

CONSTRUCTING AN INTEGRATIVE MODEL OF MADRASAH STRATEGIC PLANNING: ALIGNING ISLAMIC VISION WITH NATIONAL EDUCATION POLICY

Yeni Endiana

Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
250106220017@student.uin-malang.ac.id

Samsul Susilawati

Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
susilawati@pips.uin-malang.ac.id

Abstract

Madrasah as an Islamic educational institution faces the challenge of maintaining its Islamic identity while meeting the demands of the national education policy that continues to develop. This condition requires strategic planning that is able to align Islamic values with the direction of national education policy to improve the quality of education. This research aims to analyze the concept of strategic planning of madrasahs within the framework of national education policy and formulate an integrative model that can be used to harmonize the vision of Islam and the demands of education regulations. This study uses a qualitative method with a library research approach. The results of the study show that Islamic values and national education policies have a common point that can be integrated through madrasah strategic planning. The integrative model offered adapts Fred R. David's strategic management through three main processes, namely formulation, implementation, and evaluation of strategies, by placing the Islamic vision as the foundation of values and national education policies as the regulatory foundation. The integration is translated into four strategic areas, namely the development of relevant and contextual curriculum, the strengthening of the learning process, the development of teachers and education personnel, and effective and efficient madrasah management. This model provides a conceptual contribution in the form of a strategic planning framework that connects regulatory demands with the Islamic identity of madrasahs, so that it can be a conceptual reference for madrasahs in improving the quality of education without losing their Islamic identity. However, because the model was developed through literature studies, its effectiveness has not been empirically tested.

Keywords: Strategic Planning; Madrasah; Islamic Vision; National Education Policy.

PENDAHULUAN

Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki sejarah panjang dan peran strategis dalam sistem pendidikan nasional Indonesia. Keberadaan madrasah bertujuan memberikan pendidikan agama serta ilmu umum. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1946 yang menetapkan bahwa madrasah wajib mengajarkan mata pelajaran umum di samping mata pelajaran agama. Madrasah memiliki peran penting yang tidak hanya mentransfer pengetahuan ilmu agama saja, melainkan juga membentuk akhlak dan moral peserta didik serta memberikan pemahaman agama yang mendalam bagi peserta didik.¹

Penyetaraan madrasah dengan sekolah umum telah diamanatkan dalam “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional”, dalam pasal 17 ayat (2) dan 18 ayat (3) dijelaskan, bahwa pendidikan madrasah, yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) mempunyai posisi dan hak yang sama dengan sekolah atau pendidikan umum

¹ Nur Apriyani, Saprin Saprin, and Munawir Munawir, “Peran Madrasah Sebagai Institusi Pendidikan Islam,” *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 4 (2025): 1274–1283.

lainya.² Kemudian, dengan disahkannya “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan” semakin memperkuat dan pengakuan penuh terhadap eksistensi pendidikan Islam dalam sistem pendidikan nasional. Sebagai upaya peningkatan kualitas madrasah, disahkannya “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan” Hal ini juga bertujuan agar tidak ada perbedaan dan diskriminasi terhadap pendidikan umum dan pendidikan madrasah.³

Namun demikian, madrasah menghadapi tantangan struktural yang kompleks, yakni keharusan untuk memenuhi standar kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan oleh dua kementerian sekaligus, Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen).⁴ Kebijakan pendidikan nasional mendorong madrasah dalam meningkatkan kualitasnya, seperti pengelolaan madrasah yang efektif, peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan kompetensi pendidik, serta menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman. Kebijakan tersebut memberikan peluang bagi madrasah untuk berkembang. Namun di sisi lain, madrasah dihadapkan pilihan yang sulit, antara mempertahankan mutu pendidikan agama yang menjadi ciri khasnya, sekaligus tuntutan untuk mampu menyelenggarakan pendidikan umum secara baik dan berkualitas supaya sejajar dengan sekolah-sekolah umum.⁵ Akibatnya sebagian madrasah ada yang mengikuti kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah seperti MIN, MTsN, dan MAN dan sebagian lagi ada yang tetap eksis dengan kurikulumnya sendiri, seperti madrasah swasta, madrasah diniyah dan pesantren.⁶

Dalam menghadapi dinamika tersebut, perencanaan strategik menjadi instrumen penting bagi madrasah untuk menentukan arah pengembangan lembaga secara sistematis dan berkelanjutan. Perencanaan strategik adalah langkah antisipatif yang dilakukan oleh madrasah agar madrasah tidak mengalami masalah atau kemunduran di masa depan.⁷ Melalui perencanaan strategik yang tepat, madrasah dapat mengembangkan suatu program pendidikan yang efektif, kurikulum yang relevan, memperkuat proses pembelajaran, meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, serta membangun tata kelola lembaga yang efektif dan efisien.⁸

Namun demikian, proses perencanaan strategik madrasah perlu menyelaraskan antara visi

² Yoga Anjas Pratama, “Integrasi Pendidikan Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional (Studi Kebijakan Pendidikan Madrasah Di Indonesia),” *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2019): 95–112.

³ Muslih Muslih and Miftachul Ulum, “Pendidikan Islam Antara Dua Atap: Studi Pada Kebijakan Pendidikan Islam Di Sekolah Dan Madrasah,” *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 1, no. 2 (2019): 155–157.

⁴ Septimi Hartati Natalia et al., “Kesenjangan Pendidikan Sekolah Umum Dan Madrasah: Faktor Penyebab Dan Dampaknya Bagi Peserta Didik Di Kabupaten Simeulue,” *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 4 (2025): 1100–1110.

⁵ Muslih and Ulum, “Pendidikan Islam Antara Dua Atap: Studi Pada Kebijakan Pendidikan Islam Di Sekolah Dan Madrasah.”

⁶ Ahmad Mukhlisin, “Dualisme Penyelenggaraan Pendidikan,” *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies* 2, no. 1 (2021): 62–72.

⁷ Moch Charis Hidayat and Aldo Redho Syam, “Urgensitas Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Madrasah Era Revolusi Industri 4.0,” *AL-ASASIYYA: Journal Basic Of Education* 4, no. 1 (2020): 1–13.

⁸ Dianoprita Restu et al., “Perencanaan Strategis Kurikulum Madrasah Dalam Memperbaiki Mutu Pendidikan Di MI Nur Riska Kota Lubuklinggau,” *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 8, no. 2 (2024): 542–557.

keislaman dan kebijakan pendidikan nasional, yang mana dua hal ini tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Perbedaan orientasi antara tuntutan administratif kebijakan pendidikan nasional dan karakteristik khas pendidikan Islam sering kali menimbulkan tantangan dalam praktik pengelolaan madrasah. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka perencanaan strategik yang mampu mengintegrasikan kedua aspek tersebut secara harmonis sehingga madrasah dapat menjalankan fungsi pendidikan nasional sekaligus mempertahankan nilai-nilai keislaman yang menjadi identitasnya.

Beberapa penelitian terdahulu membahas terkait perencanaan strategik, sebagai berikut: penelitian pertama berjudul “*Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Analisis SWOT*”. Mengkaji perencanaan strategik dari perspektif analisis lingkungan internal dan eksternal untuk peningkatan mutu pendidikan.⁹ Penelitian kedua berjudul “*Perencanaan Strategik dan Perencanaan Operasional dalam Lembaga Pendidikan Islam*”. Lebih banyak membahas hubungan antara perencanaan strategik dan operasional dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam, terutama pada aspek penyusunan program, pengelolaan sumber daya, serta pelaksanaan kegiatan lembaga.¹⁰ Penelitian ketiga berjudul “*Strategi Perencanaan Pendidikan Islam: Integrasi Renstra dan Renop dalam Mewujudkan Visi Lembaga*”. Fokusnya lebih pada: mekanisme teknis dan operasional penyusunan perencanaan strategik (Renstra dan Renop) dalam lembaga pendidikan Islam.¹¹

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu tersebut, terdapat perbedaan fokus dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu memandang perencanaan strategik dari perspektif instrumen analisis, hubungan perencanaan strategik dan perencanaan operasional, dan mekanisme menyusun dokumen perencanaan. Sedangkan penelitian ini memandang perencanaan strategik sebagai proses menyelaraskan antara identitas normatif madrasah dan tuntutan kebijakan pendidikan nasional. Bagaimana nilai-nilai keislaman sebagai identitas dasar madrasah dapat ditempatkan secara strategis dan diselaraskan dengan arah kebijakan pendidikan nasional dalam seluruh proses perencanaan.

