yang membutuhkan kordinasi secara rapi dan teratur, sehingga strategi yang telah ditentukan dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam implementasi strategi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang mencakup hal berikut:

a. Membangun Karakter Wibawa pada Guru

SMK Ma'arif 5 Gombang yang mana merupakan sekolah berbasis pesantren sudah sewajarnya jika SMK Ma'arif 5 Gombang menjadikan pondok pesantren sebagai cerminan sehingga SMK Ma'arif 5 Gombang dapat menghadirkan budaya dan iklim pesantren di SMK Ma'arif 5 Gombang. Satu hal yang menjadi identik di pondok pesantren yaitu bagaimana santri memandang ustad-ustadnya. Pengajar dan pengasuh di suatu pondok pesantren memiliki wibawa yang sangat kental yang mana membuat santri sangat menghormati dan patuh pada pengajar dan pengasuh pondok pesantren. Hal ini pula yang membentuk karakter santri menjadi santri yang patuh, sopan dan menghormati yang lebih tua.

Dengan menjadikan pondok pesantren sebagai cerminan maka sudah sewajarnya jika SMK Ma'arif 5 Gombang mengadopsi bagaimana wibawa guru dimata siswa. Cara yang paling efektif untuk membentuk karakter siswa adalah dengan membentuk karakter guru terlebih dahulu, karena guru setiap harinya melakukan interaksi secara langsung dengan siswa. Selain itu guru merupakan teladan pertama di sekolah yang ditangkap oleh siswa. Dalam strategi untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren kepala sekolah menetapkan strategi untuk membangun karakter wibawa pada guru.

⁴⁰David R Fred, *Op.Cit.*, hlm.212

Cara yang dilakukan adalah dengan kepala sekolah menegaskan langsung ke guru agar komunikasi dengan siswa dibatasi serta kepala sekolah turun tangan langsung untuk menindak ketika ada guru yang dilecehkan oleh siswa. Dari hasil observasi yang dilakukan secara langsung oleh peneliti, peneliti menangkap berbagai fenomena terkait dengan pembangunan karakter wibawa pada guru. Ketika melakukan observasi peneliti menemukan hal berikut:

- 1) Ketika guru datang siswa menghampiri dengan bersalaman dan bercium tangan.
- 2) Ketika guru membutuhkan bantuan siswa dengan sigap dan cepat segera merespon hal tersebut.
- 3) Ketika ada tamu siswa tidak sungkan untuk menyapa.
- 4) Ketika peneliti datang ke sekolah siswa menyambut dengan baik bahkan dibuatkan minuman oleh siswa.
- 5) Menurut satpam siswa di SMK Ma'arif 5 Gombang tidak ada yang berani sembrono dengan guru.
- 6) Ketika kepala sekolah memberikan teguran ke siswa (terkait prosedur kesehatan) siswa menunduk dan mendengarkan arahan dari kepala sekolah.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil wawancara yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang dapat disimpulkan jika pembangunan karakter wibawa di SMK Ma'arif 5 Gombang diimplementasikan dengan baik dan dapat berefek ke karakteristik siswa.

b. Kepala Sekolah Menjadi Teladan

Untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren maka SMK Ma'arif 5 Gombang harus dapat menghadirkan budaya pesantren di SMK Ma'arif 5 Gombang. Berbicara mengenai pondok pesantren tentunya memiliki budaya yang sangat identik dengan pondok pesantren. Dari berbagai budaya yang terdapat di pondok pesantren, budaya yang unik adalah budaya menata sendal. Implementasi strategi yang selanjutnya yang mana untuk

mewujudkan sekolah berbasis pesantren yaitu dimana kepala sekolah menjadi teladan bagi semua warga sekolah. Dalam strategi ini kepala sekolah menjadi tokoh utama dalam mewujudkan budaya santri di SMK M'arif 5 Gombang. Berikut ini adalah teladan yang dilakukan kepala sekolah yaitu dalam :

- 1) Kebiasaan menata sandal orang lain.
- 2) Menerapkan budaya bersih
- 3) Menerapkan budaya disiplin waktu.
- 4) Memegang komitmen yang telah dibuat.
- 5) Menerapkan etika komunikasi

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, peneliti menangkap berbagai hal terkait dengan strategi kepala sekolah menjadi teladan untuk semua warga sekolah. Berikut adalah beberapa hal yang ditemukan peneliti saat melakukan observasi:

- 1) Sepatu peneliti ketika keluar sudah tertata rapi.
- 2) Toilet di SMK Ma'arif 5 Gombang bersih.
- 3) Peneliti mengadakan janji dengan kepala sekolah dan pelaksanaannya kepala sekolah datang tepat waktu.
- 4) Ketika ada tamu yang tidak membuat janji maka hanya diberikan waktu yang sangat terbatas.
- 5) Ketika peneliti tidak menyebutkan identitas peneliti saat menghubungi kepala sekolah maka kepala sekolah tidak akan merespon.

