

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Syaiful Anam  
NIM : 182630016  
Jenjang : Magister  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis magister yang berjudul: ***Manajemen Strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam Pengembangan Madrasah***, ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku di dunia akademik.

Apabila di kemudian hari ternyata terbukti secara meyakinkan bahwa sebagian maupun keseluruhan dari tesis ini merupakan hasil *plagiat*, saya bersedia menerima sanksi dan konsekuensinya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Serang, 21 Mei 2021  
Saya yang menyatakan,

**Syaiful Anam**  
NIM : 182630016

## PENGESAHAN

Tesis berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIS  
KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN SERANG DALAM  
PENGEMBANGAN MADRASAH**

Nama : SYAIFUL ANAM  
NIM : 182630016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tanggal Ujian : 10 Mei 2021

telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Pendidikan.

Serang, 21 Mei 2021  
Direktur,

**Prof. Dr. H.B Syafuri, M.Hum**  
NIP. 19590810 199003 1 002

## **PERSETUJUAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS MAGISTER**

Tesis berjudul : **MANAJEMEN STRATEGIS  
KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN SERANG DALAM  
PENGEMBANGAN MADRASAH**

Nama : SYAIFUL ANAM

NIM : 182630016

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

telah disetujui tim penguji ujian munaqosah

Ketua : Prof. Dr. H. B. Syafuri, M.Hum. ( )

Sekretaris : Moch. Subekhan, S.Ag, M.Ag. ( )

Penguji I : Dr. H. Shobri, S.Kom, M.M. ( )

Penguji II : Dr. Nana Suryapermana, M.Pd. ( )

Pembimbing I : Dr. H. Anis Fauzi, M.Si. ( )

Pembimbing II: Dr. H. Machdum Bachtiar, M.Pd. ( )

Diuji di Serang pada tanggal 10 Mei 2021

Waktu : 09.00 s.d. 10.00 WIB

Hasil/Nilai : 3,65

Predikat : Sangat Memuaskan

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten  
di Serang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis magister yang berjudul :

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

Yang ditulis oleh :

Nama	: SYAIFUL ANAM
NIM	: 182630016
Jenjang	: Magister (S2)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam

Kami sepakat bahwa tesis magister tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten untuk diajukan guna mengikuti UJIAN TESIS MAGISTER dalam rangka memperoleh gelar M.Pd. (Magister Pendidikan).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Serang, 22 Februari 2021

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. H. Anis Fauzi, M.Si**  
NIP: 19671028 199802 1 001

**Dr. H. Machdum Bachtiar, M.Pd.**  
NIP: 19631027 198903 1 003

## ABSTRAK

**Syaiful Anam** NIM: **182630016** judul tesis: *Manajemen Strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam Pengembangan Madrasah*

Masyarakat mempunyai harapan yang berlebih terhadap madrasah. Manajemen strategis menjadi salah satu cara yang dilakukan dalam Pengembangan pendidikan madrasah. Oleh karena itu, Kementerian Agama Kabupaten Serang memiliki peran strategis dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu madrasah.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana formulasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah?; (2) Bagaimana implementasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah?; (3) Bagaimana evaluasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah?; Tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui formulasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah, (2) Untuk mengetahui implementasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah; (3) Untuk mengetahui evaluasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dalam upaya mendeskripsikan manajemen strategis dalam pengembangan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Serang, dengan nara sumber dari unsur pejabat dan staf.

Hasil penelitian ini adalah Manajemen strategis dalam pengembangan madrasah di Kementerian Agama Kabupaten Serang secara umum telah dilaksanakan dengan baik dan tahapan-tahapan yang dilakukan sesuai dengan aturan dan regulasi baik mulai tahapan formulasi yang mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan strategi, kunci keberhasilan dan penetapan sasaran tujuan dan strategi, tahapan implementasi yang mencakup sistem rencana

program dan kegiatan, penganggaran pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan, serta tahap akhir yaitu evaluasi yang mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pelaporan dan pertanggungjawaban. Namun demikian masalah krusial berupa penganggaran harus dapat dilakukan langkah-langkah strategis dalam upaya pencapaian sasaran strategis yang lebih optimal.