Dari kesenjangan inilah, penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual berupa model integratif perencanaan strategis madrasah berbasis *strategic management* Fred R. David. Model ini menempatkan visi keislaman sebagai landasan nilai dan kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan regulatif, melalui tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Implementasi strategi diarahkan pada empat bidang utama, yakni pengembangan kurikulum yang relevan, penguatan proses pembelajaran, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan serta manajemen madrasah yang efektif dan efisien.

⁹ Zulkarnain Zulkarnain et al., “Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Analisis SWOT,” *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 147–159.

¹⁰ Mukhlisin Mukhlisin, “Perencanaan Strategis Dan Perencanaan Operasional Dalam Lembaga Pendidikan Islam,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2022): 65–73.

¹¹ Salsa Billa Fitriah, Ahmad Rosyady ArriFan, and Mardiyah Mardiyah, “Strategi Perencanaan Pendidikan Islam: Integrasi Renstra Dan Renop Dalam Mewujudkan Visi Lembaga,” *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 14, no. 2 (2025): 146–161.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual untuk menjembatani visi keislaman madrasah dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional dalam kerangka perencanaan strategik madrasah.

Penelitian ini bertujuan mengkaji landasan filosofis dan teoritis perencanaan strategik madrasah berbasis nilai keislaman, menganalisis arah kebijakan pendidikan nasional yang relevan dengan pengembangan madrasah, dan merumuskan model perencanaan strategik integratif berbasis *strategic management* Fred R. David yang menyelaraskan visi keislaman dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, melalui pendekatan studi pustaka, kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam pada madrasah. Khususnya dalam merumuskan perencanaan strategik madrasah yang adaptif terhadap perubahan kebijakan sekaligus tetap berlandaskan pada nilai-nilai Islam sebagai fondasi utama pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *library research* (studi pustaka). Metode tersebut dipilih karena penelitian ini bertujuan mengkaji konsep perencanaan strategik madrasah, dan hubungan antara visi keislaman dengan kebijakan pendidikan nasional serta pengembangan madrasah untuk merumuskan model integratif secara konseptual. Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer berupa dokumen regulasi dan kebijakan yang menjadi dasar penyelenggaraan madrasah. Sumber primer yang digunakan mencakup UU No. 20 Tahun 2003, PP No. 57 Tahun 2021, KMA No. 450 Tahun 2024, Permendikbudristek No. 16 Tahun 2022. Kemudian, sumber data sekunder berupa buku akademik dan jurnal ilmiah terakreditasi yang relevan dengan kajian perencanaan strategik, manajemen pendidikan Islam, kebijakan pendidikan nasional, dan pengembangan madrasah.

Penelusuran literatur dilakukan melalui Google Scholar, Portal Garuda dan SINTA. Pencarian tersebut menggunakan beberapa kata kunci yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu “perencanaan strategik madrasah”, “kebijakan pendidikan nasional”, “mutu madrasah”, “filsafat pendidikan Islam”. Kemudian kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: 1) buku dan artikel ilmiah yang membahas tentang perencanaan strategik madrasah, regulasi madrasah, kebijakan pendidikan nasional, dan mutu madrasah, 2) artikel jurnal yang diterbitkan pada jurnal ilmiah yang dapat ditelusuri dan diprioritaskan pada publikasi dalam kurun waktu 10 tahun terakhir, 3) dokumen kebijakan resmi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan nasional dan madrasah. Adapun kriteria eksklusi meliputi: 1) referensi yang tidak relevan dengan fokus penelitian, 2) sumber yang tidak dapat diverifikasi dan asal penerbitanya.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan, 1) identifikasi sumber, dengan menelusuri sumber berdasarkan kata kunci, 2) menyaring sumber, dengan memeriksa judul, abstrak, dan

relevansinya dengan fokus penelitian, 3) memeriksa keyakan sumber, dengan menelaah isi sumber berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, 4) menetapkan sumber, yakni memilih literatur yang digunakan untuk bahan analisis. Berdasarkan proses tersebut, sebanyak 50 sumber teridentifikasi pada tahap awal, kemudian 40 sumber lolos tahap penyaringan, dan sebanyak 30 sumber digunakan dalam analisis penelitian.

Data yang telah lolos proses seleksi kemudian dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), analisis data penelitian kualitatif dilakukan melalui empat alur kegiatan, yaitu pengumpulan data (data collection), kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclusion: drawing or verifying).¹² Pertama, data mentah dikumpulkan melalui sumber buku, artikel ilmiah dan dokumen lainnya, peneliti mulai memilih dan memahami informasi penting. Kemudian pada tahapan kondensasi, mengacu pada proses seleksi dan menyederhanakan data. Dari banyak literatur yang ada, peneliti memilih literatur dengan kata kunci perencanaan strategik pada madrasah dan kebijakan pendidikan nasional. Proses kondensasi ini dilakukan agar data yang terkumpul semakin mendalam dan tidak ada data yang terbuang. Dalam proses ini, penulis membuat rangkuman, melakukan koding data, dan mengembangkan tema. Selanjutnya penyajian data disusun secara sistematis dalam bentuk tabel dan model konseptual untuk memudahkan peneliti melihat pola hubungan antar data. Terakhir tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, pada tahap ini, peneliti menemukan pola, membuat interpretasi, membangun konsep atau teori dan memverifikasi kembali dengan data. Tahap kesimpulan ini tidak berakhir, tetapi terus diuji secara berkala selama proses penelitian berlangsung.¹³

Uji keabsahan data, dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas, yaitu teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk memverifikasi kebenaran data tertentu dengan cara membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain. Menurut Norman K. Denzin (1970), terdapat empat bentuk triangulasi: triangulasi metodologi, triangulasi antar-peneliti, triangulasi sumber informasi atau data, triangulasi teori.¹⁴ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teori. Peneliti membandingkan temuan penelitian dengan berbagai teori yang relevan, melalui sumber data buku dan artikel ilmiah untuk menghindari bias individual peneliti.

¹² Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (California: SAGE Publications, Inc., 2014).

¹³ Rachmat Kriyantono, *Teknik Praktis Riset Komunikasi Kuantitatif Dan Kualitatif: Disertai Contoh Praktis Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*, ed. 10 (Jakarta: KENCANA, 2022).

¹⁴ Tjiptohadi Sawarjuwono and Bambang Tutuko, *Metodologi Penelitian Tachid (Metodologi Penelitian Kualitatif)* (Malang: Penerbit Peneleh, 2025).

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Landasan Filosofis Perencanaan Strategik Madrasah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Perencanaan strategik dalam lembaga pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada dimensi manajerial tetapi juga pada dimensi spiritualitas yang mana merupakan ruh lembaga Pendidikan Islam. Secara filosofis, terdapat tiga pilar yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategik madrasah:

Landasan Ontologi

Perencanaan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang memiliki peran paling kritis dalam menentukan arah dan tujuan organisasi pendidikan. Dalam menyusun perencanaan, diperlukan perumusan tujuan dan strategi yang tepat agar madrasah dapat menjalankan fungsinya secara responsif terhadap perubahan lingkungan.¹⁵ Selaras dengan teori Nur Gamar dan Putriani L. Maliki bahwa dengan adanya perencanaan strategik, madrasah memiliki arah yang jelas dalam merumuskan program kegiatan, pengelolaan sumber daya yang efisien, adaptasi terhadap perubahan, dan peningkatan kualitas pendidikan.¹⁶ Menurut Mintzberg (2009) perencanaan strategik adalah “*cara untuk menentukan di mana kita berada, ke mana kita ingin pergi, dan bagaimana kita akan sampai di sana*”. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, perencanaan strategik madrasah mencakup penentuan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan tetap mempertahankan nilai-nilai Islam.

