

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang adalah organisasi Kementerian Agama yang berada di bawah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten dan melaksanakan sebagian tugas pemerintah di bidang agama di wilayah kabupaten, sebagaimana Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

Fakta sejarah menunjukkan kelahiran Kementerian Agama Kabupaten Serang berselang sepuluh tahun dari kelahiran Kementerian Agama, tepatnya tahun 1956 dengan nama Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Serang dengan K.H. Mohammad Ali Misri sebagai Kepala Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Serang.

Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Serang berubah menjadi Kantor Departemen Agama Kabupaten Serang tahun 1971 dengan kepalanya : K.H. Afifi Abdul Azis (1971-1975), Moh. Zaenudin, BA (1975-1978), Drs. H. Ismail Makmun (1978-1982), Drs. H. Abidin Emod (1982-1990), Drs. H. Tirmidzi Abduh (1990-1994), Drs. H.M. Athoullah Ahmad (1994-1998), Drs. H.A. Sastrawidjaya, M.Sc., M.Pd. (1998-2002), Drs. H. Tb. A. Abbas Ma'mun (2002-2007), dan Drs. H. Afini Murtado, MM (2007-2010).

Departemen Agama berubah menjadi Kementerian Agama Kabupaten Serang Pada tahun 2010 sesuai KMA Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama Menjadi Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan kata lain, sejak ditetapkannya KMA Nomor 1 Tahun 2010 tanggal 28 Januari 2010 semua nama instansi, logo, lencana, *badge*, kop surat, papan nama dan lain-lain yang menunjuk kepada Kementerian Agama Kabupaten Serang yang menggunakan penyebutan Departemen Agama

harus disesuaikan menjadi Kementerian Agama Kabupaten Serang termasuk Kantor Departemen Agama Kabupaten Serang berubah menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dipimpin oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang yaitu : Drs. H. Samsudin, M.Si (Pgs. Kepala 2010-2011), Drs. H. Machdum Bachtiar, M.Pd. (2011-2013), Drs. H. Iskandar Bunyamin, MM (2013-2016), Drs. H. Mahmudi, M.Si. (Plt. Kepala 2016), dan Drs. H. Abdurroup, M.Si. (2016-2018), dan Drs. H. Tubagus Syihabudin, M.Pd (2018 – sekarang).

Konsekuensi dari peran itu, secara otomatis aparat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang harus mampu mengurus rumah tangga sendiri dengan menyelenggarakan manajemen kearsipan, administrasi surat-menyurat dan statistik serta dokumentasi yang mandiri. Selain itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang juga dituntut betul-betul mampu menjalankan tugas sebagaimana Peraturan

Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama Kabupaten Serang Bagian Keenam belas Pasal 530 ayat 1, 2, 4, 5, 6, 7 dan Pasal 531. Ini merupakan tugas pokok Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, karena pelayanan itu sangat beras perangnya dalam melakukan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan perencanaan, pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan BMN di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang RA, MI, MTs, dan MA, dan, pendidikan diniyah dan pondok pesantren, penyelenggaraan haji dan umrah, bimbingan masyarakat Islam, pendidikan agama Islam, dan pembinaan syariah.

Tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang semuanya disampaikan kepada masyarakat dengan menggunakan bahasa agama. Peluang dan Tantangan Keberadaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, masih belum

mendapatkan perhatian yang wajar dari pemerintah, terutama dalam hal ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana penunjang kerja lainnya. Padahal dalam prakteknya mereka dituntut tanggung jawab lebih besar dari kuantitas pekerjaan yang semestinya mereka lakukan. Kenyataan di lapangan jangankan untuk mengembangkan peran-peran lain, untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang telah ada pun ternyata belum bisa optimal.

Hal ini karena penyebaran SDM yang tidak merata, baik secara kualitas maupun kuantitas. Ada beberapa pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dua orang atau lebih dikerjakan oleh satu orang, sudah pegawainya sedikit, kualifikasi dan kompetensinya pun sangat terbatas. Sehingga untuk mencapai pelayanan minimal susah apalagi pelayanan prima.

Selain rendahnya kualifikasi dan kompetensi SDM, tersedianya sarana prasarana juga memberi sumbangsih yang tidak sedikit bagi ketidakefektifan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam memberikan pelayanan

prima kepada masyarakat. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang terdiri dari 29 KUA, 11 satuan kerja madrasah negeri (dua MAN, lima MTsN dan empat MIN), satu sub bagian tata usaha, lima seksi dan satu penyelenggara yang menggunakan gedung kantor sendiri di Jalan Kagungan Nomor 1/C Kaloran Lontaar Kota Serang.

Masalah agama dan keagamaan selalu mendapat perhatian khusus dari pemerintah karena agama dan keagamaan sangat mencakup segala aspek rutinitas dalam segala bidang.

Itulah yang terkadang masih menjadi satu masalah bagi masyarakat terutama mengenai pelayanan keagamaan, pemahaman dan kesalahpahaman masyarakat yang dapat menimbulkan keresahan masyarakat, meski pemerintah telah menyediakan bagi masyarakat melalui pemerintah daerah dan pusat (Kementerian Agama Kabupaten Serang) dalam menangani pelayanan agama dan keagamaan serta isu-isu keagamaan.

Namun demikian segalanya memang berada dalam

garis keterbatasan mengingat banyaknya hal yang harus diurus oleh pemerintah di bidang agama dan keagamaan. Sebagai contoh adalah masalah Transportasi yang sampai saat ini terasa masih kurang seimbang dengan jumlah masyarakat yang perlu mendapatkan perhatian dan pelayanan bidang agama dan keagamaan di daerah Kabupaten Serang.

## **2. Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Serang**

### **a. Visi Kementerian Agama Kabupaten Serang**

Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Serang yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.

### **b. Misi Kementerian Agama Kabupaten Serang**

Adapun visi Kementerian Agama Kabupaten Serang yaitu meningkatkan pemahaman kehidupan beragama; memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama; menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas; meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan; mewujudkan

penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel; meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan; dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

### **3. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi**

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara, maka kedudukan, tugas dan fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Kementerian Agama dan Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama termasuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang adalah sebagai berikut:

#### **a. Kedudukan**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang berada di bawah, dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor



Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten, dan dipimpin oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang.

#### **b. Tugas Pokok**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi kementerian agama dalam wilayah Kabupaten Serang berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten, dan ketentuan perundang-undangan.

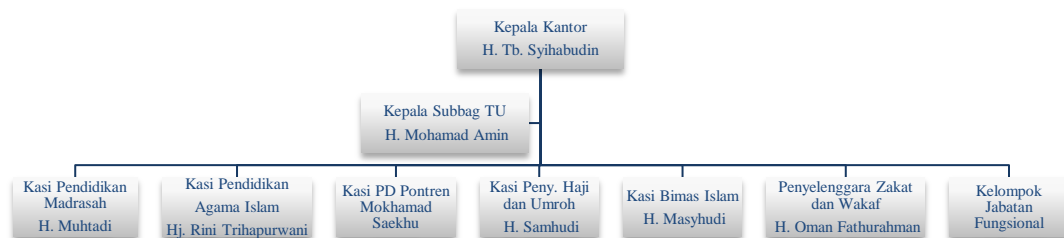
#### **c. Fungsi**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang menyelenggarakan fungsi perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kabupaten Serang, pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah; pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan

agama dan keagamaan; pembinaan kerukunan umat beragama; pelaksanaan kegiatan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi; pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di Kabupaten Serang.

d. **Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang**

Struktur organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang terdiri dari Kepala Kantor; Kepala Sub Bagian Tata Usaha; Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren; Kepala Seksi Pendidikan Madrasah; Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam; Kepala Seksi Bimas Islam; Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah; Kepala Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf. Dan Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 4.1

## Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Serang

### B. Hasil Penelitian

Manajemen strategis pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Tahapan-tahapan manajemen strategis sebgaaimana yang disebutkan oleh Sedarmayanti terdiri dari formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis.

#### 1. Formulasi Manajemen Strategis dalam Pengembangan Madrasah

Formulasi strategi ini meliputi penentuan visi dan misi, analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal,

analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan,serta penetapan tujuan, sasaran dan strategi. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan mulai dari tanggal 14 Desember 2020 sampai dengan 14 Januari 2021 dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun tahapan formulasi manajemen strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah sebagai berikut:

**a. Merumuskan Visi dan Misi :**

Visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang terwujud melalui proses perumusan mengacu pada visi misi Kementerian Agama Pusat berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh *stakeholder* dalam sebuah musyawarah yang melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi, Staf Keuangan dan Kepegawaian .