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

### **ABSTRACT**

**Syaiful Anam SBN: 182630016** title of thesis: **Strategic Management of the Ministry of Religion of Serang Regency in Madrasah Development.**

*The community has excessive expectations for madrasah. Strategic management is one of the methods used in developing madrasah education. Therefore, the Ministry of Religion of Serang Regency has a strategic role in the development and improvement of the quality of madrasah.*

*The formulation of the problems in this research are (1) How is the strategic management formulation of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah?; (2) How is the implementation of strategic management of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah; (3) How is the evaluation of the strategic management of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah?. The purpose of this research is: (1) This is to determine the strategic management formulation of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah; (2) To determine the implementation of strategic management of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah; (3) To determine the evaluation of the strategic management of the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency in developing madrasah.*

*The method used in this research is descriptive qualitative method through observation, interviews, and documentation, in an effort to describe the strategic management in madrasah development at the Ministry of Religion Office of Serang Regency with resource persons from the elements of officials and staff.*

*The result of this research is that strategic management in developing madrasah in the Ministry of Religious Affairs in Serang Regency has generally been implemented well, and the stages carried out in accordance with the rules and regulations, starting from the formulation stage which includes the formulation of a vision and mission, an analysis of the internal and external environment, the selection of strategies, the keys to success and the setting of goals and strategies. the*

*implementation stage which includes a system of program and activity plans, implementation budgeting, monitoring and supervision, and the final stage, namely evaluation which includes performance measurement and evaluation, and reporting and accountability. However, a crucial problem in the form of budgeting must be able to take strategic steps in an effort to achieve more optimal strategic goals.*

*Keywords: Strategic Management, Madrasah Development, Serang Regency*



## الملخص

سيف الانام ,عدد الطلاب معرف: ١٦٠٠٣٦٢١٢٦ عنوان الأطروحة: الإدارة الإستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدرسة. المجتمع لديه توقعات مفرطة للمدارس. الإدارة الإستراتيجية هي إحدى الطرق المستخدمة في تطوير التعليم في المدارس الدينية , لذلك , فإن وزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج لها دور استراتيجي في جهود تطوير وتحسين جودة المدارس الدينية.

صياغة المشكلة في هذه الدراسة هي , ( ١ ) ما هي صياغة الإدارة الإستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية؟, ( ٢ ) كيف يتم تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية؟, ( ٣ ) كيف يتم تقييم الإدارة الإستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية؟.

الغرض من هذا البحث هو ( ١ ) هذا لتحديد صياغة الإدارة الإستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية, ( ٢ ) تحديد مدى تنفيذ الإدارة الاستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية, ( ٣ ) هذا لتحديد تقييم الإدارة الإستراتيجية لوزارة الشؤون الدينية في مقاطعة سيرانج في تطوير المدارس الدينية. المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي النوعي من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق في محاولة لوصف الإدارة الاستراتيجية في تطوير المدارس الدينية في وزارة الشؤون الدينية , مقاطعة سيرانج مع خبراء من عناصر المسؤولين والموظفين.

نتيجة هذا البحث أن الإدارة الإستراتيجية لتطوير المدرسة في وزارة الشؤون الدينية في سيرانج ريجنسي قد تم تنفيذها بشكل جيد. والمراحل التي تنفذ وفق القواعد والأنظمة ابتداء من مرحلة الصياغة والتي تشمل صياغة الرؤية والرسالة ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، واختيار الاستراتيجيات ، ومفاتيح النجاح ، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات, مرحلة التنفيذ والتي تشمل نظام تخطيط البرنامج والنشاط ، وميزة التنفيذ ، والمراقبة والإشراف والمرحلة النهائية وهي التقييم والتي تشمل قياس وتقييم الأداء وإعداد التقارير والمساءلة ومع ذلك ، يجب أن تكون المشكلة الحاسمة في شكل الميزانية قادرة على اتخاذ خطوات استراتيجية في محاولة لتحقيق أهداف استراتيجية أكثر مثالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية ، تطوير المدرسة ، مقاطعة سيرانج