Landasan ontologi adalah hakikat keberadaan, realitas, dan esensi dari segala sesuatu yang ada.¹⁷ Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, landasan ontologi memandang bahwa perencanaan strategik madrasah bukan sekadar dokumen administratif, melainkan suatu proses perencanaan yang bertujuan mengarahkan seluruh sumber daya madrasah untuk mewujudkan visi pendidikan Islam dan tujuan pendidikan nasional secara berkelanjutan. Landasan ontologi perencanaan strategik madrasah bersumber pada al-Qur'an dan hadis yang mendorong manusia berpikir rasional dan bertanggung jawab.¹⁸ Allah berfirman dalam Qur'an Surah Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Hasyr Ayat 18).

Ayat ini mengandung prinsip perencanaan, yakni bekerja dengan terencana dan terstruktur serta evaluasi kerja yang sangat relevan dengan manajemen pendidikan modern.

¹⁵ La Rajab and Muhajir Abd. Rahman, *Strategi Pengembangan Madrasah Menjadi Lembaga Pendidikan Modern: Kajian Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2023).

¹⁶ Nur Gamar and Puriani L Maliki, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2025).

¹⁷ Luthfiah Luthfiah and Abdul Khobir, “Ontologi, Epistemologi Dan Aksiologi Filsafat Pendidikan,” *Jurnal Basicedu* 7, no. 5 (2023): 3249–3254.

¹⁸ Yeli Kurniati et al., “Integrasi Model Dan Metode Perencanaan Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Pendidikan,” *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro* 10, no. 2 (2025): 147–161.

Landasan Epistemologi

Yaitu cara atau metode untuk memperoleh pengetahuan yang benar tentang objek tersebut.¹⁹ Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, landasan epistemologi adalah cara yang digunakan untuk merumuskan perencanaan strategik atau arah masa depan madrasah. Hal ini untuk memastikan bahwa kebijakan pendidikan madrasah tidak hanya didasarkan pada asumsi semata namun secara konkrit dan nyata. Landasan epistemologi ini diwujudkan ke dalam dokumen teknis tata kelola madrasah, yakni RKM (Rencana Kerja Madrasah). RKM adalah proses menentukan tindakan masa depan (4 tahun) madrasah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan ketersediaan sumber daya. Dokumen RKM adalah tentang gambaran kegiatan madrasah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang telah ditetapkan.²⁰ RKM tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai bentuk ikhtiar kelembagaan untuk mewujudkan visi madrasah melalui proses perencanaan yang rasional, partisipatif, dan berorientasi pada kemaslahatan.

Dalam proses penyusunan RKM terdiri atas 3 alur kegiatan: 1) Persiapan, yakni pembentukan Tim Pengembang Madrasah (TPM) dan pembekalan atau orientasi TPM. 2) Penyusunan RKM, terdiri dari 5 (lima) tahap, seperti pada table. 3) Pengesahan RKM, yakni penyetujuan oleh rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan komite madrasah, dan pengesahan oleh pihak yang berwenang, serta sosialisasi kepada pemangku kepentingan pendidikan.²¹ Dengan demikian, RKM menjadi manifestasi integrasi antara prinsip manajemen modern dan nilai-nilai keislaman dalam tata kelola madrasah

Tabel 1. Proses Penyusunan RKM

Tahap	Proses Penyusunan RKM
I	Menetapkan kondisi madrasah saat Ini : 1) Melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) 2) Membandingkan hasil EDM (Evaluasi Diri Madrasah) dengan acuan standar madrasah Merumuskan tantangan (utama/prioritas) madrasah.
II	Menetapkan kondisi madrasah yang diharapkan 1) Merumuskan visi madrasah 2) Merumuskan misi madrasah 3) Merumuskan tujuan madrasah 4) Merumuskan sasaran dan indikator kinerja
III	Menyusun program dan kegiatan 1) Merumuskan program dan menetapkan penanggung jawab program. 2) Merumuskan kegiatan, dan jadwal kegiatan.

¹⁹ Luthfiah and Khobir, "Ontologi, Epistimologi Dan Aksiologi Filsafat Pendidikan."

²⁰ Muhammad Syifauddin Amin et al., "Peran Komite Madrasah Dalam Penyusunan Rencana Kerja Madrasah Di MTs Matholiul Huda," *Cendikia: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 2, no. 12 (2024): 502–509.

²¹ Nur Fadila Sandy et al., "Antara Regulasi Dan Realitas : Penyusunan Rencana Kerja Pendidikan Madrasah Di Kota Sorong," *Al-Ilmya: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 4 (2025): 1135–1142.

IV	Merumuskan rencana anggaran madrasah 1) Membuat rencana biaya program 2) Membuat rencana pendanaan program 3) Menyesuaikan rencana biaya dengan sumber pendanaan.
V	Merumuskan Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). 1) Merumuskan rencana kerja tahunan: a. Menetapkan program/kegiatan strategik b. Menetapkan kegiatan rutin/reguler c. Menetapkan Jadwal RKTM. 2) Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKA).

Tabel 2. Integrasi Nilai Keislaman dan Kebijakan Pendidikan Nasional dalam Penyusunan RKM (Rencana Kerja Madrasah)

Tahap	Integrasi Nilai Keislaman	Dasar Hukum	Indikator Strategik	Output
I	Muhasabah, yakni melakukan evaluasi terhadap kondisi madrasah dengan jujur sebagai dasar perbaikan	UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional	Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, prioritas pengembangan dan rekomendasi sesuai dengan indikator pada SNP dan SPM	Hasil EDM
II	Merumuskan visi keislaman yang terintegrasi (membentuk insan berakhlak, qurani, yang cerdas, inovatif, kokoh dalam IMTAK dan unggul dalam IPTEK)	Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan	Visi, misi, tujuan, sasaran, dan indikator kinerja yang mengintegrasikan tujuan pendidikan Islam dengan tuntutan pendidikan nasional	SMART (<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound</i>)
III	Maslahah dan mengedepankan pengembangan akhlak dan skill sebagai dasar penentuan prioritas program	KMA No. 450 tahun 2024 dan Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan	Indikator strategik mencakup 8 SNP: Standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian	Program strategis dan rencana kegiatan madrasah

IV	Amanah, efisiensi, dan transparan dalam penggunaan sumber daya madrasah	Permendikbudristek Nomor 18 Tahun 2023 Tentang Standar Pembiayaan	Kesesuaian antara prioritas strategis, kebutuhan program, biaya, dan sumber pendanaan.	Rencana anggaran yang mendukung prioritas strategis
V	Istiqamah, amanah, dan tanggung jawab dalam melaksanakan program yang telah direncanakan	Seluruh kebijakan nasional dan regulasi madrasah yang telah menjadi dasar pada tahap formulasi program	Program strategis dituangkan ke dalam RKTm dan RKAM yang dapat dilaksanakan serta dievaluasi.	RKTm dan RKAM sebagai rencana operasional tahunan madrasah

Landasan Aksiologi

Aksiologi adalah membahas tentang nilai (manfaat, etika, dan moral) dari penggunaan suatu pengetahuan.²² Secara teori menurut Nur Gamar dan Puriani L Maliki, perencanaan strategik memiliki tujuan dan manfaat yang signifikan bagi lembaga pendidikan Islam.²³ Tujuan perencanaan strategik adalah 1) menciptakan visi bersama antara semua pemangku kepentingan (*stakeholder*), termasuk guru, siswa dan orang tua. 2) Kemudian penentuan prioritas, seperti alokasi sumber daya dan memastikan untuk kegiatan yang paling *urgent* mendapat perhatian dan dukungan yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan strategik tidak hanya menjadi pedoman pengelolaan lembaga, tetapi juga menjadi instrumen untuk menyinergikan visi keislaman, kebutuhan madrasah, dan tuntutan kebijakan pendidikan nasional.

