BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Dalam satu dekade terakhir, madrasah mengalami transformasi kebijakan, kurikulum, serta sistem asesmen yang menempatkan pendidikan karakter dan mutu lulusan sebagai prioritas. Di lingkungan Kementerian Agama, tonggak pentingnya ialah KMA 183/2019 (Kurikulum PAI & Bahasa Arab) dan KMA 184/2019 (Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah), yang menegaskan standar kompetensi lulusan sekaligus tata kelola implementasi kurikulum. Sejak 2022, Kemenag juga memperkuat arah ini melalui KMA 347/2022 (Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah) serta pengintegrasian Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Profil Pelajar *Rahmatan lil 'Alamin* (P5-PPRA). Ini menunjukkan bahwa mutu lulusan madrasah kini tidak semata-mata diukur dari kognitifnya, tetapi juga dari profil karakter dan moderasi beragama. Bagi madrasah berasrama, penguatan karakter semakin strategis karena ekosistem 24 jam memfasilitasi pembiasaan nilai. Karena itu, penelitian ini memfokuskan pada bagaimana manajemen strategik di madrasah berasrama benar-benar menjadi "mesin" penguatan karakter sekaligus pengungkit mutu lulusan.

Secara nasional, mandat Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) sudah diatur melalui Perpres 87/2017 dan dipertegas melalui Permendikbud 20/2018. Regulasi ini mengharuskan satuan pendidikan mengharmonisasikan olah hati, rasa, pikir, dan raga melalui kegiatan intra-, ko-, dan ekstrakurikuler, dengan sinergi sekolah–keluarga–masyarakat. Di madrasah, PPK dipadukan dengan kekhasan PAI dan moderasi beragama melalui P5-PPRA, sehingga karakter yang dibangun bukan hanya universal-pancasialis, tetapi juga *rahmatan lil 'alamin*. Artinya, "kondisi ideal" pendidikan karakter di madrasah berasrama adalah ketika program asrama, intrakurikuler, dan projek profil berjalan terintegrasi, terdokumentasi dalam kurikulum operasional madrasah, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Kerangka regulatif ini menjadi rujukan

utama untuk merumuskan tujuan, indikator, dan praktik manajerial pada objek penelitian.

Secara spesifik pada madrasah, KMA 184/2019 menetapkan ruang lingkup implementasi (struktur kurikulum, pengembangan implementasi, muatan lokal, ekstrakurikuler, pembelajaran pada madrasah berasrama, dan penilaian hasil belajar). KMA 183/2019 memformalkan standar kompetensi lulusan PAI dan Bahasa Arab pada jenjang MI/MTs/MA. Pada era Kurikulum Merdeka, KMA 347/2022 mempertegas standar kelulusan, isi, struktur, pembelajaran, asesmen, hingga penguatan profil pelajar (Pancasila dan PPRA) sebagai bagian dari mutu lulusan. Dengan demikian, peningkatan mutu lulusan di boarding madrasah dapat ditarik indikator-indikatornya dari ketercapaian SKL, capaian projek profil, dan konsistensi pelaksanaan asesmen formatif-sumatif yang terdokumentasi. Inilah landasan normatif yang menjustifikasi fokus penelitian pada proses manajemen strategik sebagai penggerak pencapaian mutu.

Pada tataran nasional, AKMI (Asesmen Kompetensi Madrasah Indonesia) memberi gambaran empirik literasi dasar lulusan madrasah. Laporan AKMI 2023 menunjukkan sebaran level kompetensi (“Dasar”, “Cakap”, “Mahir”) untuk literasi membaca, numerasi, sains, dan sosial budaya pada jenjang MTs—menjadi dasar diagnosis dan perbaikan pembelajaran serta program karakter. Kemenag menegaskan bahwa AKMI merupakan asesmen diagnosis yang temuannya perlu ditindaklanjuti melalui perencanaan program sekolah dan penguatan pembelajaran. Bagi madrasah berasrama, hasil AKMI seharusnya direspons melalui strategi asrama yang menumbuhkan kebiasaan literasi (membaca terarah, proyek sosial keagamaan) dan numerasi (kegiatan kontekstual), sehingga mutu lulusan meningkat secara terukur. Data AKMI inilah yang menjadi bukti kebutuhan manajemen strategik yang peka data (*data-informed*).

Secara pemeringkatan nasional untuk tiap MTs, tidak tersedia sistem ranking publik yang seragam dan kredibel setara UTBK untuk jenjang SMA/MA; oleh karena itu, akreditasi BAN-S/M dan status implementasi kurikulum menjadi proxy yang sahih untuk posisi mutu. Di Jawa Barat, hasil akreditasi 2023 menunjukkan 4.068 sekolah/madrasah sasaran dengan perolehan A 59%, B 38%, C 3%, TT < 1%—

memberi konteks kompetitif regional. Pada level satuan, MTs Baitul Arqom (Pacet, Kab. Bandung) dan MTs YPP Darul Hikam (Banjaran, Kab. Bandung) sama-sama tercatat berakreditasi A di portal resmi sekolah.data.kemdikbud.go.id/Sekolah Kita. Ini mengindikasikan keduanya memenuhi standar mutu kelembagaan yang tinggi serta layak dipilih sebagai studi kasus untuk menelaah bagaimana manajemen strategik mereka menggerakkan penguatan karakter dan mutu lulusan.