Ditentukannya strategi ini menjelaskan bahwa dalam pembentukan karakter baik siswa dan guru kepala sekolah ikut terlibat aktif yaitu dengan cara kepala sekolah menjadi teladan untuk semua warga sekolah.

c. Melakukan Pengkaderan

Pengkaderan merupakan suatu proses yang ditujukan untuk pembentukan karakter seseorang dengan tujuan agar dapat meningkatkan kompetensi orang tersebut. Pengkaderan yang dilakukan di SMK Ma'arif 5

Gombang memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi individu yang terdapat di SMK Ma'arif 5 Gombang sehingga memiliki sumber daya manusia yang unggul dan siap bersaing serta dapat membangun sekolah. Pengkaderan yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang sangat masif hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan sosok yang paham betul akan pengkaderan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, jika kepala sering melakukan rolling tugas dan tanggung jawab guru yang mana dimaksudkan agar guru dapat menguasai berbagai kompetensi. Selain itu SMK Ma'arif 5 Gombang juga melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mengkader individu yang terdapat di SMK Ma'arif 5 Gombang.

d. Menyeleksi Guru dan Karyawan

Guru dan karyawan merupakan alat pertama yang dapat digunakan kepala sekolah untuk mewujudkan berbagai program yang ditetapkan sekolah. Sehingga sudah sangat wajar jika kepala sekolah membutuhkan guru dan karyawan yang dapat diajak bersama menjunjung dan membesarkan sekolah. Dari hasil wawancara kepala sekolah menegaskan jika kepala sekolah membutuhkan guru dan karyawan yang memiliki jiwa pengabdian, loyalitas tinggi dan memiliki profesional kerja tinggi, oleh sebab itu kepala sekolah ketika menyeleksi calon guru dan karyawan beliau terlibat aktif dalam pemilihan calon guru dan karyawan.

Selain menyeleksi ketika penerimaan masuk guru dan karyawan kepala sekolah juga tidak sungkan untuk menyeleksi guru ataupun karyawan yang sudah aktif menjadi bagian dari sekolah. Ketika kepala sekolah menemukan guru ataupun karyawan yang tidak profesional dalam bekerja serta tidak memiliki loyalitas ke sekolah maka kepala sekolah akan bertindak langsung, tindakan tersebut dapat berupa pemberian surat teguran bahkan dapat berupa pemecatan secara sepihak.

e. Mencari Sosok yang Tepat Untuk Mewujudkan Sekolah Berbasis Pesantren

Pada saat menetapkan SMK Ma'arif 5 Gombang sebagai sekolah berbais pesantren maka kepala sekolah sadar betul jika beliau tidak memiliki sumber daya yang memiliki kompetensi yang tepat. Dalam tahapan ini kepala sekolah mencari individu yang memiliki jiwa santri sehingga dapat membangun iklim dan budaya santri di SMK Ma'arif 5 Gombang.

Dari hasil observasi yang ditemukan di SMK Ma'arif 5 Gombang peneliti merasakan jika sosok pengasuh yang menjadi pilihan kepala sekolah sudah sangat tepat karena beliau dapat menghadirkan iklim dan budaya santri ke SMK Ma'arif 5 Gombang. Pengasuh sangat paham dengan suasana pondok pesantren karena memang beliau adalah merupakan sosok yang memiliki jiwa santri dan pernah menjadi santri selama beberapa tahun di salah satu pondok pesantren. Pengasuh juga dapat menanamkan baik itu budaya NU dan karakteristik warga NU ke santri dengan baik.