Adapun manfaat dari perencanaan strategik bagi madrasah yakni 1) peningkatan keterlibatan stakeholder, menurut Kline (2016) “*partisipasi aktif dalam perencanaan strategik dapat meningkatkan komitmen dan rasa memiliki di antara anggota organisasi*”, 2) pengukuran dan evaluasi kinerja, 3) serta inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Sejalan dengan teori John Kotter (2012) bahwa “*organisasi yang melakukan perencanaan strategik cenderung lebih mampu beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan baru*”. Dengan demikian, perencanaan strategik menjadi instrumen penting bagi madrasah untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga, mempertahankan relevansi pendidikan, serta mewujudkan visi keislaman yang selaras dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

Pada aspek aksiologi ini menjadi pembeda penting antara perencanaan strategik madrasah dengan pendidikan umum. Pada organisasi pendidikan umum, keberhasilan strategi dilihat dari tercapainya tujuan organisasi, efektivitas pengelolaan sumber daya, meningkatnya kinerja dan mutu organisasi.²⁴ Sementara pada madrasah, keberhasilan strategi mencakup dimensi yang lebih luas yakni tujuan organisasi perlu

²² Luthfiah and Khobir, “Ontologi, Epistemologi Dan Aksiologi Filsafat Pendidikan.”

²³ Gamar and Maliki, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*.

²⁴ Umy Nadrah Simatupang et al., “Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah,” *Jurnal Niara* 16, no. 3 (2024): 606–613.

berjalan berdampingan dengan tetap memelihara identitas keislaman dan membentuk karakter peserta didik. Maka, selain dilihat dari terlaksananya program dan tercapainya target, juga dari nilai dan manfaat bagi peserta didik, madrasah, masyarakat dan kehidupan keagamaan.

Dimensi aksiologis dalam perencanaan strategik madrasah dapat dirumuskan ke dalam empat orientasi utama: 1)kemaslahatan, bahwa perencanaan strategik madrasah memberikan manfaat bagi seluruh elemen madrasah, 2)akhlak, bahwa perencanaan strategik madrasah mendukung pembentukan akhlak peserta didik, 3)amanah, bahwa pengelolaan program dan sumber daya dilakukan secara jujur dan bertanggung jawab. 4)keberlanjutan, bahwa perencanaan strategik madrasah diarahkan pada peningkatan mutu secara berkelanjutan atau terus menerus. Demikian keempat dimensi tersebut dapat digunakan sebagai indikator dalam melihat apakah strategi yang telah dirumuskan tidak hanya berhasil dari sisi manajerialnya, tetapi juga telah sesuai dengan tujuan pendidikan Islam.

Landasan Teoritis Perencanaan Strategik Madrasah dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Landasan teoritis perencanaan strategik madrasah merupakan sintesis dari konsep manajemen strategik kontemporer dan prinsip tata kelola Islam. Integrasi tersebut penting karena madrasah tidak hanya berfungsi sebagai organisasi pendidikan yang berorientasi pada pencapaian mutu, tetapi juga sebagai lembaga yang mengemban misi pembentukan karakter dan nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu, perencanaan strategik madrasah harus dibangun di atas kerangka teoritis yang mampu mengakomodasi tuntutan profesionalisme organisasi sekaligus nilai-nilai Islam.

Landasan *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*

Amar ma'ruf nahi munkar memiliki arti mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran merupakan salah satu ajaran penting dalam Islam yang dapat menjadi landasan teoritis bagi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam pengelolaan madrasah. Dalam konteks perencanaan strategik, prinsip ini mendorong madrasah untuk senantiasa melakukan evaluasi terhadap program, kebijakan, dan kinerja organisasi guna memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara teori, menurut Septian Nur Ika Trisnawati, perencanaan strategik tidak berhenti pada penyusunan program, tetapi juga mencakup proses pengendalian dan evaluasi secara berkelanjutan. Melalui evaluasi yang sistematis, madrasah dapat mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki kekurangan, serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkesinambungan.²⁵ Dengan demikian, landasan *amar ma'ruf nahi munkar* selaras dengan prinsip manajemen mutu yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas secara terus-menerus demi tercapainya mutu pendidikan yang optimal.

²⁵ Septian Nur Ika Trisnawati, *Perencanaan Pendidikan: Dari Landasan Konseptual Ke Implementasi Sekolah* (Sukoharjo: Tahta Media Group, 2025).

Landasan Al-Ittihad wa an-Nadzm

Islam mengajarkan pentingnya keteraturan, disiplin, dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, *Al-ittihad wa an-nadzm*, dipahami secara konseptual sebagai persatuan dan keteraturan dalam mengarahkan berbagai unsur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Landasan nilai tersebut dapat dikaitkan dengan QS. Ali ‘Imran ayat 103 yang menekankan pentingnya persatuan dan larangan berpecah belah. Kemudian, dalam QS. Ash-Shaff ayat 4 yang menjelaskan bahwa pentingnya keteraturan dan kekokohan dalam suatu barisan. Dalam konteks perencanaan strategis madrasah, prinsip tersebut sejalan dengan teori John M. Bryson tentang *Strategic Planning Process* yang menekankan bahwa perencanaan harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.²⁶ Maka demikian, persatuan menjadi dasar untuk menyatukan visi dan tujuan, sedangkan keteraturan menjadi dasar untuk mengorganisasikan proses dalam mencapai tujuan madrasah

Penerapan prinsip tersebut dalam perencanaan strategis madrasah dapat diwujudkan melalui koordinasi, pembagian peran, serta keterlibatan stakeholder. Koordinasi dilakukan agar para pemangku kepentingan madrasah memiliki visi yang sama dalam melaksanakan program kegiatan. Pembagian peran dilakukan dengan cara menetapkan tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing pemangku kepentingan secara profesional sesuai dengan kompetensinya. Kemudian, keterlibatan stakeholder dilakukan melalui dukungan dan partisipasi dalam merumuskan program, pengambilan keputusan hingga tahap implementasi dan evaluasi. Dengan demikian, prinsip *Al-ittihad wa an-nadzm* diterjemahkan ke dalam mekanisme perencanaan yang terkoordinasi dan memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas dalam mendukung tercapainya visi madrasah.

Landasan Maslahah Mursalah

Konsep *maslahah mursalah* merupakan salah satu prinsip penting dalam hukum dan pemikiran Islam yang menekankan pentingnya kemanfaatan dan kesejahteraan bersama. Dalam konteks perencanaan strategik madrasah, konsep ini menjadi dasar bahwa dalam praktik organisasi yang mencakup kebijakan, program, dan target yang dirumuskan harus berorientasi pada kemaslahatan peserta didik, guru, lembaga, masyarakat, serta bangsa secara keseluruhan.²⁷

Orientasi kemaslahatan tersebut tercermin dalam berbagai program pengembangan madrasah, seperti peningkatan mutu pembelajaran, penguatan kompetensi guru, pengembangan karakter peserta didik, serta pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan

²⁶ Ahmad Dadok, Safrizal ZA, and Mahdi Syahbandir, *Perencanaan Pembangunan Daerah Di Indonesia (Tinjauan Filsafat, Teori, Dan Implementasi: Panduan Bagi Teknokrat, Akademisi, Dan Politisi Dalam Perencanaan Pembangunan* (Banda Aceh: Aceh Media Grafika, 2024).