## **PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB – LATIN**

Transliterasi yang digunakan dalam penulisan tesis magister di lingkungan Program Pascasarjana UIN “SMH” Banten mengacu kepada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988, dengan sedikit penyesuaian. Transliterasi huruf-huruf Arab tertentu bisa dibuat dengan menggunakan *Time New Arabic 12*, dengan cara sebagai berikut :

- ā = Tekan a dan tekan shif+titik
- Ā = Tekan A dan tekan shift+koma
- ī = Tekan i dan tekan shif+titik
- Ī = Tekan I dan tekan shif+koma
- ū = Tekan u dan tekan shift+titik
- Ū = Tekan U dan tekan shift+koma
- ḥ = Tekan h dan tekan shift+kurung kurawal kanan
- Ḥ = Tekan H dan tekan shift+kurung kurawal kiri

- § = Tekan s dan tekan shift+kurung kurawal kanan  
 Ş = Tekan S dan tekan shift+kurung kurawal kiri  
 ś = Tekan s dan tekan garis miring  
 Ś = Tekan S dan tekan shift+garis miring  
 đ = Tekan d dan tekan shift+kurung kurawal kanan  
 Đ = Tekan D dan tekan shift+kurung kurawal kiri  
 ʈ = Tekan t dan tekan shift+kurawal kanan  
 ʦ = Tekan T dan tekan shift+kurawal kiri.  
 ž = Tekan z dan tekan garis miring  
 Ž = Tekan Z dan tekan shift+garis miring  
 ʒ = Tekan z dan tekan shift+kurung kurawal kanan  
 Ẑ = Tekan Z dan tekan shift+kurung

#### kurawal kiri Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B / b	Be
ت	ta"	T / t	Te

ث	tša''	Š / š	tse (s titik di atas)
ج	Jim	J / j	Je
ح	ha''	H / ħ	ha (h dengan titik dibawah)
خ	kha''	Kh / kh	kha (gabungan k dan h)
د	Dal	D / d	De
ذ	zal''	Ž / ž	zal (z dengan titik di atas)
ر	ra''	R / r	Er
ز	Zai	Z / z	Zet
س	Sin	S / s	Es
ش	Syin	Sy / sy	es dan ye
ص	Sad	Ş / ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	Ḍ / ḍ	de (dengan titik atau garis di bawah)
ط	ta''	Ṭ / ṭ	ṭ (dengan titik di bawah)
ظ	za''	z / z	z (dengan titik di bawah)

ع	„ain	„	koma terbalik di atas,
غ	Gain	Gh	ge (gabungan ata g dan h)
ف	Fa <sup>ˆ</sup>	F	ef
ق	qāf	Q	qi
ك	kāf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wawu	W	we
ه	ha <sup>ˆ</sup>	H	ha
ء	Hamzah	ˆ	Apostrof
ي	ya <sup>ˆ</sup>	Y	Ye

Konson Rangkap Karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>
-----	---------	---------------

*Ta' marbutah*

## 1. Bila diamalkan ditulis h

هبة	Ditulis	<i>Hibah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diberlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap kedalam bahasa Indonesia dan menjadi bahasa baku, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah,  
maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-aulyā</i>
----------------	---------	-------------------------

2. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan *harkat, fathhah, kasrah* dan *dammah* ditulis t

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zak tul fitri</i>
------------	---------	----------------------

## Vokal Pendek

-	Kasrah	Ditulis	i
-	Fathah	Ditulis	a

و	Dammah	Ditulis	u
---	--------	---------	---

## Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	$\bar{A}$
جاهلية	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah + ya" mati	Ditulis	$\bar{A}$
يسعى	Ditulis	<i>yas'ā</i>
Kasrah + ya" mati	ditulis	$\bar{i}$
كريم	Ditulis	karīm

Dammah + wawu Mati	Ditulis	$\bar{U}$
فروض	Ditulis	<i>furūdu</i>

## Vokal Rangkap



Fathah + ya" mati	Ditulis	Ai
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
قول	Ditulis	<i>Qaulun</i>

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji hanya bagi Allah SWT, yang telah memberikan taufik, hidayah, serta inayah-Nya, sehingga tesis magister ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam tetap tercurah kepada baginda Rasulullah SAW, keluarga, para sahabat serta para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman.