Madrasah berasrama memiliki keunggulan ekosistem: kontrol lingkungan belajar, pembiasaan ibadah dan adab, serta pengawasan konselor/pembina yang berkelanjutan. Regulasi Kemenag secara eksplisit menyebut pembelajaran pada madrasah berasrama di KMA 184/2019, menandakan bahwa penyelenggaraan boarding bukan sekadar fasilitas, tetapi bagian dari desain kurikulum dan asesmen. Bersamaan dengan P5-PPRA, asrama dapat menjadi "laboratorium karakter" melalui projek lintas disiplin, pelayanan sosial, kepemimpinan OSIS/Pramuka, dan kegiatan keagamaan yang inklusif-moderat. Jika ini dikaitkan dengan AKMI (diagnosis) dan standar kelulusan KMA 183/2019, maka keluaran ideal boarding adalah lulusan yang kompeten sekaligus berkarakter, sesuai Profil Pelajar Pancasila dan *rahmatan lil 'alamin*. Tantangannya: menyatukan semua komponen ini dalam satu peta strategi yang konsisten dan terukur.

Pada praktiknya, banyak program karakter berjalan parsial (tergantung figur, belum terdokumentasi, atau minim indikator terukur). Padahal, kerangka regulasi menuntut perencanaan–pelaksanaan–evaluasi yang selaras dan berbasis data. Manajemen strategik (formulasi–implementasi–evaluasi) diperlukan untuk: (1) menerjemahkan mandat regulasi (Perpres 87/2017, Permendikbud 20/2018, KMA 183/184/347) ke dalam tujuan, sasaran, KPI karakter akademik; (2) mengorkestrasi peran guru, pembina asrama, orang tua, dan mitra; (3) menautkan hasil AKMI/Asesmen Madrasah ke perbaikan pembelajaran dan program asrama; serta (4) membangun siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dua MTs objek penelitian yang berakreditasi unggul memberi konteks yang tepat untuk menguji bagaimana strategi yang baik di atas kertas benar-benar terwujud di lapangan.

Lebih lanjut, latar belakang ini juga menunjukkan bahwa program madrasah berasrama memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, khususnya dalam konteks pendidikan Islam. Tantangan globalisasi yang dihadapi saat ini menuntut adanya sistem pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya cakap secara intelektual, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi, kepemimpinan, dan etos kerja yang tinggi (Zulkifli, 2022:71). Melalui sistem asrama, madrasah dapat memastikan bahwa siswa mendapatkan pembinaan intensif yang mengombinasikan pengetahuan akademis, spiritual, serta keterampilan sosial untuk mendukung terciptanya generasi yang berakhlak dan produktif. Berikut ini adalah beberapa kasus yang melatarbelakangi penelitian ini.

1) Menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan berasrama (*boarding school*) yang menawarkan keunggulan dengan berbagai variasi biaya (mahal hingga gratis), serta adanya penyimpangan fungsi sesuai amanat Undang-Undang Sisdiknas di lembaga pendidikan reguler. Pendidikan berbasis asrama semakin diminati karena dianggap mampu menawarkan lingkungan belajar yang disiplin, nilai-nilai agama, dan pengawasan yang lebih ketat. Banyak lembaga menawarkan program unggulan dengan label *boarding school* yang menjanjikan hasil optimal, baik dalam aspek akademik maupun pembentukan karakter. Ada lembaga yang menetapkan biaya tinggi untuk menciptakan citra eksklusif, sementara yang lain menawarkan program gratis yang terkadang mengorbankan kualitas pelayanan dan pengelolaan.
2) Berdasarkan observasi awal, terdapat beberapa lembaga berasrama yang gagal memenuhi fungsi sebagai lembaga pendidikan sesuai amanat UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, terutama dalam aspek peningkatan mutu pendidikan. Indikatornya adalah tidak adanya standar yang jelas dalam kurikulum dan pengelolaan. Fokus berlebihan pada *branding* tanpa memastikan integrasi nilai karakter dalam pembelajaran. Lembaga pendidikan berasrama sering kali tumbuh tanpa pengawasan ketat dari pihak terkait, seperti pemerintah atau lembaga akreditasi, sehingga muncul lembaga yang asal-asalan. Beberapa

lembaga hanya berorientasi pada keuntungan finansial tanpa memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