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Tb. Syihabudin, Kepala Kementerian Agama Kabupaten Serang bahwa visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang berpedoman pada visi misi Kementerian Agama Pusat dan terwujud

melalui proses perumusan yang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh *stakeholder* dalam sebuah musyawarah yang melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi dan Penyelenggara, Staf Keuangan dan Kepegawaian.”<sup>1</sup>

Proses perumusan visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang dilakukan dengan memperhatikan keadaan lingkungan dengan selalu menyesuaikan pada tingkat kebutuhan dan harapan masyarakat. Situasi dan kondisi lingkungan yang ada saat ini mengalami perubahan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan inilah yang menuntut dilakukannya pembaharuan terhadap visi dan misi Kemenag Kabupaten Serang. Data hasil temuan pada dekumentasi tentang visi dan misi Kemenag Kabupaten Serang sebelum dan sudah diperbaharui dapat terlihat

Visi lama Terwujudnya masyarakat kabupaten serang yang taat beragama, maju, sejahtera dan cerdas saling menghormati antar sesama pemeluk agama dalam kehidupan

---

<sup>1</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd , Kantor Kantor, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB

bermasyarakat, berbangsa dan bernegaradalam wadah negara kesatuan republik Indonesia”. Misi lama meningkatkan kualita bimbingan, pemahaman, pengamalan dan pelayanan kehidupan beragama, Memperkokoh kualitas kerukunan umat beragama, memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan, meningkatkan kualitas pendidikan agama dan keagamaan, Meningkatkan pelayanan haji, meningkatkan kualitas pemberdayaan lembaga zakat, infaq dan shadaqah, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

Visi Saat Ini Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Serang Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Dan Sejahtera Lahir Batin Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia Yang Berdaulat, Mandiri Dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong. Sedangkan Misi saat ini meningkatkan pemahaman kehidupan beragama, memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama, menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas, meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.,

mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji yang berkualitas dan akuntabel, meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan., dan mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya

Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat bahwa visi dan misi telah diperbaharui. Lebih lanjut, peneliti mencoba menyajikan data hasil wawancara tentang visi dan misi di Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan Kepala Kantor, Kasubbag TU, Kasi Pendidikan Madrasah, Analis Kependidikan Madrasah, Bendahara Pendidikan Madrasah, Pengolah data pendidikan madrasah, pakar ahli MDC, Pengawas, Kepala Madrasah, guru dan siswa adalah sebagai berikut

Hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor, mengatakan :

*“Visi dan misi setelah diperbaharui dan disusun visi dan misi melaksanakan melalui rapat koordinasi dengan melibatkan unsur Kepala Kantor, Kasubbag TU, Kepala Seksi dan Staf Keuangan dan*

*Kepegawaian.karena visi dan misi mewujudkan masyarakat yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin merupakan tekad bersama dalam terwujudnya mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong”.*<sup>2</sup>

Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Serang merupakan apa yang telah digambarkan dan dicita-citakan dengan tujuan untuk mewujudkan madrasah yang bermutu. Mohamad Amin juga menjelaskan bahwa harapan tertinggi terletak di visi dan visi Kementerian Agama Kabupaten Serang yang menjelaskan tentang program prioritas Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam membentuk mewujudkan masyarakat yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin.<sup>3</sup>

Hasil wawancara dengan Kepala Kantor tersebut, diperkuat oleh H. Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah memaparkan bahwa:

*“Dengan mengacu kepada visi misi yang telah ditetapkan bersama saya sebagai kepala seksi pendidikan madrasah merasa ada semangat kebersamaan dan bersatu*

---

<sup>2</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd , Kantor Kantor, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB

<sup>3</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB



*menggunakan kompetensi dalam melakukan yang terbaik dalam mewujudkan masyarakat yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin”.*<sup>4</sup>

Perumusan Visi dan Misi dalam pengembangan madrasah lebih ditekankan pada perwujudan masyarakat yang taat beragama, rukun, cerdas dan sejahtera lahir batin. Titin Prihatini menjelaskan bahwa dengan visi yang dirumuskan meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan.<sup>5</sup>

Menurut Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Sebenarnya visi misi dirumuskan berdasarkan visi misi pusat karena kami instansi vertikal, tinggal kemudian kami sesuai dengan kearifan lokal dan kondisi di daerah kabupaten serang. Penyusunan sendiri dilakukan oleh para pejabat dan staf yang membidangnya. Fokusnya pada pengembangan madrasah yaitu bagaimana mewujudkan masyarakat menjadi mandiri, tata beragama, cerdas, sejahtera lahir batin dengan visi*

---

<sup>4</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtaadi, Kasi Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB

<sup>5</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

*meningkatkan akses mutu dan relevansi pendidikan madrasah”.*<sup>6</sup>

Kementerian Agama Kabupaten Serang telah merumuskan visi dan misi dalam pengembangan madrasah dan berlaku selama lima tahun. Saukoni menjelaskan bahwa visi lebih mendorong pada pembentukan masyarakat yang taat agama cerdas dan mandiri serta sejahtera lahir batin dengan misi meningkatkan akses mutu dan relevansi madrasah.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan indikator visi dan misi yang baik sebagai berikut : pembuatan tentang perumusan visi, proses perumusan visi dan hambatan, menggambarkan cita-cita yang hendak dicapai, menunjukkan program—program unggulan, menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggaran pendidikan.

---

<sup>6</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>7</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

Table di atas menunjukkan bahwa tahap awal formulasi strategi yakni perumusan visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dilakukan dengan maksimal, visi Kementerian Agama Kabupaten Serang terbukti dapat menerpakan proses perumusan visi misi dengan sangat baik, pembentukan dalam pembuatan tentang visi misi dan adanya tim pengembang dalam penyusunan visi misi serta perencanaan program kerja madrasah untuk jangka waktu lima tahun ke depan.

Misi Kementerian Agama Kabupaten Serang menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan dan perilaku pemimpin dapat dijadikan suri teladan, menggambarkan harapan masyarakat, menunjukan program yang merupakan kebutuhan dunia pendidikan.

#### **b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Bagian berikut dari Formulasi Strategi dalam manajemen strategis adalah analisis lingkungan internal dan eksternal informasi terkait analisis lingkungan di Kementerian Agama

Kabupaten Serang, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi sebagai berikut:

Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa Proses formulasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang tidak terlepas dari analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga dapat mempermudah dalam merumuskan formulasi manajemen strategis.<sup>8</sup>

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat dalam wawancara sebagai berikut:

*“Analisis Lingkungan internal dan lingkungan eksternal Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam bentuk analisis SWOT di mana adanya kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman madrasah”*<sup>9</sup>

Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melakukan analisis SWOT dalam rangka menentukan arah kebijakan dan

---

<sup>8</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>9</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

strategi yang akan dilakukan sebagaimana yang telah kami tuangkan dalam rencana strategis.<sup>10</sup>

Hasil wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd., sebagai Analis Kependidikan mengatakan :

*“Analisis SWOT dilakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Serang agar dapat mengetahui terkait Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dijadikan sebagai bahan untuk menyusun strategi dalam pengembangan madrasah”<sup>11</sup>*

Kementerian Agama Kabupaten Serang telah menganalisis faktor internal dan internal yaitu kekuatan kelemahan peluang dan ancaman karena ini adalah informasi yang sangat berharga dalam menyusun arah kebijakan dan strategi pengembangan madrasah. Hasil analisis dituangkan pada rencana strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang.<sup>12</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Saukoni, Pengolah

Data Pendidikan Madrasah menyampaikan :

---

<sup>10</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtaadi, S.Ag,M.Si , Kasi Pendidkan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB

<sup>11</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>12</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*“Kami menganalisis beberapa faktor lingkungan internal dan eksternal dan telah tercatat dalam renstra. Analisis ini dijadikan dasar dalam pemilihan strategi pengemabangan madrasah”<sup>13</sup>.*

Melalui analisis lingkungan kami mengetahui bahwa masalah utama di Kementerian Agama Kabupaten Serang adalah terkait rasio jumlah siswa pendidik yang masih terlalu rendah menimbulkan efisiensi pembiayaan pendidikan madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi peneliti mengetahui bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang telah menggunakan analisis SWOT (*strength, weaknes, oppurtunities*) dan ancaman (*thearts*) yang berasal dari luar sistem.

Analisis SWOT yang dimaksud merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis internal dan eksternal bagi Kementerian Agama dalam melihat peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan.

Dalam sebuah dokumentasi, penulis menemukan data hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal

---

<sup>13</sup> Hasil Wawancara dengan Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 11.00 WIB.

Kementerian Agama Kabupaten Serang sebagai berikut: kekuatan terdiri dari Besarnya peran masyarakat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan pendidikan umum berciri agama seperti RA/BA, madrasah, Kualitas pembelajaran di madrasah secara umum dapat mengimbangi kualitas pembelajaran di sekolah umum, yang ditunjukkan oleh persentase kelulusan siswa madrasah dalam Ujian Nasional yang menyamai, dan bahkan sebagiannya, melampaui persentase kelulusan siswa sekolah umum.