²⁷ Yeni Endiana and Ali Nasith, "The Behavior of Islamic Educational Organizations : Between Tradition , Modernity and Spirituality," *El-Idare: Journal of Islamic Education Management* 12, no. 1 (2026): 171–182.

perencanaan strategik tidak hanya diukur dari pencapaian target administratif atau akademik semata, tetapi juga dari sejauh mana program yang dilaksanakan mampu memberikan manfaat nyata bagi seluruh pemangku kepentingan dan mendukung terwujudnya tujuan pendidikan Islam.

Landasan *Taqdir* dan *Tawakkal*

Dalam perspektif Islam, perencanaan merupakan bagian dari ikhtiar manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Konsep ini dapat dijelaskan melalui hubungan antara *taqdir* dan *tawakkal*. *Taqdir* dalam konteks manajerial dapat dimaknai sebagai upaya manusia dalam merancang dan mempersiapkan masa depan melalui perencanaan yang matang, sedangkan *tawakkal* merupakan sikap menyerahkan hasil akhir kepada Allah setelah melakukan usaha secara maksimal.

Perencanaan strategik madrasah mencerminkan implementasi prinsip tersebut. Secara teori, menurut Rifqotun Nada, penyusunan visi, misi, tujuan, program, dan target kinerja merupakan bentuk ikhtiar rasional yang dilakukan pengelola madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan.²⁸ Namun demikian, keberhasilan pelaksanaan strategi tidak hanya bergantung pada kemampuan manusia, melainkan juga memerlukan sikap *tawakkal* sebagai bentuk kesadaran bahwa segala hasil pada akhirnya berada dalam ketentuan Allah. Oleh karena itu, perencanaan strategik dalam Islam memadukan antara profesionalisme, rasionalitas, dan spiritualitas.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan strategik madrasah dalam perspektif manajemen pendidikan Islam merupakan proses sistematis dalam merumuskan arah pengembangan lembaga melalui integrasi prinsip-prinsip manajemen modern dan nilai-nilai Islam. Perencanaan strategik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengelolaan organisasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan pendidikan Islam yang berorientasi pada pembentukan manusia yang berilmu, berakhlak, dan mampu menghadapi tantangan perkembangan zaman secara seimbang.

Arah Kebijakan Pendidikan Nasional dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Madrasah

Madrasah memiliki karakteristik yang unik karena harus menjalankan visi dan misi pendidikan Islam yang berada di bawah pembinaan Kementerian Agama, sekaligus memenuhi berbagai standar dan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku. Analisis terhadap berbagai kebijakan pendidikan nasional menunjukkan adanya sejumlah kewajiban yang harus dipenuhi madrasah sekaligus peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan mutu pendidikan di madrasah. Adapun beberapa regulasi yang mengikat madrasah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan madrasah, diantaranya:

Kesetaraan Madrasah dengan Sekolah Umum pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003

UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menegaskan terkait penyeteraan pendidikan umum dan pendidikan madrasah tertuang pada pasal 17 ayat 2 yang menyatakan bahwa

²⁸ Rifqotun Nada, "Analisis Perumusan Visi, Misi Dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Indramayu," *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2023): 28–38.

“Pendidikan dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat”. Begitupula pada pasal 18 ayat 3 yang menyatakan bahwa *“Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.”* Dapat dipahami bahwa madrasah sebagai bagian integral sistem pendidikan nasional dengan hak dan kewajiban yang setara dengan sekolah umum, sekaligus tetap memiliki karakteristik sebagai lembaga pendidikan Islam.

Menurut penelitian Mahela Puspitasari, dkk., bahwa Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan legitimasi kuat bagi Pendidikan Islam sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Pengakuan ini diwujudkan melalui penyetaraan Standar Nasional Pendidikan (SNP), dukungan pendanaan seperti program BOS, serta pengakuan terhadap lulusan madrasah atau pesantren.²⁹ Adapun menurut Aminuddin, dkk., implikasi dari penyetaraan tersebut juga tertuang pada Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, bab II pasal 2 bahwa ijazah madrasah mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum yang setingkat atau sederajat dan lulusan madrasah juga dapat melanjutkan ke sekolah umum setingkat atas atau perguruan tinggi.³⁰

Implikasi regulasi tersebut terhadap formulasi strategi madrasah adalah madrasah perlu melakukan arah pengembangan yang mampu memenuhi tuntutan pendidikan nasional tanpa menghilangkan identitas keislaman. Integrasi keduanya menjadi dasar madrasah dalam merumuskan tujuan, sasaran dan indikator mutu yang acuannya ada pada SNP (Standar Pendidikan Nasional) sekaligus nilai-nilai keislaman. Kemudian, pada tahap implementasi, diterjemahkan melalui pengembangan terhadap kurikulum, pembelajaran, SDA (Sumber Daya Manusia) dan manajemen madrasah yang memenuhi standar SNP. Terakhir pada tahap evaluasi, keberhasilan strategi dapat dilihat dari tercapainya tujuan dan SNP serta melihat sejauh mana nilai keislaman tetap terpelihara. Maka demikian, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 merupakan landasan dalam menentukan arah, melaksanakan dan evaluasi strategi pengembangan madrasah.

Kewajiban Madrasah Memenuhi SNP pada Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021

Madrasah sebagai bagian integral sistem pendidikan nasional dituntut untuk melaksanakan kewajiban dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Sebagaimana dimaksud pada Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 3 ayat 2 *“Standar Nasional Pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum dan penyelenggaraan Pendidikan untuk mewujudkan*

²⁹ Mahela Puspitasari, Tasya Safa Kamila Putri, and Qomaruddin Qomaruddin, “Dinamika Dan Regulasi Kebijakan Pendidikan Islam Di Indonesia,” *Kampus Akademik Publishing: Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa (JIPM)* 4, no. 2 (2026): 22–35.

³⁰ Aminuddin Aminuddin, Bahaking Rama, and Andi Achruh, “Lembaga Pendidikan Sekolah Dan Madrasah (Pembaharuan Metode Dan Sistem Pendidikannya),” *Jurperu: Jurnal Pendidikan dan Keguruan* 1, no. 7 (2025): 2329–2344.

tujuan Pendidikan nasional.” Madrasah sebagai penyelenggara pendidikan wajib memenuhi delapan Standar Pendidikan Nasional, delapan standar tersebut sebagaimana dimaksud pada pasal 3 ayat 1 bahwa “*Standar Nasional Pendidikan mencakup: a. standar kompetensi lulusan; b. standar isi; c. standar proses; d. standar penilaian Pendidikan; e. standar tenaga kependidikan; f. standar sarana dan prasarana; g. standar pengelolaan; dan h. standar pembiayaan.*” Dapat dipahami bahwa SNP tidak hanya menjadi acuan administratif, tetapi juga acuan dalam menentukan arah dan prioritas pengembangan madrasah.

Pada tahap formulasi strategi, SNP ini yang menjadi acuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kondisi madrasah, kemudian menetapkan sasaran mutu, serta menentukan prioritas program. Dalam menentukan aspek apa saja yang menjadi prioritas dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah) dapat dilihat dari hasil EDM (Evaluasi Diri Madrasah). Kemudian pada tahap implementasi, dari strategi yang telah dirumuskan lalu dituangkan ke dalam program dan kegiatan yang mendukung pemenuhan SNP. Terakhir tahap evaluasi, tercapainya SNP dapat menjadi salah satu dasar untuk menilai keberhasilan program dan menentukan langkah perbaikan kedepannya.