3) Kebijakan Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) Program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) yang dicanangkan pemerintah bertujuan untuk membentuk siswa yang berkarakter melalui pendidikan yang holistik, meliputi nilai-nilai keagamaan, nasionalisme, integritas, mandiri, dan gotong royong (Kemendikbud, 2017: 8). Kebijakan ini diterapkan di madrasah melalui program pembelajaran yang memprioritaskan pendidikan karakter, baik dalam kegiatan formal di kelas maupun di asrama. Program madrasah berasrama memungkinkan penerapan kebijakan ini secara intensif karena siswa terlibat dalam lingkungan yang mendukung pengembangan karakter sehari-hari (Rahmawati, 2018: 43). Di MTs Baitul Arqom dan MTs YPP Darul Hikam, kebijakan PPK diimplementasikan melalui kegiatan pembinaan karakter seperti shalat berjamaah, kajian kitab, gotong royong, dan kegiatan kepemimpinan yang diawasi secara langsung oleh pembimbing asrama.
4) Kebijakan Implementasi Kurikulum 2013 (K-13). Kurikulum 2013 menekankan pembelajaran berbasis kompetensi yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Kemendikbud, 2013: 6). Dalam konteks madrasah berasrama, kurikulum ini diterapkan dengan pendekatan terpadu antara materi akademik, nilai-nilai keagamaan, serta keterampilan hidup yang diperoleh siswa di asrama. MTs Baitul Arqom dan MTs YPP Darul Hikam mengintegrasikan materi pembelajaran yang sesuai dengan K-13, tetapi juga menyelaraskannya dengan program asrama yang fokus pada pengembangan karakter dan kemandirian. Melalui kebijakan ini, siswa tidak hanya diharapkan unggul dalam prestasi akademik, tetapi juga memiliki sikap dan keterampilan yang mencerminkan karakter Islami yang menjadi ciri khas lulusan madrasah.
5) Kebijakan tentang Madrasah Mandiri Berprestasi Kementerian Agama RI mendorong madrasah untuk menjadi "Madrasah Mandiri Berprestasi", yaitu madrasah yang mampu mengelola pembelajaran dan pembinaan siswa secara mandiri untuk mencapai prestasi akademik dan nonakademik (Kemenag RI,

2018: 11). Program madrasah berasrama yang diterapkan di MTs Baitul Arqom dan MTs YPP Darul Hikam mendukung kebijakan ini dengan menciptakan sistem pendidikan yang berkelanjutan di mana siswa diajarkan untuk bertanggung jawab atas kegiatan belajar mereka. Pembinaan ini tidak hanya mencakup kegiatan di kelas, tetapi juga pengelolaan kehidupan sehari-hari di asrama yang melatih kemandirian siswa.

6) Kebijakan Peningkatan Kompetensi Lulusan Berbasis Keagamaan dan Keterampilan Hidup. Pemerintah juga mendorong madrasah untuk meningkatkan kompetensi lulusan yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan dan keterampilan hidup (*life skills*) (Kemenag RI, 2018). Kebijakan ini penting dalam rangka menyiapkan siswa madrasah agar memiliki kesiapan dalam memasuki dunia kerja dan masyarakat.

Standar Kompetensi Lulusan MTs memiliki tujuan yang sama dengan SKL MI, karena keduanya termasuk dalam jenjang pendidikan dasar. Fokus SKL meliputi: (a) mempersiapkan siswa menjadi anggota masyarakat yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia; (b) mengembangkan karakter sesuai dengan nilai-nilai Pancasila; dan (c) meningkatkan kompetensi literasi dan numerasi siswa untuk melanjutkan pendidikan. Jika disimpulkan, maka SKL SMP atau MTs membentuk Profil Pelajar Pancasila yang terdiri dari 6 dimensi. Standar Kompetensi Lulusan pada MTs dirumuskan secara terpadu dalam bentuk deskripsi kompetensi yang terdiri atas:

1) mencintai Tuhan Yang Maha Esa dan memahami kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dalam kehidupan sehari-hari, memahami ajaran agama, melaksanakan ibadah secara rutin dan mandiri sesuai dengan tuntunan agama/kepercayaan, berani menyatakan kebenaran, menyayangi dirinya, menyadari pentingnya keseimbangan kesehatan jasmani, mental dan rohani, menghargai sesama manusia, berinisiatif menjaga alam, serta memahami kewajiban dan hak sebagai warga negara;
2) mengekspresikan dan bangga terhadap identitas diri dan budayanya, menghargai keragaman masyarakat dan budaya nasional, terbiasa melakukan interaksi antar

budaya, menolak stereotip dan diskriminasi, serta berpartisipasi aktif untuk menjaga Negara Kesatuan Republik Indonesia;

3) menunjukkan perilaku terbiasa peduli dan berbagi, serta kemampuan berkolaborasi lintas kalangan di lingkungan terdekat dan lingkungan sekitar;
4) terbiasa bertanggung jawab, melakukan refleksi, berinisiatif dan merancang strategi untuk pembelajaran dan pengembangan diri, serta mampu beradaptasi dan menjaga komitmen untuk meraih tujuan;
5) menunjukkan kemampuan menyampaikan gagasan orisinal, membuat tindakan atau karya kreatif sesuai kapasitasnya, dan terbiasa mencari alternatif tindakan dalam menghadapi tantangan;
6) menunjukkan kemampuan mengidentifikasi informasi yang relevan atau masalah yang dihadapi, menganalisis, memprioritaskan informasi yang paling relevan atau alternatif solusi yang paling tepat;
7) menunjukkan kemampuan dan kegemaran berliterasi berupa menginterpretasikan dan mengintegrasikan teks, untuk menghasilkan inferensi sederhana, menyampaikan tanggapan atas informasi, dan mampu menulis pengalaman dan pemikiran dengan konsep sederhana; dan
8) menunjukkan kemampuan numerasi dalam bernalar menggunakan konsep, prosedur, fakta dan alat matematika untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan diri, lingkungan terdekat, dan masyarakat sekitar

Di MTs Baitul Arqom dan MTs YPP Darul Hikam, kebijakan ini diwujudkan melalui program yang melibatkan siswa dalam keterampilan hidup, seperti keterampilan berkomunikasi, kepemimpinan, kerja sama, dan kemandirian, yang semuanya diasah selama mereka tinggal di asrama. Dengan demikian, siswa yang lulus dari madrasah berasrama ini diharapkan tidak hanya memiliki kemampuan akademik dan agama yang kuat, tetapi juga memiliki keterampilan praktis yang dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari.