Faktor kelemahannya yaitu Penyelenggaraan pendidikan umum berciri agama seperti RA/BA, madrasah dan pendidikan tinggi keagamaan yang mayoritas dikelola oleh masyarakat/swasta dapat menimbulkan masalah terkait upaya koordinasi dan standarisasi pelayanan pendidikan umum berciri agama; Masih terbatasnya ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas baik dari segi jumlah maupun ketersebarannya; Masih lemahnya kualitas manajemen dan masih terbatasnya ketersediaan pimpinan yang profesional pada satuan pendidikan umum berciri agama; Masih terbatasnya ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan madrasah yang dapat memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan/atau Standar Nasional Pendidikan; dan Masih rendahnya kualitas pengelolaan dan pemanfaatan dalam hal penyediaan data dan

informasi pendidikan.

Faktor peluangnya yaitu Adanya kebijakan nasional yang memposisikan pendidikan madrasah setara dengan pendidikan pada sekolah umum. Sedangkan faktor ancamannya yaitu Rasio jumlah siswa-pendidik-pengawas yang masih terlalu rendah menimbulkan persoalan dalam hal efisiensi pembiayaan.

### **c. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan**

Analisis pilihan strategi dan keberhasilan merupakan tahap formulasi strategi yang seharusnya dilakukan setelah dilaksanakannya analisis lingkungan internal dan eksternal. Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melaksanakan tahap ini. Setelah mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pengembangan madrasah sebagaimana yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, langkah berikutnya adalah menyimpulkan hasil analisis lingkungan untuk diketahui duduk permasalahan baik yang terkait kelemahan pengembangan madrasah maupun ancaman-ancaman lain yang sekiranya dapat menghambat perkembangan madrasah. Cara yang dilakukan dengan rapat bersama para stakeholder atas permasalahan yang dihadapi.<sup>7</sup>



Mohamad Amin, Plt. Subbag Tata Usaha menyatakan:

*“Hasil pemikiran dan analisis kami terkait pemilihan strategi dan kunci keberhasilan diharapkan mampu menjawab tantangan dunia pendidikan madrasah yang semakin kompleks”*.<sup>14</sup>

Pemilihan strategi dan kunci keberhasilan dalam upaya pengembangan madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT, dengan tujuan agar program pengembangan madrasah dapat tercapai dengan baik.<sup>15</sup>

Dr. Titin Prihatini, M.Pd, sebagai Analis Kependidikan berpendapat :

*“Pemilihan strategi dan kunci keberhasilan dilakukan melalui analisis SWOT. Oleh karenanya pemilihan strategi dan kunci keberhasilan benar-benar dapat menggambarkan solusi alternatif dalam menghadapi persoalan pengembangan madrasah”*<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

<sup>15</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtaadi, S.Ag,M.Si , Kasi Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB

<sup>16</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

Menurut Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan bahwa banyaknya tantangan dan persoalan dalam pengembangan madrasah, Kementerian Agama Kabupaten Serang melakukan analisis pemilihan strategi dan kunci keberhasilan melalui hasil analisis SWOT dan arah kebijakan pusat. Ini alternatif Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam menentukan strategi pengembangan madrasah yang diharapkan dapat efektif<sup>17</sup>

Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Hasil pemikiran dan analisis kami terkait pemilihan strategi dan kunci keberhasilan diharapkan mampu menjawab tantangan dunia pendidikan madrasah yang semakin kompleks”*.<sup>18</sup>

Sementara terkait kebutuhan belajar, Fatihul, S.Ag, guru MTsN 2 Serang menyatakan :

*“Pendidik harus selalu tau, faham, siap dan mengerti dengan kebutuhan siswa sesuai dengan mata pelajaran*

---

<sup>17</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>18</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*dan materi yang disampaikan agar KD dan Tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan tuntas”.*<sup>19</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas yang menunjukkan dilaksanakan tahap analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, maka peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melakukan analisis terhadap pilihan strategi dan kunci keberhasilan dari hasil analisis SWOT.

Berdasarkan dokumentasi renstra Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan adalah sebagai berikut:

- a.** Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan meliputi: melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun untuk memenuhi hak seluruh penduduk mendapatkan layanan pendidikan agama dan keagamaan yang merata pada tingkat dasar-menengah antara lain melalui: meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui: pemberian jaminan lembaga PAUD menyediakan

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Fatihul, S.Ag, Guru MTsN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 16.00 WIB

layanan bagi seluruh anak usia tiga sampai enam tahun, sesuai tahapan perkembangan anak, penggunaan Standar Nasional PAUD dalam menyusun kurikulum PAUD, Penguatan forum pengembangan profesi pendidik PAUD dan kelompok kerja guru untuk meningkatkan kompetensi guru, penguatan fungsi pengawas/penilik lembaga PAUD dan pemberian dukungan untuk peningkatan kompetensinya, penyediaan bantuan operasional sekolah untuk menjamin kemampuan madrasah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas, peningkatan jaminan kualitas pendidikan menengah sehingga lulusan pendidikan menengah agama dan keagamaan benar-benar memperoleh manfaat hasil belajar sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi atau untuk menciptakan/mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, meningkatkan layanan kualitas pendidikan agama dan keagamaan yang diselenggarakan oleh swasta, penilaian kualitas pendidikan agama dan keagamaan swasta secara komprehensif yang diikuti dengan intervensi untuk pengembangannya, penguatan kerjasama pemerintah dan

swasta dengan mengatur secara jelas kontribusi pemerintah dalam membantu madrasah swasta dan akuntabilitas madrasah swasta dalam penggunaan bantuan pemerintah.

- b.** Memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan antara lain melalui: peningkatan jaminan kualitas (*quality assurance*) penyelenggaraan pendidikan, penegakan aturan dalam pemberian izin pembukaan satuan pendidikan baru, pemantapan penerapan SPM untuk jenjang pendidikan dasar dan penerapan SPM jenjang pendidikan menengah sebagai upaya untuk mempersempit kesenjangan kualitas pelayanan pendidikan antar satuan pendidikan, penguatan proses akreditasi untuk satuan pendidikan negeri dan swasta, peningkatan kapasitas pemerintah dan satuan pendidikan untuk mempercepat pemenuhan SPM, penguatan kurikulum dan pelaksanaannya dengan penguatan kurikulum yang memberikan penguatan akhlak dan keterampilan abad ke 21, penyiapan guru untuk mampu melaksanakan kurikulum secara baik, evaluasi pelaksanaan kurikulum secara ketat, komprehensif, dan berkelanjutan, peningkatan peran serta

guru dan pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam memberikan umpan balik pelaksanaan kurikulum di tingkat kelas, penguatan kerjasama antara guru, kepala madrasah, dan pengawas madrasah untuk mendukung efektivitas pembelajaran, pengembangan profesi berkelanjutan tentang praktek pembelajaran di kelas untuk guru dan kepala madrasah, peningkatan kualitas pembelajaran literasi, agama, matematika, dan sains, sebagai kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam kehidupan keseharian dan dalam bermasyarakat, yang dilakukan secara responsif gender, dan penguatan kurikulum tentang ketahanan diri seperti perilaku beragama, hidup bersih dan sehat, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan reproduksi, pengetahuan gizi seimbang, dan pendidikan jasmani dengan tetap mengedepankan norma-norma yang dianut masyarakat Indonesia.

- c. Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel antara lain melalui: peningkatan mutu, validitas, dan kredibilitas penilaian hasil belajar siswa, penguatan mutu

penilaian diagnostik dan peningkatan kompetensi guru dalam bidang penilaian di tingkat kelas, pemanfaatan hasil penilaian siswa untuk peningkatan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan, pemanfaatan hasil ujian untuk pemantauan dan peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan.

- d.** Meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan antara lain melalui: peningkatan profesionalisme, kualitas, dan akuntabilitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui: pelaksanaan penilaian kinerja guru yang sah dan andal serta dilakukan secara transparan dan berkesinambungan, peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi guru dengan perbaikan desain program dan keselarasan disiplin ilmu, pelaksanaan pengembangan profesional berkesinambungan bagi guru dalam jabatan melalui latihan berkala dan merata, serta penguatan KKG/MGMP, pelaksanaan pembinaan karir, peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi/kompetensi bagi tenaga kependidikan termasuk kepala madrasah dan pegawai.
- e.** Meningkatkan pengelolaan, dan penempatan guru melalui:

penegakan aturan dalam pengangkatan guru oleh pemerintah maupun oleh sekolah/madrasah berdasarkan kriteria mutu yang ketat dan kebutuhan aktual, peningkatan efisiensi pemanfaatan guru dengan memperbaiki rasio guru-murid dan memaksimalkan beban mengajar termasuk melalui *multigrade* dan/atau *multisubject teaching*, penguatan kerjasama semua tingkat pemerintahan untuk menjamin mutu dan distribusi yang merata, pemberian jaminan hidup dan fasilitas yang memadai bagi guru dalam upaya pengembangan keilmuan serta promosi kepangkatan karir.