f. Mengarahkan Tugas, Fungsi Guru dan Karyawan

Untuk menjaga agar guru dan karyawan berjalan sesuai dengan program sekolah maka diperlukan pengarahan fungsi dan tugas, sehingga guru dan karyawan dapat paham dan mengetahui tugas dari tiap-tiap guru dan karyawan. Dalam melakukan pengarahan ini kepala sekolah memanfaatkan keberadaan waka, kaprodi dan KTU supaya jalur koordinasinya jelas dan tidak terlalu banyak tugas. Hal ini sesuai dengan yang dikatkan waka kurikulum jika waka berkordinasi langsung dengan kepala sekolah dan selanjutnya waka akan melakukan pengarahan ke tiap-tiap guru.

g. Percepatan Pembangunan Fisik SMK Ma'arif 5 Gombang

Citra pertama yang ditangkap masyarakat terkait kualitas dari suatu sekolah adalah bagaimana wajah fisik dari sekolah. Jika ingin membangun SMK Ma'arif 5 Gombang sebagai SMK yang bermutu dan memiliki kualitas pendidikan yang mumpuni maka percantik wajah fisik dari SMK Ma'arif 5 Gombang. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan langsung ke SMK Ma'arif 5 Gombang, SMK Ma'arif 5 Gombang memiliki

bangunan-bangunan baru serta memiliki bangunan lama naun dipercantik sehingga nyaman dilihat. Selain itu juga memiliki taman, dan tampilan dari luar SMK Ma'arif 5 Gombong sangat bagus dan dapat meyakinkan calon siswa. Berbagai hal tersebut dicapai SMK Ma'arif 5 Gombong hanya dalam kurun waktu 6 tahun (2014-2020). Percepatan pembangunan ini dikarenakan kepala sekolah rajin menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga baik swasta maupun pemerintah.

h. Kebijakan SMK Ma'arif 5 Gombong

Kebijakan sekolah merupakan serangkaian aturan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh pihak sekolah. Kebijakan sekolah diciptakan agar menjadi pembatas bagi warga sekolah. Kebijakan SMK Ma'arif 5 Gombong terkait dengan mewujudkan sekolah berbais pesantren dibuat agar warga sekolah tidak melakukan hal-hal yang tidak mencerminkan pesantren. Pada dasarnya terdapat kebijakan yang ditetapkan pemerintah dan kebijakan yang ditetapkan sekolah namun kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang diberlakukan secara umum.

Pada tahapan ini kebijakan yang dibahas adalah kebijakan SMK Ma'arif 5 Gombong dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren, sehingga dapat dikatakan kebijakan yang dituliskan pada laporan thesis ini merupakan kebijakan yang memang dibuat mandiri oleh SMK Ma'arif 5 Gombong dan hanya diberlakukan di SMK Ma'arif 5 Gombong. Kebijakan yang dibuat merupakan kebijakan dengan tujuan untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren.

i. Sinergitas Antara Sekolah dan Pondok Pesantren

Kepala sekolah sangat mendukung adanya pesantren di lingkungan SMK Ma'arif 5 Gombong, yang mana beliau juga yang memiliki ide pertama untuk membuat sekolah berbasis pesantren. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber kepala sekolah sangat mendukung

berbagai kegiatan pesantren, bahkan mujahadah yang awalnya dilakukan oleh santri dan pengsup, satu tahun ini diwajibkan untuk guru dan karyawan. Selain itu kepala sekolah juga memberikan kewenangan khusus ke santri dimana santri bebas mengakses semua fasilitas yang ada di sekolah selama 24 jam penuh. Selain itu untuk menunjang berjalannya pondok pesantren kepala sekolah menganggarkan dana yang berasal dari dana sekolah untuk pondok pesantren sehingga santri tidak dipungut biaya bulanan.

Kepala sekolah mengelola pesantren dengan benar sehingga pesantren dapat berkembang serta efek keberadaan pesantren dapat dirasakan secara menyeluruh. Kerjasama dengan pihak luar lebih banyak dikarenakan sekolah memiliki pondok pesantren dibandingkan dengan murni karena sekolah saja, hal ini dijelaskan oleh kepala sekolah jika beliau banyak mendapatkan kerja sama yang dikhususkan untuk sekolah berbasis pesantren.