Kebijakan Pendidikan Berbasis Asrama (Pendidikan Pesantren dan Madrasah Diniyah) Kebijakan pendidikan berbasis asrama, yang diadopsi dari sistem pendidikan pesantren, bertujuan untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang

mengintegrasikan pendidikan formal dengan pendidikan agama secara mendalam (Kemendikbud, 2017: 8). Madrasah berasrama mengadaptasi sistem ini untuk membentuk lingkungan yang mendukung perkembangan keagamaan siswa dengan pengawasan penuh dari pendidik dan pembimbing asrama. Di MTs Baitul Arqom dan MTs YPP Darul Hikam, kebijakan ini diimplementasikan melalui berbagai kegiatan asrama yang fokus pada pembelajaran agama Islam, seperti pengajian, hafalan Al-Qur'an, dan kegiatan ibadah bersama. Kegiatan-kegiatan ini sejalan dengan tujuan pemerintah dalam memperkuat identitas keislaman dan kebangsaan siswa.

Secara keseluruhan, penerapan kebijakan pemerintah dalam manajemen pembelajaran program madrasah berasrama di kedua madrasah ini menunjukkan adanya sinergi antara kebijakan nasional dan praktik di lapangan. Dengan adanya dukungan kebijakan yang komprehensif dari pemerintah, program madrasah berasrama dapat lebih mudah mengimplementasikan sistem pendidikan yang fokus pada peningkatan kompetensi akademik, karakter, dan keterampilan hidup (Amiruddin, 2023: 13). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah dan pihak madrasah lain mengenai efektivitas kebijakan yang telah diterapkan, serta menyarankan peningkatan yang dapat mendukung pengembangan lebih lanjut program madrasah berasrama di Indonesia.

MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dipilih sebagai lokus penelitian karena keduanya merupakan madrasah tsanawiyah berasrama (boarding madrasah) yang telah menerapkan penguatan karakter sebagai bagian integral dari penyelenggaraan pendidikan. Kedua madrasah memiliki sistem pembelajaran yang memadukan kurikulum nasional dengan pembinaan kehidupan berasrama, sehingga memungkinkan proses internalisasi nilai-nilai karakter berlangsung secara berkelanjutan selama 24 jam. Selain itu, kedua madrasah telah memperoleh akreditasi A dan memiliki berbagai program unggulan yang berorientasi pada peningkatan mutu lulusan, seperti pembiasaan ibadah, kajian keagamaan, pengembangan kepemimpinan, serta pembentukan *life skills*. Karakteristik tersebut menjadikan kedua madrasah relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji implementasi manajemen strategik dalam penguatan karakter siswa.

Pemilihan kedua lokus penelitian juga didasarkan pada pertimbangan metodologis bahwa keduanya memiliki kesamaan sebagai madrasah berasrama dengan mutu kelembagaan yang baik, namun memiliki karakteristik organisasi, budaya kelembagaan, serta pola pengelolaan yang berbeda. Perbedaan tersebut memberikan peluang untuk melakukan analisis kasus ganda (*multiple case study*) sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai analisis lingkungan strategik, perumusan strategi, implementasi, evaluasi dan pengendalian, serta dampak dan keberlanjutan strategi penguatan karakter dalam meningkatkan mutu lulusan. Dengan membandingkan praktik manajemen strategik pada kedua madrasah, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang lebih kaya, mendalam, dan memiliki tingkat transferabilitas yang lebih tinggi bagi pengembangan model manajemen strategik penguatan karakter pada madrasah berasrama.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah Penelitian

1. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan, kedua lokus penelitian (MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung) tidak dipilih karena mengalami kegagalan, melainkan karena merupakan madrasah berasrama yang berhasil dalam penguatan karakter. Oleh karena itu, identifikasi masalah dalam penelitian ini lebih mengarah pada permasalahan konseptual dan manajerial yang masih menjadi tantangan, baik yang ditemukan pada observasi awal maupun yang menjadi latar belakang penelitian. Masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

a) Belum optimalnya manajemen strategik penguatan karakter

   Walaupun kedua madrasah telah memiliki program penguatan karakter yang berjalan dengan baik, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa belum banyak kajian yang mendeskripsikan secara utuh bagaimana proses manajemen strategik dilakukan, mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi, hingga keberlanjutannya. Akibatnya, praktik baik yang

telah dilaksanakan belum terdokumentasi sebagai sebuah model manajemen yang sistematis.

b) Program penguatan karakter berpotensi berjalan secara parsial

Dalam latar belakang dijelaskan bahwa pada banyak madrasah berasrama, program karakter sering kali masih bergantung pada figur pemimpin atau pembina, belum terdokumentasi dengan baik, serta belum memiliki indikator keberhasilan yang terukur. Kondisi tersebut menjadi tantangan yang juga perlu dikaji pada kedua madrasah agar diketahui bagaimana strategi yang diterapkan mampu mengatasi persoalan tersebut.