#### **d . Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi**

Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah dapat menetapkan tujuan, sasaran dan strategi madrasah. Tujuan, sasaran dan strategi madrasah Kementerian Agama Kabupaten Serang.

Hasil wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd., Analis Kependidikan menyatakan :

*“Tujuan dan sasaran serta stragei pengembangan madrasah ditentukan melalui perumusan-perumusan*



*analisis yang mendalam guna menentukan arah pengembangan madrasah*<sup>20</sup>

Menurut Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menjelaskan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang telah menentukan tujuan, sasaran dan strategi melalui rapat koordinasi dengan para pejabat dan pihak terkait dan menentukannya selanjutnya dituangkan dalam renstra Kementerian Agama Kabupaten Serang. Difokuskan pada akses, mutu, dan relevansi madrasah dapat meningkat dengan lebih baik.<sup>21</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Ditentukan berdasarkan analisis-analisis yang kemudian dalam rapat dibahas dan disepakati bersama agar pengembangan madrasah benar-benar dapatkan hasil yang memuaskan masyarakat”*.<sup>22</sup>

Berdasarkan data temuan pada proses dokumentasi yang

---

<sup>20</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>21</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>22</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

peneliti lakukan di Kementerian Agama Kabupaten Serang, Tujuan memuat hal-hal sebagai berikut: melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun; dengan meningkatkan akses pendidikan; Meningkatkan keberlanjutan partisipasi pendidikan; Meningkatkan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan; Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan agama pada satuan pendidikan umum; meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan; dan meningkatkan akses pendidikan keagamaan.

Berkaitan dengan tujuan, H Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah mengemukakan :

*“Tujuan dibuat untuk mempermudah pencapaian misi, program dan sub program madrasah. Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Serang terlihat dapat menggambarkan hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan.”<sup>23</sup>*

Berdasarkan data temuan tentang tujuan di atas, peneliti memcermati bahwa terlihat tujuan Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan

---

<sup>23</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

nilai-nilai pendidikan. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program dan sub program madrasah. Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Serang juga terlihat dapat menggambarkan hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan.

Mengenai sasaran Kementerian Agama Kabupaten Serang, Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah menjelaskan :

*“Sasaran Kementerian Agama Kabupaten Serang mengacu pada lima aspek, yang meliputi aspek pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun, peningkatan akses pendidikan, peningkatan keberlanjutan partisipasi pendidikan, peningkatan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan, peningkatan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan dan peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan .”<sup>24</sup>*

Sementara H. Syihabudin, M.Pd, Pengurus MDC Prov. Banten mengatakan :

*“Sasaran strategis yaitu 1) manajemen yaitu Pola manajemen madrasah mengikuti tran terbaru, dimana IT menjadi wajib dikuasai oleh pengelola madrasah. 2) Kurikulum harus mengikuti perkembangan sains dan teknologi disamping pemahaman agama yang moderat dan toleran serta tidak radikal. 3) Kurikulum disusun dengan memenuhi kebutuhan masyarakat, memenuhi kebutuhan sains dan tekhnologi , Membentuk nilai-nilai religius, kebangsaan dan kebudayaan, dan Memenuhi kebutuhan anak. 4)*

---

<sup>24</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*Pengembangan evaluasi. 4) Mampu memenuhi semua kebutuhan peserta didik tanpa terkecuali dengan model-model pembelajaran. 5) Model-model pembelajaran baru dikuasai dan mengimplementasikannya seperti pembelajaran literasi digital. 6) Anggaran yang memadai. 7) Melakukan Analisis kebutuhan pengembangan madrasah. 8) Terkait arus perubahan baik regulatif dan substantif yaitu kurikulum, pendekatan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran tuntutan pekembangan pendidikan berbasis aplikasi seperti RKAM. 9) Kurikulum dibuat agar mampu memenuhi kebutuhan peserta didik. 10. Unsur pembelajaran pengganti dari offline ke online / daring maka guru dituntut menguasai bidang IT<sup>25</sup>*

Berdasarkan dokumen rencana strategis, bahwa sasaran strategis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang terkait fungsi pendidikan adalah sebagai berikut: Sasaran terkait pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun (TP.1) adalah meningkatnya akses masyarakat tidak mampu terhadap Program Indonesia Pintar pada pendidikan dasar-menengah melalui manfaat Kartu Indonesia Pintar (KIP) yang ditandai dengan jumlah siswa MI, MTs dan MA penerima KIP. Sasaran terkait peningkatan akses pendidikan (TP.2) adalah meningkatnya angka partisipasi pendidikan dasar, menengah yang ditandai dengan peningkatan APK RA MI, MTs, dan MA, dan peningkatan APM MI, MTs,

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan H. Syihabudin, M.Pd, Pengurus MDC Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 20.30 WIB

dan MA. Sasaran terkait peningkatan keberlanjutan partisipasi pendidikan adalah menurunnya jumlah siswa yang tidak melanjutkan pendidikan (TP.3), yang ditandai dengan menurunnya angka putus sekolah MI, MTs, dan MA. Sasaran terkait peningkatan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan (TP.4) adalah meningkatnya jaminan kualitas pelayanan pendidikan yang ditandai dengan jumlah RA, MI, MTs, dan MA yang terakreditasi minimal B dan jumlah MI, MTs, dan MA yang terakreditasi minimal B memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sasaran terkait peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan (TP.5) adalah meningkatnya proporsi pendidik yang kompeten dan profesional yang ditandai dengan: Persentase guru berkualifikasi minimal S1/D4 dan Persentase guru bersertifikat.

Dari sasaran yang telah dipaparkan di atas maka kesimpulannya bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah menetapkan sasaran yang akan dicapai sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.

Strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam

pengembangan madrasah dipaparkan oleh Tb. Syihabudin, Kepala Kantor melalui sebuah wawancara bahwa strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang lebih menekankan pada agenda-agenda peningkatan pendidikan khususnya madrasah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa peningkatan dimaksud berkaitan dengan Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui, memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan, memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel, meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru.<sup>26</sup>

Penjelasan mengenai strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah dipaparkan oleh H Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah melalui sebuah wawancara sebagai berikut :

*“strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang mengacu pada enam aspek, yang meliputi aspek Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan*

---

<sup>26</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

*pendidikan keagamaan, meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui, memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan, memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel, meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, Meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru*,<sup>27</sup>

Pendapat Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2

Serang mengatakan

*“Ya. Dengan tahapan: melakukan evaluasi diri madrasah, Menyusun visi, misi dan tujuan, Membuat program tahunan jangka menengah dan jangka panjang”*,<sup>28</sup>

Berdasarkan wawancara dengan Fatihul, S.Ag, Guru

MTsN 2 Serang mengatakan:

*“Strategi pembelajaran sangat penting selain penguasaan materi, strategi yang digunakan sesuai dengan materi dan media yang disampaikan, strategi pembelajaran bervariasi agar pembelajaran lebih berkesan efektif dan efisien dan Penguasaan materi merupakan hal yang wajib bagi seorang pendidik terutama materi yang berkaitan dengan mapel yang diampunya, seorang pendidik harus selalu menambah pengetahuan”*.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>28</sup> Wawancara dengan Dr. Momon Andirwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Fatihul, S.Ag, Guru MTsN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 16.00 WIB

Sementara H. Syarif Hidayat, M.Pd, Pengawas Madrasah berpendapat:

*“Ya, Program unggulan Ekskul tahfiz dan robotik”*<sup>30</sup>

C. Syihabudin, M.Pd, pakar ahli MDC terkait strategi pengembangan madrasah mengatakan :

*“Cara dan strategi dalam pengembangan madrasah yaitu 1) memberikan pemikiran-pemikiran tentang pentingnya mengelola madrasah secara berkualitas melalui forum diskusi dengan pimpinan kemenag, pengawas, kepala madrasah dan guru 2) Menghubungkan program-program madrasah dengan lembaga-lembaga donatur seperti USAID, AUSAID dan ZICA. 3) Menghidupkan kembali lembaga di lingkungan madrasah seperti KKM, MGMP, KKG untuk berperan secara aktif dalam memajukan madrasah. 4) Membantu madrasah agar meningkatkan kriteria akreditasinya sehingga banyak madrasah yang tidak terakreditasi dapat terakreditasi bagus dan diatas rata-rata melalui kerjasama dengan program USAID SSQ , AUSAID DBE (desertains basic education)”*.<sup>31</sup>

Selanjutnya terkait strategi Kementerian Agama

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan H. Syarif Hidayat, M.Pd, Pengawas Madrasah, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 09.00 WIB.