Tesis Magister dengan judul : *Manajemen Strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam Pengembangan Madrasah* ini kemungkinan besar tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Fauzul Iman, M.A., Rektor UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bergabung di Program Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten sebagai mahasiswa.
2. Bapak Prof. Dr. H. B. Syafuri, M.Hum., Direktur Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, yang

telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bergabung di Program Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten sebagai mahasiswa.

3. Bapak Dr. H. Anis Fauzi, M.Si., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten yang telah membantu penyelesaian studi penulis.
4. Bapak Dr. H. Anis Fauzi, M.Si., Pembimbing II dan Bapak Dr. H. Machdum Bachtiar, M.Pd., Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan saran-saran kepada penulis selama penyusunan tesis ini hingga selesai.
5. Bapak dan Ibu Dosen program pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, terutama yang telah mengajar dan mendidik penulis selama kuliah di program pascasarjana UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten.
6. Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, yang telah memberikan izin dan memberikan bantuan informasi dalam melaksanakan penelitian.
7. Keluarga, sahabat, dan rekan-rekan yang telah memberikan motivasi selama penyusunan tesis ini.

Atas segala bantuan yang telah diberikan, penulis berharap semoga Allah SWT membalasnya dengan pahala yang berlimpah. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi isi maupun metodologi

penulisannya. Untuk itu, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan guna perbaikan selanjutnya.

Akhir kata hanya kepada Allah penulis berharap, semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua, amin.

Serang, 20 Mei 2021

Penulis

**Syaiful Anam**

## DAFTAR ISI

<i>Halaman</i>	
PERNYATAAN KEASLIAN .....	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI .....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB - LATIN .....	xi
KATA PENGANTAR .....	xviii
DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR TABEL.....	xxiv
DAFTAR GAMBAR .....	xxv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxvi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Masalah .....	12
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	14
E. Sistematika Pembahasan.....	16
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>19</b>
A. Manajemen Strategis.....	19
1. Pengertian Manajemen Strategis.....	19
2. Manfaat Manajemen Strategis.....	26
3. Model Manajemen Strategis .....	28
B. Tahapan Manajemen Strategis.....	30

1. Formulasi Manajemen Strategis.....	32
2. Implementasi Manajemen Strategis .....	55
3. Evaluasi Manajemen Strategis .....	74
C. Konsep Pengembangan Madrasah.....	85
1. Pengertian Madrasah.....	85
2. Strategi Pengembangan Madrasah .....	88
3. Pengembangan Mutu Madrasah.....	90
D. Hasil Penelitian yang Relevan .....	97
E. Kerangka Berpikir.....	102
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>104</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	104
B. Metode dan Pendekatan Penelitian .....	104
C. Sumber Data .....	108
D. Teknik Pengumpulan Data.....	109
E. Teknik Sampling.....	113
F. Instrumen Penelitian .....	115
G. Teknik Analisis Data .....	117
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>124</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	124
B. Hasil Penelitian.....	134
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	196
D. Keterbatasan Penelitian .....	224
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>225</b>

A. Kesimpulan .....	225
B. Implikasi .....	227
C. Saran-saran.....	230
<b>BIBLIOGRAFI .....</b>	<b>232</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>238</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Penetapan Kinerja.....	238
Tabel 2 RKAKL Seksi Pendidikan Madrasah .....	239
Tabel 3 Pelaksanaan Kinerja Kegiatan dan Anggaran .....	240
Tabel 4 Pengukuran Kinerja Kegiatan dan Anggaran .....	241



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Aspek penting/Model Manajemen Strategis .....	29
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian .....	102
Gambar 4.1: Struktur Organisasi Kemenag Kab. Serang .....	134

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabel
Lampiran 2	Kisi-kisi Observasi
Lampiran 3	Kisi-kisi Angket
Lampiran 4	Kisi-kisi Dokumentasi
Lampiran 5	Transkrip Wawancara
Lampiran 6	Instrumen Penelitian
Lampiran 7	Lokasi Penelitian
Lampiran 8	Daftar Narasumber Penelitian
Lampiran 9	Surat Penelitian.
Lampiran 10	Riwayat Hidup