j. Iklim dan Budaya Sekolah

SMK Ma'arif 5 Gombang yang mana merupakan sekolah berbasis pesantren maka sudah seharusnya iklim dan budaya yang ada di sekolah merupakan iklim dan budaya pesantren. Menurut keterangan salah satu guru iklim dan budaya di SMK Ma'arif 5 Gombang sebelum ada pesantren adalah tidak sehat. Motivasi anak sekolah ingin jadi preman dan iklim belajar lemah itu adalah dua hal yang identik dengan SMK Ma'arif 5 Gombang. Namun setelah ada pesantren di lingkungan sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang iklim dan budaya yang dibangun merupakan iklim dan budaya yang sehat. Hal yang paling signifikan adalah terkait dengan kedisiplinan, prestasi dan kepatuhan siswa.

k. Komunikasi yang Dibangun Guru dan Siswa

Komunikasi yang dibangun antara guru dan siswa merupakan komunikasi kekeluargaan, dimana siswa menjadikan guru sebagai orang tua mereka sendiri. Hal ini dapat disimpulkan dari banyaknya siswa yang

mengalami masalah dan yang pertama kali mendeteksi masalah tersebut adalah guru SMK Ma'arif 5 Gombang. Guru berusaha dapat menyatu dengan siswa namun guru tetap sadar posisinya sebagai guru sehingga tidak melampaui batas antara guru dan siswa. Selain itu komunikasi yang dibangun tidak hanya dengan siswa namun juga dengan orang tua siswa. Tidak jarang orang tua wali mendatangi guru dan mengucapkan terimakasih karena telah membawa efek positif ke anaknya.

3. Evaluasi Strategi

Untuk dapat mengetahui hasil dari pelaksanaan dari suatu strategi maka harus dilakukan tahapan evaluasi strategi. Pada tahapan evaluasi strategi akan diketahui seberapa efektif strategi yang ditentukan, kelemahan dari strategi tersebut dan kendala dalam implementasi strategi. Dengan hasil dari evaluasi strategi maka akan dapat ditarik kesimpulan jika strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan program yang ditentukan atau belum serta strateginya merupakan strategi yang sudah tepat guna atau diperlukan perubahan strategi. Dalam evaluasi strategi dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren di SMK Ma'arif 5 Gombang terbagi menjadi tiga tahapan yang mana sesuai dengan teori Fred R David, yaitu:

a. Monitoring Hasil Implementasi Strategi

Dalam evaluasi terkait dengan penerapan strategi dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren tahapan pertama adalah dilakukannya pengawasan. Pengawasan dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun melalui waka. Dari hasil wawancara serta hasil observasi yang dilakukan peneliti secara langsung, dapat ditarik kesimpulan jika pengawasan dilakukan langsung oleh kepala sekolah bertujuan supaya kepala sekolah mengetahui apakah berjalannya suatu kegiatan berjalan sesuai strategi yang sudah ditetapkan dan merupakan perwujudan dari sekolah berbasis pesantren. Selain itu untuk membantu kepala sekolah, kepala sekolah juga mengamanahkan pengawasan kegiatan ke wakil kepala dari tiap-tiap bidang, hal ini dengan tujuan pengawasan dapat dilakukan

secara terus menerus baik ketika ada kepala sekolah maupun tanpa kepala sekolah.

Selain menggunakan pengawasan secara langsung, menurut wakil kepala kurikulum mengatakan bahwa cara memonitor seluruh guru dan karyawan adalah dengan diadakannya rapat bulanan dan rapat tahunan. Rapat bulanan dihadiri oleh masing-masing waka sehingga waka melaporkan berbagai progres dan kendala terkait berjalannya sekolah. Selain rapat bulanan sekolah juga mengadakan rapat tahunan, dalam rapat tahunan ini dihadiri oleh seluruh guru dan karyawan, dimana seluruh guru dan karyawan dapat melaporkan hasil kerja selama satu tahun ataupun dapat menyampaikan aspirasinya.

Kepala sekolah secara rutin melakukan supervisi lingkungan sekolah maupun supervisi kegiatan di kelas. Ketika diadakan supervisi secara langsung kepala sekolah dapat mengetahui kekurangan dan dapat bertindak dengan cepat. Selain itu kepala sekolah juga mengadakan supervisi tidak langsung, dimana kepala sekolah menugaskan dari masing-masing waka untuk melakukan supervisi baik supervisi lingkungan sekolah maupun supervisi kegiatan belajar mengajar.

Yang terakhir melakukan monitoring kegiatan melalui dokumentasi dari setiap kegiatan. Dimana kepala sekolah dapat mengetahui dan monitoring kegiatan mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan dengan menggunakan acuan dokumen yang diajukan ke kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat menilai kegiatan tersebut.