Dengan demikian, Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 merupakan koridor mutu bagi madrasah dalam merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi strategi pengembangan madrasah. Pemenuhan SNP merupakan landasan regulatif yang diselaraskan dengan visi keislaman madrasah. Maknanya, SNP menjadi acuan mutu yang harus dipenuhi, sementara nilai-nilai keislaman memberikan arah dan karakter dalam pelaksanaannya.

Fleksibilitas Kurikulum Madrasah pada Keputusan Menteri Agama No. 450 Tahun 2024

Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2024 memberikan ruang otonomi kepada madrasah untuk mengelola dan mengembangkan kurikulum secara mandiri, kreatif, dan inovatif sesuai karakteristik satuan pendidikan. Fleksibilitas tersebut tetap berada dalam koridor kebijakan kurikulum nasional sebagaimana diatur dalam Standar Nasional Pendidikan dan Pedoman Implementasi Kurikulum Madrasah. Dengan demikian, kebijakan tersebut tidak hanya memberikan ruang inovasi bagi madrasah, tetapi juga memberikan peluang untuk mengintegrasikan nilai-nilai keislaman ke dalam pengembangan kurikulum. Sebagaimana menurut Rafi Jauhari, dkk., KMA 450 memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada madrasah dalam menyusun dan menyesuaikan kurikulum operasional dengan mengedepankan potensi lokal dan inovasi berbasis nilai khas madrasah.³¹

Pada tahap formulasi strategi, fleksibilitas kurikulum memberikan ruang bagi madrasah untuk menentukan arah dan prioritas pengembangan kurikulum yang didasarkan pada kebutuhan peserta didik, kondisi lingkungan, serta visi misi madrasah. Kemudian, pada tahap implementasi, strategi yang telah disusun diwujudkan ke dalam kurikulum yang relevan dengan mengintegrasikan kurikulum pendidikan nasional dengan nilai-nilai keislaman dan tradisi madrasah. Terakhir tahap evaluasi, madrasah dapat

³¹ Rafi Jauhari, Muhammad Walid, and Abdul Aziz, “Transformasi Kebijakan Kurikulum Di Madrasah: Komparasi Kritis Antara KMA Nomor 347 Tahun 2022 Dan KMA Nomor 450 Tahun 2024,” *JIIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 7 (2025): 7009–7016.

menilai efektif tidaknya kurikulum berdasarkan tercapainya tujuan pembelajaran, terpenuhinya kebutuhan peserta didik, dan kesesuaian dengan visi serta karakteristik madrasah. Dapat disimpulkan bahwa KMA No. 450 Tahun 2024, menjadi landasan untuk memberikan ruang kepada madrasah dalam merespon kebijakan kurikulum nasional ke dalam strategi pengembangan kurikulum yang sesuai dengan tradisi dan kebutuhan setiap madrasah.

Penguatan Proses Pembelajaran Madrasah pada Permendikbudristek No. 16 Tahun 2022

Permendikbudristek Nomor 16 Tahun 2022 Tentang Standar Proses Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah yang menjadi acuan penyelenggaraan pembelajaran pada satuan pendidikan. Regulasi ini menegaskan bahwa proses pembelajaran harus dirancang secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, dan berpusat pada peserta didik. Selain itu, pembelajaran juga diarahkan untuk mengembangkan kompetensi, karakter, serta kemampuan berpikir kritis peserta didik sesuai dengan kebutuhan abad ke-21.

Dalam formulasi strategi, standar proses adalah dasar bagi madrasah dalam menetapkan sasaran dan prioritas untuk meningkatkan pembelajaran. Termasuk komponen yang di dalamnya seperti pengembangan kompetensi guru, metode pembelajaran, sumber belajar dan pemanfaatan teknologi. Kemudian tahap implementasi, strategi tersebut diterjemahkan ke dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan diintegrasikan dengan nilai-nilai keislaman dan tradisi madrasah. Terakhir tahap evaluasi, madrasah melakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan hasil proses pembelajaran untuk mengetahui Tingkat ketercapaian serta dapat menentukan perbaikan-perbaikan di masa depan.

Bagi madrasah, kebijakan ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap perencanaan strategis, khususnya dalam aspek penguatan proses pembelajaran. Madrasah tidak lagi cukup hanya berfokus pada penyampaian materi keagamaan dan akademik, tetapi juga perlu mengembangkan pembelajaran yang aktif, kolaboratif, dan kontekstual. Hal ini menuntut adanya perencanaan yang matang terkait pengembangan metode pembelajaran, penyediaan sumber belajar, pemanfaatan teknologi pendidikan, serta peningkatan kompetensi guru dalam menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Analisis komparatif terhadap dokumen-dokumen kebijakan nasional dan literatur pendidikan Islam mengidentifikasi titik temu yang signifikan:

Tabel 2. Analisis Komparatif

Aspek	Visi Keislaman Madrasah	Kebijakan Nasional	Status
Tujuan pendidikan	Insan kamil	Profil Pelajar Pancasila	Komplementer
Karakter	Akhlakul karimah dan ukhuwah	Beriman, bertakwa, berakhlak mulia	Selaras

Kurikulum	Integrasi ilmu agama dan umum	Kurikulum Merdeka (fleksibel)	Peluang
Penilaian	Holistik (ruhani dan jasmani)	Berbasis kompetensi dan numerasi	Tegangan
Orientasi output	Kemaslahatan umat	Daya saing global dan ekonomi	Tegangan
Otonomi sekolah	Kemandirian berbasis nilai pesantren	Merdeka Belajar	Selaras

Pada kolom bagian "Status" menunjukkan hubungan antara visi keislaman madrasah dengan kebijakan pendidikan nasional pada setiap aspek. Status "selaras" artinya visi keislaman madrasah dan kebijakan nasional memiliki tujuan yang sejalan sehingga tidak menimbulkan konflik. Status "komplementer" artinya keduanya berbeda fokus tetapi saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Status "peluang" artinya kebijakan nasional membuka ruang bagi madrasah untuk mengembangkan nilai-nilai keislaman secara lebih luas. Status "tegangan" artinya terdapat perbedaan orientasi atau penekanan yang berpotensi menimbulkan tantangan sehingga perlu diselaraskan melalui perencanaan strategik.

Dari hasil analisis regulasi tersebut, terdapat tiga implikasi krusial bagi perencanaan strategik madrasah, yakni pertama, madrasah tidak dapat mengabaikan SNP sebagai standar minimum yang mengikat secara hukum. Kedua, Kurikulum Merdeka membuka ruang yang lebih luas bagi madrasah untuk mengekspresikan kekhasan kurikulumnya.³² Ketiga, keberadaan madrasah di bawah pembinaan Kementerian Agama serta dalam kerangka sistem pendidikan nasional menuntut adanya perencanaan strategik yang mampu menyelaraskan berbagai kebijakan dari kedua kementerian sehingga dapat diterapkan secara efektif dalam penyelenggaraan pendidikan

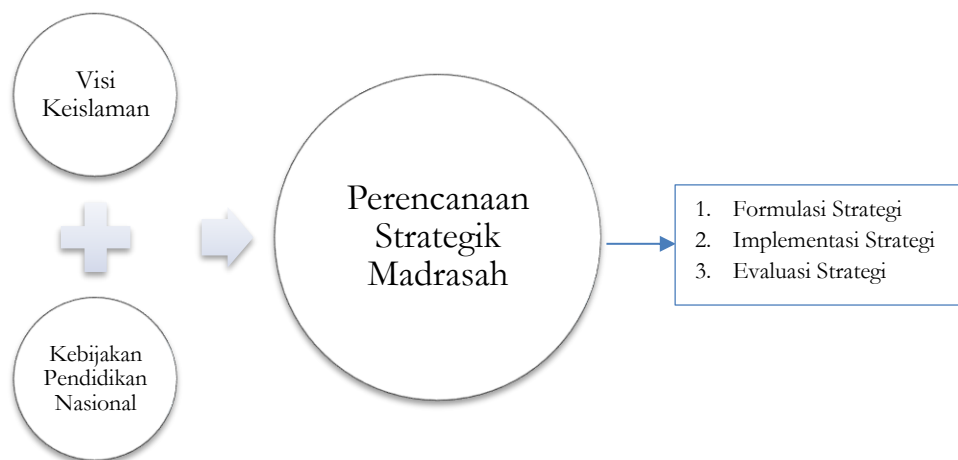
Konstruksi dan Model Integratif Berbasis Pendekatan *Strategic Management* Fred R David dalam Konteks Perencanaan Strategik Madrasah