c) Belum optimalnya integrasi pembelajaran formal dengan program asrama

Walaupun kedua madrasah telah mengintegrasikan kurikulum nasional dengan pembelajaran kepesantrenan, penelitian ini memandang perlunya mengkaji sejauh mana integrasi tersebut benar-benar berlangsung dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, pembinaan karakter, dan pencapaian mutu lulusan. Integrasi formal-asrama menjadi salah satu fokus utama penelitian.

d) Tantangan menerjemahkan kebijakan pemerintah ke dalam praktik madrasah

Berbagai regulasi seperti KMA 183 Tahun 2019, KMA 184 Tahun 2019, dan KMA 347 Tahun 2022 mengamanatkan penguatan karakter dan peningkatan mutu lulusan. Namun, implementasi kebijakan tersebut memerlukan strategi yang tepat agar tidak berhenti pada tataran administratif, melainkan benar-benar menjadi budaya organisasi di madrasah berasrama. Penelitian ini berupaya melihat bagaimana kedua madrasah menerjemahkan kebijakan tersebut dalam praktik manajemen sehari-hari.

e) Belum adanya indikator mutu lulusan yang terintegrasi dengan program karakter

Mutu lulusan tidak lagi diukur hanya dari aspek akademik, tetapi juga dari karakter, moderasi beragama, literasi, numerasi, dan keterampilan hidup. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana program penguatan karakter mampu dihubungkan dengan indikator mutu lulusan yang jelas dan dapat dievaluasi secara berkelanjutan.

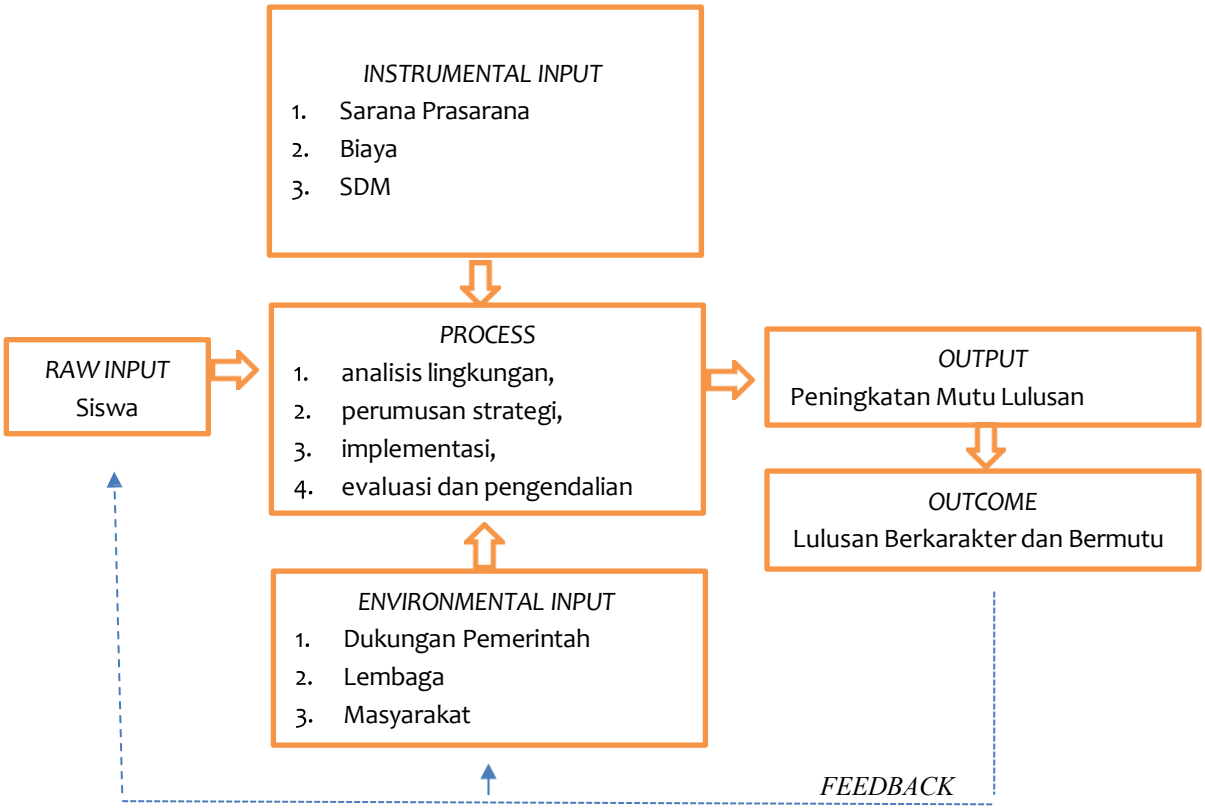
f) Perlunya evaluasi dan pengendalian yang berbasis data

Penelitian ini juga berangkat dari kebutuhan agar pengambilan keputusan dalam pengelolaan madrasah dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang objektif, termasuk memanfaatkan hasil asesmen dan indikator kinerja. Dengan demikian, penguatan karakter tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi juga menjadi bagian dari siklus peningkatan mutu (continuous improvement).

g) Belum tersusunnya model manajemen strategik yang dapat direplikasi

Walaupun kedua madrasah telah menunjukkan berbagai praktik baik, belum terdapat model konseptual yang menjelaskan faktor-faktor keberhasilan penguatan karakter di madrasah berasrama. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan model hipotetik manajemen strategik yang dapat menjadi rujukan bagi madrasah lain.