<sup>31</sup> Wawancara dengan H. Syihabudin, M.Pd, Pengurus MDC Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 20.30 WIB



Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah penjelasan dipaparkan oleh Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU melalui sebuah wawancara dipaparkan bahwa srtategi Kementerian Agama Kabupaten Serang sangat ditentukan dengan anggaran, dibutuhkan anggaran demi tercapainya sasaran strategi yang akan dicapai. Anggaran sangatlah penting dalam melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Dalam hal ini peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui, Memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan, Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel, meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru.<sup>32</sup>

Berdasarkan Dokumen Rencana Strategis pada proses dokumentasi yang peneliti lakukan di Kementerian Agama

---

<sup>32</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

Kabupaten Serang, strategi yang ditentukan memuat hal-hal sebagai berikut :

- a) Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan meliputi: melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun untuk memenuhi hak seluruh penduduk mendapatkan layanan pendidikan agama dan keagamaan yang merata pada tingkat dasar-menengah antara lain melalui: meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui: pemberian jaminan lembaga PAUD menyediakan layanan bagi seluruh anak usia tiga sampai enam tahun, sesuai tahapan perkembangan anak, penggunaan Standar Nasional PAUD dalam menyusun kurikulum PAUD, penguatan forum pengembangan profesi pendidik PAUD dan kelompok kerja guru untuk meningkatkan kompetensi guru, penguatan fungsi pengawas/penilik lembaga PAUD dan pemberian dukungan untuk peningkatan kompetensinya, penyediaan bantuan operasional sekolah untuk menjamin kemampuan madrasah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas, peningkatan jaminan kualitas pendidikan

menengah sehingga lulusan pendidikan menengah agama dan keagamaan benar-benar memperoleh manfaat hasil belajar sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi atau untuk menciptakan/mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, meningkatkan layanan kualitas pendidikan agama dan keagamaan yang diselenggarakan oleh swasta, penilaian kualitas pendidikan agama dan keagamaan swasta secara komprehensif yang diikuti dengan intervensi untuk pengembangannya, penguatan kerjasama pemerintah dan swasta dengan mengatur secara jelas kontribusi pemerintah dalam membantu madrasah swasta dan akuntabilitas madrasah swasta dalam penggunaan bantuan pemerintah.

- b) Memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan antara lain melalui: peningkatan jaminan kualitas (*quality assurance*) penyelenggaraan pendidikan, penegakan aturan dalam pemberian izin pembukaan satuan pendidikan baru, pemantapan penerapan SPM untuk jenjang pendidikan dasar dan penerapan SPM jenjang pendidikan menengah sebagai upaya untuk mempersempit kesenjangan kualitas

pelayanan pendidikan antar satuan pendidikan, penguatan proses akreditasi untuk satuan pendidikan negeri dan swasta, peningkatan kapasitas pemerintah dan satuan pendidikan untuk mempercepat pemenuhan SPM, penguatan kurikulum dan pelaksanaannya dengan penguatan kurikulum yang memberikan penguatan akhlak dan keterampilan abad ke 21, penyiapan guru untuk mampu melaksanakan kurikulum secara baik, evaluasi pelaksanaan kurikulum secara ketat, komprehensif, dan berkelanjutan, peningkatan peran serta guru dan pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam memberikan umpan balik pelaksanaan kurikulum di tingkat kelas, penguatan kerjasama antara guru, kepala madrasah, dan pengawas madrasah untuk mendukung efektivitas pembelajaran, pengembangan profesi berkelanjutan tentang praktek pembelajaran di kelas untuk guru dan kepala madrasah, peningkatan kualitas pembelajaran literasi, agama, matematika, dan sains, sebagai kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam kehidupan keseharian dan dalam bermasyarakat, yang dilakukan secara responsif

gender, dan penguatan kurikulum tentang ketahanan diri seperti perilaku beragama, hidup bersih dan sehat, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan reproduksi, pengetahuan gizi seimbang, dan pendidikan jasmani dengan tetap mengedepankan norma-norma yang dianut masyarakat Indonesia.

- c) Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel antara lain melalui: peningkatan mutu, validitas, dan kredibilitas penilaian hasil belajar siswa, penguatan mutu penilaian diagnostik dan peningkatan kompetensi guru dalam bidang penilaian di tingkat kelas, pemanfaatan hasil penilaian siswa untuk peningkatan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan, pemanfaatan hasil ujian untuk pemantauan dan peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan.
- d) Meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan antara lain melalui: peningkatan profesionalisme, kualitas, dan akuntabilitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui: pelaksanaan penilaian kinerja guru yang sah dan andal serta dilakukan secara transparan dan berkesinambungan,

peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi guru dengan perbaikan desain program dan keselarasan disiplin ilmu, pelaksanaan pengembangan profesional berkesinambungan bagi guru dalam jabatan melalui latihan berkala dan merata, serta penguatan KKG/MGMP, pelaksanaan pembinaan karir, peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi/kompetensi bagi tenaga kependidikan termasuk kepala madrasah dan pengawai.

- e) Meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru melalui: penegekan aturan dalam pengangkatan guru oleh pemerintah maupun oleh sekolah/madrasah berdasarkan kriteria mutu yang ketat dan kebutuhan aktual, peningkatan efisiensi pemanfaatan guru dengan memperbaiki rasio guru-murid dan memaksimalkan beban mengajar termasuk melalui *multigrade* dan/atau *multisubject teaching*, Penguatan kerjasama semua tingkat pemerintahan untuk menjamin mutu dan distribusi yang merata, Pemberian jaminan hidup dan fasilitas yang memadai bagi guru dalam upaya pengembangan keilmuan serta promosi kepangkatan karir.

Dari strategi yang telah dipaparkan di atas maka kesimpulannya bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah menetapkan strategi yang akan dicapai sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan

## **2. Implementasi Manajemen Strategis**

### **a. Rencana Program dan Kegiatan**

Bagian dari implementasi Strategi dalam manajemen strategis adalah rencana program dan kegiatan di Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dituangkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian/Lembaga (KRAKL) yang mengacu pada rencana strategis (renstra), lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor mengatakan:

*“Proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang memang tidak terlepas dari rencana program dan anggaran, dan telah ditetapkan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) dan Penetapan Kinerja (PK) sehingga*

*mempermudah dalam implementasi strategis”*.<sup>33</sup>

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU dalam hasil wawancara berpendapat bahwa rencana program dan kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dituangkan dalam bentuk RKAKL dan Penetapan Kinerja (PK) dan telah disusun sebelum tahun anggaran dan kemudian diimplementasikan pada tahun selanjutnya’.<sup>34</sup>

Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah menjelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut :

*“Dalam penyusunan Rencana Program dan Kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan melalui rapat koordinasi dengan kepala kantor, kasubbag TU, staf seksi pendidikan madrasah, bagian keuangan dan kepala madrasah negeri. Setelah itu diusulkan ke kanwil kemenag prov. Banten dan setelah disetujui menjadi RKAKL dan Penetapan Kinerja (PK) untuk dilaksanakan dengan berorientasi pada sasaran strategis yang telah ditentukan.”*<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>34</sup> Hasil Wawancara dengan Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU, Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB.

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.



Hasil wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd., Analis Kependidikan dipaparkan bahwa rencana program dan kegiatan dibuat melalui rapat penyusuna program dan kegiatan, dan diikuti oleh semua pihak terkait agar dapat menghasilkan program dan kegiatan yang konsisten pada pengembangan madrasah dituangan dalam Renstra RKAKL dan Program Tahunan.<sup>36</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Itu sudah kami susun terkait rencana program dan kegiatan melalui rapat pembahasan program dan kegiatan dan seuanya difokuskan pada pengembangan madrsaah dan ditetapkan pada penetapan kinerja. Sayangnya tidak semua program mendapat anggaran sehingga program lainnya dilaksanakan tanpa anggaran”.*<sup>37</sup>

Fatihul, S.Ag, Guru MTsN 2 Serang terkait perencanaan pembelajaran mengatakan :

*“Sebelum melaksanakan KBM pendidik harus*

---

<sup>36</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, sebagai Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>37</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*merencanakan pembelajaran yang disebut dengan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dalam membuat RPP harus memperhatikan kondisi siswa, waktu, materi, metode, evaluasi serta proses KBM yang akan dilaksanakan di kelas, rencana pembelajaran dibuat harus jelas, ringkas dan padat serta menyenangkan untuk siswa. Materi, media, metode dan evaluasi harus sesuai dan saling berkaitan. Pendidik harus merencanakan, melaksanakan KBM dan mengevaluasi”*.<sup>38</sup>

Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah menyatakan: Kementerian Agama Kabupaten Serang telah menyusun rencana program dan kegiatan yang dibahas dalam rapat dan selanjutnya ditetapkan dalam penetapan kinerja. Namun demikian ada keterbatasan dalam anggaran.<sup>39</sup>

Sementara Miftahul Rachmat, M.Pd, Pakar Ahli MDC

Prov. Banten berpendapat:

*“Perencanaan pengembangan madrasah dilakukan dengan membauut evaluasi diri madrasah (EDM) sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, kelebihan dan kekurangan suatu madrasah. Setelah itu melakukan Rencana Kegiatan dan Anggaran*

---

<sup>38</sup> Wawancara dengan Fatihul, S.Ag, Guru MTsN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 16.00 WIB

<sup>39</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*Madrasah (RKAM) dilakukan dalam bentuk elektronik agar dapat mempermudah semua pihak dan efektif efisien*,<sup>40</sup>

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang Serang telah membuat penetapan/perjanjian kinerja tahun 2019 secara berjenjang sesuai dengan kedudukan, tugas, dan fungsi yang ada. Penetapan kinerja ini telah mengacu pada Renstra Kementerian Agama Kabupaten Serang serta RPJMN tahun 2015-2019. Oleh karena itu indikator-indikator kinerja dan target tahunan yang digunakan dalam penetapan kinerja ini adalah indikator kinerja tingkat eselon III (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang) yang telah ditetapkan dan telah diintegrasikan dalam Renstra Kementerian Agama Kabupaten Serang tahun 2015-2019.

Berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa visi dan misi Kementerian

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Miftahul Rachmat, Pakar ahli Madrasah Development Center Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan rencana strategis yang baik.

Rencana program dan kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan dengan dimulai dengan rapat koordinasi yang melibatkan pihak terkait baik kepala seksi pendidikan madrasah, staf seksi pendidikan madrasah dan bendahara serta pihak terkait dengan mengacu pada rencana strategis yang kemudian ditetapkan penetapan kinerja (PK) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah.

Hal ini sudah sesuai dengan prosedur penyusunan program dan kegiatan namun demikian tidak semua program dan kegiatan yang ada pada renstra terakomodir karena keterbatasan anggaran. Maka program dan kegiatan yang tidak tercantum dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan pengawas, PGMI, KKG, MGMP dan KKM secara mandiri.

#### **b. Penganggaran**

Bagian berikut dari implemementasi Strategi dalam manajemen strategis adalah penganggaran di Kementerian

Agama Kabupaten Serang telah dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA),.

lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Hasil wawancara yang dilakukan kepada Tb.

Syihabudin, Kepala Kantor mengatakan:

*“Proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang salah satunya adalah penganggaran, dan telah ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang harus direalisasikan dalam implementasi strategis”*.<sup>41</sup>

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat bahwa pelaksanaan Penganggaran di Kementerian Agama Kabupaten Serang disusun melalui proses usulan anggaran dari Kemenag Kabupaten Serang ke tingkat kanwil Kemenag Provinsi Banten dan ditetapkan dalam bentuk Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk direalisasikan.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>42</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

Selanjutnya, Muhtadi, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah berpendapat dalam hasil wawancara bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam setiap program kerja dan kegiatan yang telah ditentukan harus diiringi dengan anggaran yang baik. Penganggaran di Kementerian Agama Kabupaten Serang disusun dengan menyelaskan kepada program dan kegiatan yang mengacu pada renstra, namun demikian dalam penganggaran terkadang ini tidak sesuai harapan karena keterbatasan anggaran dari pusat sehingga tidak semua program dan kegiatan dapat terimplementasi dengan baik.<sup>43</sup>

Hasil wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd.,

Analisis Kependidikan menyatakan:

*“Penganggaran dilaksanakan dengan mengadakan rapat koordinasi penyusunan anggaran dengan memprioritaskan pada pengembangan madrasah dengan berbasis kinerja dengan harapan anggaran yang disusun benar-benar dapat mendukung penuh pengembangan madrasah. Walaupun biasanya anggaran yang diberikan tidak sesuai dengan yang*

---

<sup>43</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*diusulkan”*.<sup>44</sup>

Menurut Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan bahwa untuk penganggaran kadang kala tidak sesuai dengan usulan. Dalam rapat penyusunan anggaran untuk pengembangan madrasah namun anggaran yang turun jauh dari harapan maka ini menjadi suatu tantangan untuk bagaimana mencari anggaran lain selain dari anggaran DIPA<sup>45</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Kami melakukan perencanaan anggaran yang dibahas dirapat anggaran kemudian disepakati dan diusulkan ke kanwil kemenag Prov. Banten untuk disetujui. Dan hasilnya ditetapkan dalam DIPA dan RKAKL”*.<sup>46</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi di atas,

---

<sup>44</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>45</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>46</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

peneliti menyimpulkan bahwa penganggaran Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan belum sesuai sesuai dengan rencana strategis yang memiliki program yang lebih banyak sehingga dibutuhkan tambahan anggaran.

Penganggaran yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan prosedur yaitu melalui rapat penyusunan anggaran dengan melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Keuangan dan Kepala Madrasah. Anggaran tersebut kemudian diusulkan kepada pihak Kanwil Kemenag Provinsi Banten agar dapat disetujui menjadi DIPA dan RKAKL untuk kemudian dilaksanakan. Sehingga dapat dikatakan Kementerian Agama Kabupaten Serang telah melaksanakan sistem penganggaran yang benar dan sesuai dengan program dan kegiatan yang menjadi sasaran strategis untuk dicapai.

Namun demikian dalam proses penganggaran kerap kali terjadi persimpangan antara usulan anggaran dan



persetujuan anggaran yang justru lebih berkurang dari anggaran yang diusulkan dan kadang tidak sesuai dengan usulan.

**c. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan**

Bagian berikut dari implemantasi Strategi dalam manajemen strategis adalah Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dilaksanakan dalam realisasi kinerja, penyerapan anggaran dan monitoring, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Dalam wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa proses implementasi strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang diantaranya adalah Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan, dan dilaksanakan pada tahun berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).<sup>47</sup>

Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah berpendapat:

---

<sup>47</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

*“Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan mengacu pada rencana strategis, Penetapan Kinerja dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk dan dilakukan monitoring dalam pelaksanaannya”<sup>48</sup>.*

Selanjutnya, Mohamad Amin, Plt Kasubbag TU

berpendapat:

*“Dalam rangka menjadi pelaksanaan tugas yang baik maka Sistem pelaksanaan dibekali dengan standar operasional prosedur agar terhindar dari kesalahan, dan dalam rangka menjamin pelaksanaan program kegiatan agar dapat berjalan semesinya maka diadakan pemantauan dan pengawasan guna menilai dan mengukur keberhasilannya. Sistem pemantauan dan pengawasan dimaksud dilaksanakan melalui pembentukan tim pemeriksa, melaksanakan penjadwalan pemeriksaan, rapat persiapan, pelaksanaan, dan rekomendasi hasil pemantauan dan pengawasan”<sup>49</sup>.*

Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan menjelaskan sistem pelaksanaan manajemen strategis dalam mencapai target program dan kegiatan serta sasaran dilakukan sesuai dengan program kerja dan kegiatan serta

---

<sup>48</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin , Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

anggaran dan berpedoman pada SOP. Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pelaksanaan kinerja mencapai 100% dan penyerapan anggaran mencapai 95% dan dapat dinilai telah optimal.<sup>50</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Mahli Sofwan , Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Untuk pelaksanaan sendiri kami tberpedoman pada sop dan dipa serta RKAKL dan biasanya dilaukan pemantauan dan pengawasan oleh para pejabat atau inspektorat guna menilai apakah sudah sesuai aturan atau tidak”<sup>51</sup>*

Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2

Serang terkait pemantauan mengatakan :

*“Melakukan rencana aksi, persiapan dannpelaksanaan secara matang dan evaluasi rutin”<sup>52</sup>*

Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah berpendapat bahwa Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>50</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>51</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan, Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>52</sup> Wawancara dengan Dr. Momon Andirwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

Serang melaksanakan tugas-tugas manajemen strategis pengembangan madrasah sesuai dengan pedoman dan melakukan pemantauan dan pengawasan atas pelaksanaan tugas.<sup>53</sup>

Sementara Miftahul Rachmat, Pakar ahli MDC Prov. Banten mengatakan :

*“Dalam pelaksanaan / implementasi pengembangan madrasah dilakukan dengan komitmen bersama semua pihak baik kepala, guru, TU, komite dan siswa serta pihak terkait sesuai RKAM yang telah dibuat, dilakukan dengan transparan yaitu keterbukaan agar tercipta kenyamanan dan hilangnya kecurigaan dan ketidakpercayaan. Kemudian kauntabel yaitu dilakukan dengan penuh tanggung jawab tidak asal bapak senang. Dilakukan dengan efektif dan efisien tepat guna dan tepat sasaran”*.<sup>54</sup>

Hasil wawancara dengan Hoirunisa Dayana Latifah, siswa MTsN 2 Serang terkait pelaksanaan pembelajaran mengatakan :

*“Karena di madrasah diberikan pendidikan umum dan juga pendidikan agama. Di madrasah siswa memiliki*

---

<sup>53</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>54</sup> Wawancara dengan Miftahul Rachmat, Pakar ahli Madrasah Development Center Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

*kesempatan lebih baik untuk mengenal islam. Mulai dari pakaian, cara bicara dan hal lainnya Ya, karna cara penyampaian materi yg diberikan setiap guru itu beragam. Seperti mengadakan kuis atau game yang bisa membuat siswa tidak bosan. Ya saran prasarana di madrasah memadai untuk pembelajaran. Tentu saja senang. Guru di madrasah selalu memberikan arahan dan juga contoh yang baik bagi para siswa. Ya lingkungan di madrasah nyaman dan menyenangkan karena suasana madrasah yang bersih, ada taman belajar dan guru serta siswa pun menyenangkan dan prestasi berbagai macam perlombaan baik kompetensi sains madrasah maupun Aksioma”.*<sup>55</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan target yang ditentukan dengan mencapai 100%.