Dari berbagai upaya untuk melakukan monitoring baik dari kegiatan belajar mengajar, lingkungan sekolah maupun kegiatan sekolah, kepala sekolah sebagai penentu strategi akan mencocokkan apakah pelaksanaan dari suatu kegiatan sudah sesuai dengan strategi sekolah dalam mencapai sekolah berbasis pesantren atau belum. Ketika ditemukan ketidaksesuaian maka kepala sekolah akan segera mengambil tindakan baik dapat teguran ataupun sanksi.

b. Mengukur Kinerja

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui performa kerja dan hasil kerja baik guru dan karyawan, sehingga dapat diketahui apakah guru dan karyawan dapat mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan atau tidak. Menurut salah satu guru, kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang merupakan kepala sekolah yang berbasis kinerja, jadi kepala sekolah selalu menilai kinerja para guru dan karyawannya. Jika terjadi kinerja guru dan karyawan menurun maka akan dilakukan penindakan oleh kepala sekolah, dapat berupa pengurangan jam mengajar ataupun akan di pindah posisi dalam struktur sekolah. Penilaian kinerja yang bersifat individu guna mengetahui performa guru dapat pula berdasarkan kompetensi dan ketrampilan yang diperlukan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar dan guru memiliki kompetensi tersebut atau tidak. Sehingga kepala sekolah dapat mengetahui kemampuan guru sebenarnya, dan ketika ada guru yang memiliki kinerja yang sangat tidak baik kepala sekolah dengan cepat akan melakukan tindakan penanggulangan.

Selain itu, kepala sekolah juga selalu mengukur kinerja sekolah, yang mana kinerja sekolah yaitu mencakup sarana dan prasarana, proses pembelajaran, hasil dan pencapaian siswa serta program sekolah. Dalam mengukur kinerja sekolah kepala sekolah melihat sekolah secara menyeluruh sehingga dapat diketahui bagaimana progres kinerja sekolah yang dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

c. Melakukan Tindakan Korektif

Melakukan tindakan korektif maksudnya melakukan tindakan perbaikan terhadap kendala atau kekurangan yang ditemukan. Namun ketika pada penilaian kinerja memiliki nilai positif maka tidak diperlukan tindakan penanganan sehingga strategi yang terkait dapat tetap dijalankan. Dalam melakukan tindakan perbaikan kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang membentuk tim pengembangan sekolah dimana tim pengembangan ini terdiri dari waka, komite dan karyawan yang mana tim pengembangan tersebut berada dalam pengawasan kepala sekolah. Pembentukan tim

pengembangan ini ditujukan untuk menjalankan evaluasi diri sekolah (EDS). Dari hasil temuan yang ditemukan tim pengembangan dan kepala sekolah tersebut akan dicari berbagai faktor yang menjadikan tidak berjalannya suatu strategi, sehingga dapat segera ditangani dengan tepat.

Dari berbagai temuan yang ditemukan oleh tim pengembangan lalu akan dikoreksi kinerja sekolah yang mana dicocokkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Dari hasil pencocokan tersebut dapat diketahui efektivitas strategi yang digunakan. Yang menjadi bahan koreksi yang utama adalah jumlah siswa masuk dan jumlah siswa lulus, prestasi siswa dan prestasi guru. Untuk bahan koreksi lain dapat dikembangkan berdasarkan situasi dan kondisi lingkungan sekolah.

Setelah diketahui permasalahan dan penyebab yang ditemukan dalam penerapan strategi maka akan dilakukan inovasi untuk menyesuaikan strategi sehingga dapat menutup kekurangan dari strategi yang sebelumnya. Strategi yang baru akan mempertimbangkan berbagai faktor baik eksternal dan internal atau dapat dikatakan pembuatan strategi baru melewati proses perencanaan strategi terlebih dahulu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sekolah berbasis pesantren merupakan sekolah formal yang mana dalam kesehariannya dapat menerapkan budaya dan iklim pesantren di lingkungan sekolah. Sekolah berbasis pesantren berarti terdapat pondok pesantren di dalam lingkungan sekolah yang mana hal ini tidak mudah untuk dapat mensinergikan keduanya. Hal ini karena pola pendidikan pesantren dan pola pendidikan sekolah formal berbeda. Pengaplikasian sekolah berbasis pesantren sudah banyak diterapkan pada tataran sekolah MI dan MTS namun pada jenjang SMK sangatlah jarang, jika memang ada hanya sedikit yang mampu mempertahankan eksistensi pesantren tersebut. SMK Ma'arif 5 Gombong merupakan sekolah berbasis pesantren yang berhasil menerapkan sekolah berbasis pesantren. Hal ini dapat

dilihat dari perbandingan jumlah santri dan jumlah siswa yang ada di SMK Ma'arif 5 Gombang.