Perumusan masalah penelitian ini digambarkan di bawah ini, mulai dari, menyusun dan melaksanakan rencana kegiatan untuk meningkatkan mutu lulusan di MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung, serta pembelajaran formal dan Asrama di dua Lembaga yang memadukan manajemen kurikulum pendidikan Nasional dan Juknis Penyelenggaraan Asrama, hal ini tidak terlepas dari kendala dan berbagai keterbatasan dari lembaga tetapi upaya dan manejemen yang di mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi dan pengendalian, serta dampak dan keberlanjutannya dalam meningkatkan mutu lulusan.



Gambar 1 Diagram Perumusan Masalah

Berdasarkan gambar perumusan masalah, dapat dijelaskan bahwa *Raw Input* yaitu siswa asrama dari dua madrasah yang melaksanakan program madrasah berasrama dengan pembelajaran yang didukung oleh sumber daya guru yang profesional, siswa-siswi yang berkualitas, serta sarana dan prasarana yang memadai dengan dipadukannya kurikulum formal dan asrama.

Instrumental Input: Kebijakan pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 Ketentuan Umum pasal 1 bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan ahlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara

Process merupakan upaya inti yang sistematis dan terukur, mulai dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi dan pengendalian, serta

dampak dan keberlanjutannya dalam meningkatkan mutu lulusan dengan berpedoman pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) Pendidikan berdasarkan Permendikbud RI Nomor 32 Tahun 2022.

Environmental Input, dukungan dari pihak pemerintah, lembaga yang menyelenggarakan dan peran masyarakat dalam mewujudkan lulusan berkualitas berkarakter sebagai upaya membentengi generasi bangsa yang saat ini terjadi degradasi moral sehingga dukungan ini akan menjadi kekuatan serta motivasi Lembaga penyelenggara untuk terus memperbaiki pelayanan yang di dukung regulasi, sumber daya manuasia yang berkualitas, sarana prasarana yang memadai, sehingga proses manajemen pembelajaran program madrasah berasrama sangat penting untuk meningkat kompetensi lulusannya yang merujuk pada delapan Standar Nasional Pendidikan Menurut BSNP.

Output yang di harapkan peningkatan kemampuan lembaga dalam mengelola Madrasah berasrama dengan manajemen yang terintegrasi antara pembelajaran formal dan pembelajaran Asrama, sehingga adanya peningkatan mutu lulusan

Outcome, kualitas lulusan dan kompetensi lulusan merupakan target yang diharapkan dalam proses akhir dalam upaya implementasi manajemen madrasah berasrama.

Feedback, Sekolah berasrama MTs memiliki keunggulan dalam pembentukan karakter, kedisiplinan, dan pengawasan belajar yang lebih intensif. Namun, masih diperlukan peningkatan pada manajemen asrama, komunikasi dengan orang tua, serta variasi metode pembelajaran agar siswa merasa nyaman, termotivasi, dan berkembang optimal, baik secara akademik maupun spiritual. Integrasi antara pendidikan formal dan pembinaan keagamaan perlu terus diselaraskan agar tercipta lingkungan belajar yang aman, teratur, dan berkualitas.

2. Pembatasan Masalah Penelitian

Mengingat luasnya masalah yang dirumuskan, peneliti membatasi masalah berkaitan dengan analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi dan pengendalian, serta dampak dan keberlanjutannya dalam meningkatkan mutu lulusan.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti dapat menentukan judul penelitian tentang: *Manajemen Strategik Penguatan Karakter Siswa di Madrasah Berasrama dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung)*

Adapun indikator dari setiap masalah sebagai berikut:

a) Analisis lingkungan strategik terdiri dari: (1) Identifikasi kekuatan & kelemahan internal; (2) Analisis peluang & ancaman eksternal; dan (3) Analisis SWOT.
b) Perumusan strategi terdiri dari: (1) Visi, misi, tujuan; (2) Strategi integratif; (3) Peran kepemimpinan, dan (4) Kebijakan.
c) Implementasi Strategi terdiri dari: (1) Pelaksanaan program; (2) Keterlibatan stakeholder; (3) Pemanfaatan teknologi; dan (4) Pembiayaan.
d) Evaluasi & Pengendalian terdiri dari: (1) Monitoring & evaluasi; (2) Indikator keberhasilan kinerja; dan (3) Tindak lanjut.
e) Dampak & Keberlanjutan terdiri dari: (1) Dampak strategi; (2) Perbandingan hasil antarmadrasah; dan (3) Strategi keberlanjutan.

Secara rinci pembatasan masalah ini tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 1 Indikator dan Subindikator Masalah

Indikator	Sub-Indikator / Aspek Terukur
Identifikasi Kekuatan Internal	a) Kualifikasi dan kompetensi pendidik & pembina asrama (guru PAI, pembina kegiatan). b) Fasilitas dan sarana prasarana pendukung (asrama, mushola, perpustakaan). c) Budaya religius yang sudah mengakar (kegiatan rutin harian/mingguan). d) Kurikulum muatan lokal/khas yang sudah dimiliki.
Identifikasi Kelemahan Internal	a) Keterbatasan anggaran operasional untuk program karakter. b) Minimnya pelatihan khusus bagi pembina asrama tentang manajemen karakter. c) Kurangnya dokumentasi dan sistem data terpadu tentang perkembangan karakter siswa. d) Rasio pembina dengan siswa yang kurang ideal.