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa tantangan utama madrasah pada era kontemporer bukan terletak pada pertentangan antara nilai-nilai keislaman dan kebijakan pendidikan nasional, melainkan pada bagaimana keduanya dapat diselaraskan dalam praktik pengelolaan lembaga. Model integratif yang ditawarkan dalam penelitian ini mengkonstruksi teori *strategic management* Fred R David (2015). Kemudian dianalisis dengan menempatkan visi keislaman dan kebijakan pendidikan nasional sebagai dua sumber utama dalam penyusunan arah pengembangan madrasah. Visi keislaman berfungsi sebagai landasan nilai (*value foundation*) yang memberikan identitas, tujuan, dan orientasi moral bagi madrasah. Sementara itu, kebijakan pendidikan nasional berfungsi sebagai landasan regulatif (*regulatory foundation*) yang memberikan standar, pedoman, dan arah pengembangan pendidikan sesuai kebutuhan nasional. Kedua unsur tersebut tidak diposisikan secara dikotomis atau terpisah, tetapi dipadukan dalam proses perencanaan strategik

³² Aristhalia Hevi Febrianti, Chofifah Dwi Aprilia, and Susilawati Samsul, "Inovasi Pembelajaran Kurikulum Merdeka Dalam Menghadapi Tantangan Di Era Society 5.0," *Almufi Jurnal Sosial dan Humaniora (ASH)* 1, no. 1 (2024): 30–36.

melalui tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

Menurut teori David (2011) yang dikutip oleh Suhari Muharam, dkk., menekankan bahwa strategi dalam tindakan merupakan tahap di mana perencanaan strategik (*strategic planning*) diimplementasikan secara nyata melalui program, kebijakan, alokasi sumber daya, dan aktivitas operasional organisasi ³³. Menurut Fred R. David (2015) dalam bukunya yang berjudul “*Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*”. Proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap, yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.



Gambar 1. Model Integratif Perencanaan Strategis Madrasah berbasis Strategic Management

Tahap Formulasi Strategi

Secara teori, menurut David (2015), yang dikutip oleh Muhammad Arif Syihabuddin, Formulasi strategi merupakan proses penetapan program yang akan dilaksanakan organisasi yang ingin dicapai, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Formulasi strategi ini dilakukan berdasar analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan tentang kondisi organisasi yang diharapkan di masa depan.³⁴ Begitupula menurut penelitian Suhari Muharam, dkk., bahwa tahap formulasi strategi, menurut David (2015) ini juga tentang bagaimana organisasi mengembangkan visi, misi dan menetapkan tujuan jangka panjang.³⁵

Dalam perencanaan strategik madrasah dapat diwujudkan melalui faktor internal mencakup visi keislaman, budaya atau tradisi organisasi, kualitas sumber daya manusia, sarana prasarana, dan karakteristik peserta didik. Sementara faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, kebutuhan masyarakat, serta dinamika sosial dan ekonomi. Kemudian dalam penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program madrasah, dengan mengintegrasikan nilai keislaman dan tuntutan

³³ Suhari Muharam et al., “Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David,” *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, no. 2 (2025): 23–36.

³⁴ Muhammad Arif Syihabuddin, *Manajemen Strategik: Teori Dan Praktik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam* (Lamongan: Academia Publication, 2025).

³⁵ Muharam et al., “Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David.”

kebijakan pendidikan nasional.

Tahap Implementasi Strategi

Secara teori, menurut David (2015), yang dikutip oleh Muhammad Arif Syihabuddin, implementasi strategi sering disebut sebagai tahap aksi, artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan³⁶. Dalam perencanaan strategik madrasah dapat diwujudkan melalui empat aspek utama. Pertama, pengembangan kurikulum yang relevan dan kontekstual dengan mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum secara harmonis. Kedua, penguatan proses pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi juga pembentukan karakter dan akhlak peserta didik. Ketiga, pengembangan guru dan tenaga kependidikan melalui peningkatan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan spiritual. Keempat, penguatan manajemen madrasah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai prinsip tata kelola pendidikan Islam yang baik. Empat aspek tersebut kemudian dituangkan ke dalam dokumen perencanaan yang disebut Rencana Kerja Madrasah (RKM).³⁷ Keempat bidang tersebut merupakan bentuk konkret penyelarasan antara visi keislaman dan kebijakan pendidikan nasional dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah.

Tahap Evaluasi Strategi

Secara teori, menurut David (2015), yang dikutip oleh Muhammad Arif Syihabuddin, evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategik, melalui evaluasi strategi inilah akan didapat informasi terkait berjalan atau tidaknya strategi tertentu yang sudah ditetapkan.³⁸

Dalam perencanaan strategik madrasah, evaluasi strategi dilakukan melalui kegiatan monitoring, evaluasi kinerja, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) untuk memastikan ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, evaluasi juga mencerminkan prinsip *muhasabah* sebagai upaya refleksi dan perbaikan yang berkesinambungan. Melalui proses tersebut, madrasah diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan tanpa kehilangan identitas keislamannya sehingga terwujud madrasah yang religius, adaptif, dan kompetitif.

Dengan demikian, model integratif perencanaan strategik madrasah dapat dipahami sebagai proses penyelarasan antara nilai keislaman dan kebijakan pendidikan nasional melalui pengembangan kurikulum, pembelajaran, sumber daya manusia, dan tata kelola lembaga secara terpadu. *Output* dari model integratif ini adalah Mutu Pendidikan Meningkat, Identitas Keislaman Terjaga, SNP Terpenuhi, Lulusan Berkarakter dan Kompeten. Kemudian, *outcome* yang diharapkan Adalah menjadi madrasah yang unggul dalam hal religiusitas, adaptif terhadap perubahan dan kompetitif atau mampu bersaing. Model ini memungkinkan madrasah untuk tetap mempertahankan identitas keislamannya sekaligus mampu memenuhi berbagai tuntutan mutu pendidikan nasional. Melalui pendekatan tersebut, madrasah tidak

³⁶ Syihabuddin, *Manajemen Strategik: Teori Dan Praktik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*.

³⁷ Sandy et al., "Antara Regulasi Dan Realitas : Penyusunan Rencana Kerja Pendidikan Madrasah Di Kota Sorong."

³⁸ Syihabuddin, *Manajemen Strategik: Teori Dan Praktik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*.

hanya berfungsi sebagai lembaga transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai institusi pendidikan yang adaptif, kompetitif, dan relevan dengan perkembangan zaman.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi keislaman dan kebijakan pendidikan nasional dapat diselaraskan melalui perencanaan strategik madrasah. Antara kebijakan pendidikan nasional dan visi keislaman tidak harus ditempatkan sebagai dua arah yang bertentangan, tetapi dapat diintegrasikan dengan menempatkan nilai keislaman sebagai landasan nilai dan kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan regulatif dalam menentukan arah pengembangan madrasah.