Keberhasilan SMK Ma'arif 5 Gombang tentunya ditunjang oleh kepala sekolah, guru dan karyawan yang dapat bekerja sama mewujudkan sekolah berbasis pesantren. Selain itu keberhasilan tersebut juga diraih dengan menggunakan manajemen strategi yang tepat guna sehingga perkembangan sekolah berbasis pesantren dapat berkembang naik. Dari penelitian yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang terkait dengan analisis strategi dalam mewujudkan sekolah berbasis pesantren dimana peneliti melakukan penelitian secara langsung ke sekolah maka dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait dengan strategi untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren yaitu:

1. Perencanaan strategi yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang yang mana untuk mewujudkan sekolah berbasis pesantren telah sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Fred R David dimana perencanaan strategi mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang dan menentukan strategi yang digunakan. Dalam perencanaan strategi kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang lebih dominan karena alasan yang bersifat situasi pada saat awal menjabat sebagai kepala sekolah dan pengalaman pribadi kepala sekolah SMK Ma'arif 5 Gombang.
2. Dalam implementasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya SMK Ma'arif 5 Gombang dapat mengimplementasikan strategi secara baik dimana hal itu tercermin dari suasana lingkungan sekolah, karakter guru dan siswa serta iklim dan budaya yang dibangun di SMK Ma'arif 5 Gombang
3. Evaluasi strategi yang dilakukan SMK Ma'arif 5 Gombang dilakukan secara periodik baik dilakukan satu bulan sekali maupun satu tahun sekali, selain itu evaluasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tidak langsung dengan dibantu tim pengembangan sekolah. Hasil evaluasi akan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan strategi atau menyatakan jika strategi yang diterapkan sudah tepat guna.

Saran-saran

Setelah peneliti melakukan penelitian yang dilakukan di SMK Ma'arif 5 Gombang, peneliti menangkap berbagai fenomena yang ada di SMK Ma'arif 5 Gombang. Dari seluruh rangkaian penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMK Ma'arif 5 Gombang peneliti menyarankan:

1. Agar sosok kepala sekolah tidak menjadi sosok yang sangat dominan. Sosok kepala sekolah yang sangat kuat dan dominan dapat berakibat mematikan kreatifitas guru dan karyawan dalam mengembangkan sekolah
2. Diperlukan pengawasan kepada santri selama 24 jam penuh karena santri tanpa pengawasan sangat rawan terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat dilakukan santri.

DAFTAR PUSTAKA

- Barlian, Cepi Ujang, (2016), *Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi*, Bandung: Khalifa Insan Cendekia Press.
- Budiningsih, C. Asri, (2011), "Karakteristik Siswa Sebagai Pijakan dalam Penelitian dan Metode Pembelajaran", dalam *Jurnal Cakrawala Pendidikan*.
- Djafri, Novianty, (2016), *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Deepublish.
- David R., Fred, (2011), *Strategic Management Concept and Cases*, Florence, South Carolina: Francis Marion University.
- Efendi, Nur, (2017), *Islamic Educational Leadership*, Yogyakarta: Kalimedia.
- Hasan, Muhammad, (2015), "Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren", dalam *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*.
- Majid, Nurcholis, (1997), *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta: Paramadina.
- Mulyasa, E., (2018), *Manajemen Pendidikan Karakter*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Pasaribu, Ardiansyah, (2018), *Strategi Penerapan Manajemen di Pondok Pesantren dalam Membentuk Da'i*, Sumatra Utara: UIN Sumatra Utara.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetyo, Nana, (2011), *Membangun Karakter Usia Dini*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Anak Usia Dini.

- Probowati, Yusti, dkk, (2011), *Pendidikan Karakter : Perspektif Guru dan Psikolog*, Malang: Selaras.
- Puji Rahayu, Suci, (2015), *Esensi Manajemen Strategi*, Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sagala, Syaiful, (2017), *Manajemen Strategik dalam Peninhkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.