Pemantaun, dan pengawasan dilaksanakan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang, dan Tim Pemeriksa dari Kanwil Kemenag Prov. Banten Serta dari Inspektorat Kemenag Pusat yang diperiksa setiap tiwulan atau setiap tahun guna memastikan ketercapain target kinerja dan target anggaran yang telah ditentukan dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku.

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Hoirunisa Dayana Latifah, Siswa MTsN 2 Serang, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 09.00 WIB

Bentuk pemantauan dan pengawasan dengan memeriksa capaian kinerja dan penyerapan anggarannya melalui laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan dengan cara monitoring dan evaluasi program dan kegiatan serta anggaran.

### **3. Evaluasi Manajemen Strategis**

#### **a. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja**

Pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dengan capaian kinerja dan membandingkan antara penetapan anggaran dengan realisasi anggaran.

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan bagian dari evaluasi manajemen strategis di Kementerian Agama Kabupaten Serang, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Dalam wawancara dengan Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa pengukuran dan evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja yang telah ditetapkan dalam penetapan kinerja dengan

capaian kinerja yang telah dilaksanakan serta anggaran yang telah ditetapkan dalam DIPA dengan realisasi anggaran.<sup>56</sup>

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat:

*“bahwa penetapan kinerja yang telah ditentukan harus dilaksanakan dengan capaian kinerja yang baik sehingga dapat terukur dengan baik melalui pengukuran kinerja begitu pula dengan DIPA dan realisasi DIPA’.*<sup>57</sup>

Muhtadi, Kasi Pendidikan Madrasah berpendapat dalam hasil wawancara sebagai bahwa pengukuran kinerja dilakukan dalam rangka mengetahui tingkat capaian kinerja dengan cara menyandingkan antara target dan capaian, dan antara anggaran dan realisasi anggaran, agar dapat diketahui dan diukur keberhasilannya.<sup>58</sup>

Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan menyatakan:

*“Pengukuran kinerja di kabupaten serang seksi*

---

<sup>56</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>57</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

<sup>58</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

*pendidikan madrasah dilakukan dengan membandingkan target dengan capaian kinerja dan juga pagu anggaran dengan realisasi anggaran. Hasilnya adalah cukup memuaskan semuanya berrjalan dengan baik. Adapun evaluasi kinerja dilakukan dalam rangka menilai dari program dan kegiatan yang telah dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan ternyata kami mendapatkan masalah pada anggaran yang belum maksimal dan pekerjaan yang tidak tepat waktu”.*<sup>59</sup>

Menurut Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menjelaskan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Serang melakukan pengukuran dan evaluasi setiap bulan atau setiap triwulan dan tahunan dengan laporan kinerja. Hasil pengukuran menunjukkan kesesuaian.<sup>60</sup>

Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah menyatakan:

*“Kami melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja pengembangan madrasah dengan menyandikankan target yang ditentukan dengan capaian yang dilaksanakan. Dan hasilnya kami menapai 100%,*

---

<sup>59</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>60</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan sebagai Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.



*yang merupakan pencapaian yang maksimal”*.<sup>61</sup>

Terkait penilaian perkembangan hasil belajar dan prestasi siswa di madrasah, Fatihul guru MTsN 2 Serang mengatakan :

*“Penilaian hasil belajar siswa dilakukan secara berkala misal penilaian per KD, penilaian harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, penilaian akhir tahun sampai pada ujian akhir madrasah, penilaian yang diberikan dalam bentuk tes tulis dan praktik sesuai dengan karakter mata pelajaran masing-masing. Dan Prestasi belajar siswa sangat bervariasi tergantung tingkat kecerdasan, pemahaman, kesungguhan dan kerajinan siswa dalam belajar dan sesuai dengan karakter pelajaran yang disenangi oleh siswa”*.<sup>62</sup>

Hasil wawancara dengan H. Syarif Hidayat, M.Pd,

Pengawas Madrasah mengatakan :

*“Program Tahfidz 10.juz sudah berjalan dengan baik namun untuk ekskul robotik belum. Dapat dicapai karena Karena dilaksanakan dengan perencanaan yang matang dan secara bersama dengan seluruh unsur madrasah dan belum dicapai karena Karena belum semuanya warga madrasah memahami tujuan madrasah nya. Dan dilakukan*

---

<sup>61</sup> Hasil Wawancara dengan Saukoni sebagai pengolah data pendidikan Seksi Pendidikan Madrasah) , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 11.00 WIB.

<sup>62</sup> Wawancara dengan Fatihul, S.Ag, Guru MTsN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 16.00 WIB

*dengan pemantauan yang ketat dan motivasi”*.<sup>63</sup>

Berdasarkan wawancara dengan Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang mengatakan :

*“Target keunggulan yang dicapai yaitu madrasah terakreditasi, lulusan diterima di PTN, minimal hafal Al-Quran 1 juz, minimal 50 kejuaraan/piala setiap tahun, menjadi madrasah terbaik di Kab. Serang dan target yg belum tercapai: belum meraih 50 piala setiap tahun karena kondisi covid 19 jarang ada kompetisi/lomba”. Alasan ketercapaian adalah untuk menjadikan madrasah hebat mertabat dan berkelas dunia. Sedangkan alasan tidak tercapai karena masih keterbatasan anggaran, SDM dan pengalaman.”*<sup>64</sup>

Sementara Miftahul Rachmat, Pakar ahli MDC Banten mengatakan :

*“Evaluasi pengembangan madrasah dilakukan secara terukur. Dilakukan dengan monitoring oleh pihak terkait, dilakukan dengan supervisi baik oleh kepala madrasah maupun pengawas madrasah, dilakukan dengan penilaian dan rapat rutin setiap semester untuk mengevaluasi pembelajaran dan anggaran”*<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan H. Syarif Hidayat, M.Pd, Pengawas Madrasah, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 09.00 WIB

<sup>64</sup> Wawancara dengan Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

<sup>65</sup> Wawancara dengan Miftahul Rachmat, Pakar ahli Madrasah Development Center Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

Berdasarkan hasil wawancara, dan dokumentasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan target dan capaian yang ditentukan dengan mencapai 100% dan realisasi anggaran mencapai 95,90 merupakan suatu capain kinerja yang maksimal.

Berdasarkan Laporan Kinerja (LKj) Tahun 2019 terkait evaluasi secara umum sasaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang Tahun 2019 telah dapat dilaksanakan dengan sangat baik, namun demikian hasil yang diperoleh masih perlu mendapat perhatian pada masa yang akan datang, di antaranya yaitu meningkatnya kualitas BOS, dan PIP, meningkatnya kualitas data, dan informasi pendidikan Islam

#### **b. Pelaporan dan Pertanggungjawaban**

Pelaporan dan Pertanggungjawaban dilakukan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

(LAKIP) atau Laporan Kinerja (LKj) dan dilaporkan setiap bulan, triwulan dan pertahun sebagai bentuk akuntabilitas.