Indikator	Sub-Indikator / Aspek Terukur
Analisis Peluang Eksternal	a) Dukungan kebijakan Kemenag (KMA 347/2022 tentang P5-PPRA). b) Kerja sama dengan Komite/Orang tua dan masyarakat sekitar. c) Ketersediaan program kemitraan dengan lembaga pesantren/boarding lain. d) Tren positif masyarakat terhadap pendidikan karakter di era global.
Analisis Ancaman Eksternal	a) Pengaruh negatif globalisasi dan media sosial terhadap perilaku siswa. b) Persaingan dengan lembaga pendidikan non-berasrama yang menawarkan biaya lebih murah. c) Perubahan kebijakan pemerintah yang dinamis (kurikulum berganti). d) Tingkat ekonomi orang tua yang fluktuatif memengaruhi iuran asrama.
Analisis SWOT	a) Adanya dokumen analisis SWOT yang formal/tertulis. b) Sejauh mana hasil SWOT digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (formulasi strategi). c) Kesesuaian strategi yang diambil dengan hasil peta SWOT (misal: strategi SO, WO, ST, WT).
Visi, Misi, dan Tujuan	a) Ketercantuman nilai-nilai karakter (religius, disiplin, mandiri) dalam visi/misi madrasah. b) Sosialisasi visi-misi kepada seluruh warga asrama (guru, pembina, siswa). c) Penjabaran misi ke dalam tujuan tahunan/semester yang spesifik dan terukur (KPI).
Strategi Integratif	a) Integrasi nilai karakter ke dalam silabus dan RPP (perangkat pembelajaran). b) Integrasi nilai karakter ke dalam kegiatan ekstrakurikuler (Pramuka, PMR, olahraga). c) Integrasi nilai karakter ke dalam tata tertib dan kehidupan asrama 24 jam. d) Adanya program projek P5-PPRA yang terintegrasi.

Indikator	Sub-Indikator / Aspek Terukur
Peran Kepemimpinan	a) Gaya kepemimpinan kepala madrasah (demokratis, transformasional) dalam memotivasi tim. b) Peran kepala madrasah sebagai pengambil keputusan dalam alokasi anggaran karakter. c) Kemampuan kepala madrasah dalam membangun tim kerja (guru dan pembina) yang solid. d) Komitmen pimpinan dalam mengevaluasi program karakter secara berkala.
Kebijakan	a) Ketersediaan SK (Surat Keputusan) tentang Pedoman Penguatan Karakter. b) Adanya tata tertib asrama yang jelas, disepakati, dan dipublikasikan. c) Kebijakan reward and punishment (penghargaan dan sanksi) yang tertulis dan konsisten. d) Kebijakan pembagian tugas (job description) guru dan pembina asrama yang jelas.
Pelaksanaan Program	a) Realisasi kegiatan harian (shalat berjamaah, tadarus, kajian kitab). b) Realisasi kegiatan mingguan/bulanan (gotong royong, bakti sosial, lomba karakter). c) Pelaksanaan projek P5-PPRA sesuai jadwal. d) Keterlaksanaan program pembiasaan yang terjadwal dan terpantau.
Keterlibatan Stakeholder	a) Peran guru dalam menginternalisasi karakter di dalam kelas. b) Peran pembina asrama dalam membimbing karakter di luar kelas. c) Keterlibatan orang tua/wali melalui komite atau komunikasi rutin (buku penghubung). d) Keterlibatan masyarakat/mitra (tokoh agama, Polri, Puskesmas) dalam program.
Pemanfaatan Teknologi	a) Penggunaan aplikasi presensi/absensi digital untuk kedisiplinan. b) Pemanfaatan media sosial atau grup WA sebagai sarana komunikasi orang tua-pembina.

Indikator	Sub-Indikator / Aspek Terukur
	c) Penggunaan e-learning atau konten digital (video pembelajaran karakter). d) Pemanfaatan sistem informasi untuk mendokumentasikan pelanggaran/prestasi siswa.
Pembiayaan	a) Ketersediaan anggaran khusus (posting) untuk kegiatan penguatan karakter. b) Transparansi penggunaan dana asrama untuk konsumsi, transport, dan alat kegiatan. c) Efisiensi penggunaan dana (apakah sesuai dengan rencana anggaran biaya). d) Sumber dana pendukung (subsidi pemerintah, donatur, infak santri).
Monitoring dan Evaluasi	a) Adanya jadwal rutin rapat evaluasi (harian/mingguan/bulanan) program asrama. b) Penggunaan instrumen penilaian sikap (spiritual dan sosial) yang standar. c) Pencatatan pelanggaran dan prestasi siswa secara berkala (buku kasus). d) Evaluasi dampak program karakter terhadap hasil AKMI atau nilai akademik.
Indikator Keberhasilan Kinerja (KPI)	a) Penurunan angka pelanggaran tata tertib secara signifikan per semester. b) Peningkatan capaian pada dimensi Profil Pelajar Pancasila (beriman, gotong royong, mandiri) c) Tingkat kepuasan orang tua terhadap perkembangan karakter anak (survei). d) Tingkat kelulusan dan prestasi non-akademik (olahraga, seni, olimpiade).
Tindak Lanjut	a) Rekomendasi perbaikan dari hasil evaluasi yang dijadikan program baru. b) Pemberian sanksi tegas bagi siswa yang melanggar (sebagai efek jera). c) Pembinaan khusus (konseling) bagi siswa yang bermasalah. d) Revisi kurikulum atau jadwal kegiatan berdasarkan temuan evaluasi.