Penelitian ini menawarkan model integratif perencanaan strategik madrasah berbasis teori *management strategic* Fred R. David, yang mengintegrasikan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Implementasinya difokuskan pada empat area strategik, yaitu pengembangan kurikulum yang relevan dan kontekstual, penguatan proses pembelajaran, pengembangan guru dan tenaga kependidikan, serta penguatan manajemen madrasah yang efektif dan efisien

Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam dengan memberikan kerangka untuk menyelaraskan tuntutan kebijakan nasional dengan identitas keislaman madrasah. Secara praktis, model ini dapat menjadi acuan bagi madrasah dalam menyusun dan mengembangkan perencanaan strategik yang tetap memenuhi standar pendidikan nasional sekaligus mempertahankan identitas keislamannya. Penelitian ini masih menggunakan pendekatan *library research*, maka penelitian selanjutnya perlu menguji dan mengembangkan model ini melalui penelitian lapangan pada berbagai jenjang di madrasah agar dapat disimpulkan efektivitas model secara empiris.

DAFTAR RUJUKAN

- Amin, Muhammad Syifauddin, Miftakhudin Miftakhudin, Nafis Sholihah, Ali Musta'in, and Sukarma Sukarma. "Peran Komite Madrasah Dalam Penyusunan Rencana Kerja Madrasah Di MTs Matholiul Huda." *Cendikia: Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 2, no. 12 (2024): 502–509.
- Aminuddin, Aminuddin, Bahaking Rama, and Andi Achruh. "Lembaga Pendidikan Sekolah Dan Madrasah (Pembaharuan Metode Dan Sistem Pendidikannya)." *Jurperu: Jurnal Pendidikan dan Keguruan* 1, no. 7 (2025): 2329–2344.
- Apriyani, Nur, Saprin Saprin, and Munawir Munawir. "Peran Madrasah Sebagai Institusi Pendidikan Islam." *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 4 (2025): 1274–1283.
- Dadek, Ahmad, Safrizal ZA, and Mahdi Syahbandir. *Perencanaan Pembangunan Daerah Di Indonesia (Tinjauan Filsafat, Teori, Dan Implementasi: Panduan Bagi Teknokrat, Akademisi, Dan Politisi Dalam Perencanaan Pembangunan*. Banda Aceh: Aceh Media Grafika, 2024.
- Endiana, Yeni, and Ali Nasith. "The Behavior of Islamic Educational Organizations : Between Tradition , Modernity and Spirituality." *El-Idare: Journal of Islamic Education Management* 12, no. 1 (2026): 171–182.
- Febrianti, Aristhalia Hevi, Chofifah Dwi Aprilia, and Susilawati Samsul. "Inovasi Pembelajaran Kurikulum Merdeka Dalam Menghadapi Tantangan Di Era Society 5.0." *Almufi Jurnal Sosial dan Humaniora (ASH)* 1, no. 1 (2024): 30–36.
- Fitriah, Salsa Billa, Ahmad Rosyady ArriFan, and Mardiyah Mardiyah. "Strategi Perencanaan Pendidikan Islam: Integrasi Renstra Dan Renop Dalam Mewujudkan Visi Lembaga." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 14, no. 2 (2025): 146–161.
- Gamar, Nur, and Puriani L Maliki. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2025.
- Hidayat, Moch Charis, and Aldo Redho Syam. "Urgensitas Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Madrasah Era Revolusi Industri 4 . 0." *AL-ASASIYYA: Journal Basic Of Education* 4, no. 1 (2020): 1–13.
- Jauhari, Rafi, Muhammad Walid, and Abdul Aziz. "Transformasi Kebijakan Kurikulum Di Madrasah: Komparasi Kritis Antara KMA Nomor 347 Tahun 2022 Dan KMA Nomor 450 Tahun 2024." *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 8, no. 7 (2025): 7009–7016.
- Kriyantono, Rachmat. *Teknik Praktis Riset Komunikasi Kuantitatif Dan Kualitatif: Disertai Contoh Praktis Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Edited by 10. Jakarta: KENCANA, 2022.
- Kurniati, Yeli, Yessy Gusmira, Ayani Filko, Asmendri, and Milya Sari. "Integrasi Model Dan Metode Perencanaan Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Pendidikan." *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro* 10, no. 2 (2025): 147–161.
- Luthfiyah, Luthfiyah, and Abdul Khobir. "Ontologi , Epistimologi Dan Aksiologi Filsafat Pendidikan." *Jurnal Basicedu* 7, no. 5 (2023): 3249–3254.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. California: SAGE Publications, Inc., 2014.
- Muharam, Suhari, Rizky Nur Afni, Ni'mah Fitria, and Burhanuddin Burhanuddin. "Penerapan Strategi Organisasi Dalam Penyusunan Rencana Strategis: Sebuah Perspektif Fred R. David." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 10, no. 2 (2025): 23–36.
- Mukhlisin, Ahmad. "Dualisme Penyelenggaraan Pendidikan." *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies* 2, no. 1 (2021): 62–72.
- Mukhlisin, Mukhlisin. "Perencanaan Strategis Dan Perencanaan Operasional Dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2022): 65–73.
- Muslih, Muslih, and Miftachul Ulum. "Pendidikan Islam Antara Dua Atap: Studi Pada Kebijakan Pendidikan Islam Di Sekolah Dan Madrasah." *MUDIR (Jurnal Manajemen Pendidikan)* 1, no. 2 (2019): 155–157.
- Nada, Rifqotun. "Analisis Perumusan Visi, Misi Dan Tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Indramayu." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2023): 28–38.
- Natalia, Septimi Hartati, Silahuddin Silahuddin, Warul Walidin, and Mujiburahman Mujiburahman. "Kesenjangan Pendidikan Sekolah Umum Dan Madrasah: Faktor Penyebab Dan Dampaknya Bagi

- Peserta Didik Di Kabupaten Simeulue.” *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 4 (2025): 1100–1110.
- Pratama, Yoga Anjas. “Integrasi Pendidikan Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Nasional (Studi Kebijakan Pendidikan Madrasah Di Indonesia).” *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2019): 95–112.
- Puspitasari, Mahela, Tasya Safa Kamila Putri, and Qomaruddin Qomaruddin. “Dinamika Dan Regulasi Kebijakan Pendidikan Islam Di Indonesia.” *Kampus Akademik Publishing: Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa (JIPM)* 4, no. 2 (2026): 22–35.
- Rajab, La, and Muhajir Abd. Rahman. *Strategi Pengembangan Madrasah Menjadi Lembaga Pendidikan Modern: Kajian Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2023.
- Restu, Dianoprita, Murni Yanto, Jumira Warlizasusi, and Irwan Faturrochman. “Perencanaan Strategis Kurikulum Madrasah Dalam Memperbaiki Mutu Pendidikan Di MI Nur Riska Kota Lubuklinggau.” *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 8, no. 2 (2024): 542–557.
- Sandy, Nur Fadila, Sabina Eka Putri Ruslan, Abdul Azis Khoiri, and Muhammad Fadland. “Antara Regulasi Dan Realitas : Penyusunan Rencana Kerja Pendidikan Madrasah Di Kota Sorong.” *Al-Ilmiya: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 4 (2025): 1135–1142.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi, and Bambang Tutuko. *Metodologi Penelitian Tauchid (Metodologi Penelitian Kualitatif)*. Malang: Penerbit Peneleh, 2025.
- Simatupang, Umy Nadrah, Reni Arneti, Rusdinal Rusdinal, and Anisah Anisah. “Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah.” *Jurnal Niara* 16, no. 3 (2024): 606–613.
- Syihabuddin, Muhammad Arif. *Manajemen Strategik: Teori Dan Praktik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. Lamongan: Academia Publication, 2025.
- Trisnawati, Septian Nur Ika. *Perencanaan Pendidikan: Dari Landasan Konseptual Ke Implementasi Sekolah*. Sukoharjo: Tahta Media Group, 2025.
- Zulkarnain, Zulkarnain, Jumira Warlizasusi, Eka Apriani, Asri Karolina, and SriWahyuni Sihombing. “Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Analisis SWOT.” *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 147–159.