Indikator	Sub-Indikator / Aspek Terukur
Dampak Strategi	a) Perubahan perilaku siswa sehari-hari (kedisiplinan, kesopanan, kemandirian). b) Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lulusan (minat masuk meningkat). c) Kemampuan siswa beradaptasi di jenjang pendidikan berikutnya (SMA/MA). d) Capaian akreditasi BAN-S/M yang tetap atau meningkat.
Perbandingan Hasil Antarmadrasah	a) Perbandingan akreditasi MTs Baitul Arqom vs MTs Darul Hikam. b) Perbandingan rata-rata nilai rapor atau AKMI kedua madrasah. c) Perbandingan tingkat kedisiplinan/tingkat pelanggaran siswa kedua madrasah. d) Perbandingan bentuk program unggulan (best practice) di masing-masing madrasah.
Strategi Keberlanjutan	a) Adanya rencana strategis (Renstra) 5 tahunan yang mencakup program karakter. b) Upaya regenerasi pembina/kaderisasi guru muda yang kompeten. c) Pengembangan program unggulan baru (misal: hafalan khusus, bahasa asing) untuk daya tarik. d) Pencarian sumber dana abadi atau endowmen untuk mendanai program jangka panjang.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan manajemen strategik penguatan karakter di madrasah berasrama dalam meningkatkan mutu lulusan.

b. Tujuan Khusus

Berdasarkan perumusan dan pembatasan masalah penelitian yang sudah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mendapatkan deskripsi mengenai

1) Analisis lingkungan strategik yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan;
2) Perumusan strategi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan;
3) Implementasi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan;
4) Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan; dan
5) Dampak serta keberlanjutan strategi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan hasanah keilmuan berkaitan dengan manajemen strategik madrasah berasrama dalam meningkatkan mutu lulusan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam mengimplementasikan program madrasah berasrama di tingkat Tsanawiyah.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Kemenag Kab. Bandung

Memperoleh data lembaga dan pemahaman yang lebih mendalam tentang keberadaan madrasah berasrama dan aplikasi di lapangan tentang

pelaksanaan KMA Nomor 184 Tahun 2019 tentang Implementasi Kurikulum Madrasah dan Keputusan Dirjen Pendis Nomor 6987 Tahun 2019 tentang Juknis Pengelolaan Pembelajaran Asrama pada Madrasah Tsanawiyah. Penyelenggaraan yang merujuk pada Undang-Undang Sisdiknas No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 tentang Tuntutan Standar Nasional Pendidikan sangat bermanfaat. Adanya penelitian pada manajemen pembelajaran madrasah berasrama menjadi masukan bagaimana tahapan demi tahapan madrasah penyelenggara dalam meningkatkan kompetensi lulusan pada madrasah berasrama sehingga merekomendasikan penyelenggaraan lembaga yang berasrama itu lebih efektif, efisien, dan berkualitas.

2) Bagi Kepala Madrasah

Meningkatkan pemahaman lebih dalam tentang manajemen pembelajaran madrasah berasrama yang sesuai dengan Juknis dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk meningkatkan kualitas lembaga dan kualitas lulusan yang berkualitas sesuai standar nasional pendidikan (SNP).

3) Bagi Pengelola Asrama Terkait

Meningkatkan pemahaman lebih dalam tentang manajemen pengelolaan asrama yang sesuai dengan Juknis dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk meningkatkan kualitas lembaga dan kualitas lulusan yang berkualitas sesuai standar nasional pendidikan (SNP).

4) Bagi Guru

Menjadi referensi dalam peningkatan mutu lulusan melalui pendidikan karakter yang tertanam dalam program madrasah berasrama.

5) Bagi Peneliti Selanjutnya.

Menyediakan referensi dan landasan empiris bagi penelitian lanjutan dalam manajemen strategik penguatan karakter di madrasah berasrama pada jenjang MTs dalam meningkatkan mutu lulusan. Memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penyelenggaraan

program madrasah berasrama. Membuka peluang untuk mengeksplorasi aspek-aspek lain dari integrasi perpaduan pembelajaran formal dan asrama sesuai kultur pesantren tradisional dan pesantren modern formal, merujuk pada Juknis penyelenggaraan.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dijabarkan, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

1) Bagaimana analisis lingkungan strategik yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan?
2) Bagaimana perumusan strategi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan?
3) Bagaimana implementasi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan?
4) Bagaimana evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan?
5) Bagaimana dampak dan keberlanjutan strategi yang dilakukan oleh MTs Baitul Arqom dan MTs Darul Hikam Kabupaten Bandung dalam penguatan karakter siswa di madrasah berasrama untuk meningkatkan mutu lulusan?