Pelaporan dan Pertanggungjawaban merupakan bagian dari evaluasi manajemen strategis di Kementerian Agama Kabupaten Serang, lebih lanjut dapat diketahui melalui hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berikut ini :

Tb. Syihabudin, Kepala Kantor menjelaskan bahwa pelaporan dan pertanggungjawaban dilakukan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau Laporan Kinerja sebagai bentuk akuntabilitas terhadap kinerja dan anggaran yang telah digunakan yang berfungsi sebagai bahan perbaikan untuk tahun berikutnya.<sup>66</sup>

Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU berpendapat bahwa:

*“alhamdulillah kementerian agama kabupaten serang selalu membuat LAKIP dan LKj yang dibuat sebagai bentuk pertanggungjawaban dan di laporan ke kanwil dan selalu yang pertama dari kota/kabupaten lain.”<sup>67</sup>*

---

<sup>66</sup> Hasil Wawancara dengan Drs. Tb. Syihabudin, M.Pd., Kepala Kantor , Tanggal 16 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>67</sup> Hasil Wawancara dengan H. Mohamad Amin, Plt. Kasubbag TU , Tanggal 14 Januari 2021, Jam 09.00 WIB

Hasil wawancara dengan H. Syarif Hidayat, M.Pd, Pengawas Madrasah terkait tindaklanjut evaluasi mengatakan :

*“Meningkatkan keaktifan program Ekskul Robotik dan menjadi juara tingkat nasional”*

Berdasarkan wawancara dengan Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang terkait tindaklanjut hasil evaluasi mengatakan :

*“Membuat program kerja, anggaran, kepanitiaan serta program strategis dan prioritas utk menjadikan MAN 2 Serang menjadi Madrasah terbaik minimal di Kab. Serang yg memiliki kompetensi dan berdaya guna, bersaing global nerdasarkan IMTAK & IPTEK”*.<sup>68</sup>

Pelaporan dan pertanggungjawaban atas kinerja dan anggaran dibuat dengan disiplin dan tepat waktu. Kementerian Agama Kabupaten Serang mendapatkan apresiasi dari Kanwil Kemenag Provinsi Banten sebagai pembuat laporan terbaik dengan tingkat capaian kinerja

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Dr. Momon Andriwinata, M.Pd, Kepala MAN 2 Serang, Tanggal 11 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB

dan realisasi anggaran yang baik.<sup>69</sup>

Menurut Dr. Titin Prihatini, M.Pd., Analis Kependidikan dijelaskan bahwa Pelaporan dan pertanggungjawaban kami buat berdasarkan pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan madrasah dengan memuat capaian kinerja dan realisasi anggaran yang digunakan. Pelaporan kami sampaikan ke Kanwil Kemenag Provinsi Banten untuk review dan perbaikan.<sup>70</sup>

Hasil wawancara dengan dengan Mahli Sofwan, Bendahara Pendidikan Madrasah menyatakan :

*“Kami selalu menyusun laporan dan LPJ melalui Laporan kinerja atau lakip yang kemudian dilaporan ke kanwil kemenag Banten untuk dinilai apakah sudah sesuai atau belum. Hasilnya baik dan tidak ada masalah hanya memang sisi anggaran saja yang memang kekurangan”*<sup>71</sup>

Saukoni, Pengolah Data Pendidikan Madrasah

---

<sup>69</sup> Hasil Wawancara dengan H. Muhtadi, S.Ag, M.Si., Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Tanggal 16 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

<sup>70</sup> Hasil Wawancara dengan Dr. Titin Prihatini, M.Pd, Analis Kependidikan, Tanggal 18 Desember 2020, Jam 09.00 WIB.

<sup>71</sup> Hasil Wawancara dengan Mahli Sofwan sebagai Bendahara Seksi Pendidikan Madrasah , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 10.00 WIB.

menyatakan :

*“Kami disiplin dalam membuat laporan dan LPJ karena itu sangat penting sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas yang kemudian kami sampaikan ke Kanwil setiap awal tahunnya”*.<sup>72</sup>

Sementara, H. Syihabudin, MPd, Pakar Ahli MDC

mengatakan bahwa:

*“Beberapa evaluasi dalam pengembangan madrasah yaitu 1) Tidak konsisten antara perencanaan dan pelaksanaan. 2) Dukungan untuk sarana prasarana dan pembiayaan tidak mencukupi kebutuhan program yang ditetapkan. 3) SDM belum profesional. 4) Pengawasan baik kemenag, pengawas dan kepala madrasah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan masih sekedar menjalankan tugas belum mampu memberikan pembelajaran yang menjadikan penguat terhadap teralisasinya profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. 5) Kurangnya wawasan dan update keilmuan dengan menjadi seorang pembelajar . 6) Pengawas kurang melakukan diskusi-diskusi penguatan substansi pendidikan secara teoritis, empiris, apa yang harus diperbaiki dan bagaimana cara meningkatkannya. 7) Perlu adanya pembinaan secara komperhensif”*.<sup>73</sup>

Dalam sebuah dokumentasi, penulis menemukan

---

<sup>72</sup> Hasil Wawancara dengan Saukoni sebagai pengolah data pendidikan Seksi Pendidikan Madrasah) , Tanggal 18 Desember 2020, Jam 11.00 WIB.

<sup>73</sup> Wawancara dengan H. Syihabudin, M.Pd, Pakar ahli MDC, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 20.30 WIB

dokumen Laporan akuntabilitas atau Laporan kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang dengan laporan yang sangat baik.

Terkait solusi permasalahan pengembangan madrasah,

H Syihabudin, M.Pd Pakar ahli MDC Banten mengatakan :

*“Beberapa solusi dalam pengembangan madrasah yaitu 1) Stanholder madrasah baik kemenag MDC, lembaga profesi, pengawas, kepala madrasah mengupdate informasi perkembangan pelaksanaan pendidikan. 2) Penguatan sumber daya manusia tentang kemampuan manajerial dan substantif. 3) Sistem kepengawasan mengacu paa tugas pokok yang harus dikembangkan pengawas dan kepala madrasah. 4) Menghidupkan organisasi kepala madrasah, MGMP, KKM, PKG, KKG dengan mengevaluasi perkembangan terbaru”.*<sup>74</sup>

Sementara, Miftahul Rachmat, pakar ahli MDC Banten mengatakan :

*“Beberapa kunci dalam pengembangan madrasah atau disebut dengan madrasa reform yaitu komitmen terhadap pelaksanaan RKAM, Pelaksanaan Penilaian yang baik dan objektif, pengembangan keprofesian kepala dan guru secara berkelanjutan dan sarana prasarana yang baik dan memadai”.*<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan H. Syihabudin, M.Pd, Pakar ahli Madrasah Development Center Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 20.30 WI

<sup>75</sup> Wawancara dengan Miftahul Rachmat, Pakar ahli Madrasah Development Center Prov. Banten, Tanggal 12 Mei 2021, Pukul 13.00 WIB



### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan yang peneliti sajikan dalam penelitian adalah berkaitan dengan manajemen strategis yang diterapkan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah sebagaimana telah didasarkan pada teori Sedarmayanti yang menegaskan bahwa manajemen strategis terdiri dari formulasi, implementasi dan evaluasi.

Penyajian data akan membahas temuan penelitian yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Serang, dimana data tersebut penulis dapatkan melalui wawancara sebagai metode pokok guna mendapatkan suatu keputusan yang objektif. Disamping itu pula penulis menggunakan metode observasi dan dokumentasi sebagai metode penunjang guna melengkapi data yang telah penulis dapatkan melalui metode wawancara. Dalam analisis data ini, penulis menggunakan *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data-data) , dan *conclusion drawing* atau verifikasi.

Sebelum dianalisis data yang ada, setelah data terkumpul

menurut jenisnya masing-masing kemudian penulis menganalisa data dengan suatu metode untuk memaparkan dan menafsirkan data yang ada. Setelah dianalisa kemudian diambil kesimpulan dengan berpikir induktif yaitu berangkat dari kesimpulan-kesimpulan khusus kemudian ditarik menjadi sebuah kesimpulan bersifat umum.

Dengan demikian dapat dihindari kesalahan dalam mengambil kesimpulan yang akan dijadikan fakta untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen strategis dalam mengembangkan madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Serang.

Dalam Penulisan, penulis menggunakan data penulis kualitatif, data yang ditampilkan bersifat narasi dan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang penulis berikan dalam wawancara yang diadakan dari tanggal 14 Desember 2020– 14 Januari 2021. Dalam proses wawancara yang dilakukan oleh penulis, pertanyaan tersebut diajukan pada 12 nara sumber yaitu Kepala Kantor, Kepala Subbag TU, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Pengolah Data Kependidikan,

Analisis Kependidikan, Pengelola Bantuan Operasional, pengurus Madrasah Development Center (MDC) Provinsi Banten, pengawas, Kepala Madrasah, Guru dan Siswa pada madrasah.

## **1. Formulasi Manajemen Strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam Pengembangan Madrasah**

### **a. Perumusan Visi dan Misi**

Perumusan visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Serang telah dilakukan dengan maksimal. visi, misi Kementerian Agama Kabupaten Serang terbukti dengan hasil wawancara dan hasil observasi bahwa terwujudnya visi dan misi yang dirumuskan melalui musyawarah bersama sehingga terciptanya visi, misi yang menumbuhkan kebersamaan, menghilangkan sifat individualisme dan menghargai perbedaan serta merangsang kinerja secara efektif. Sementara itu menggambarkan tujuan visi dan misi dalam mengembangkan madrasah serta menggambarkan harapan bagi dunia pendidikan, menunjukkan program yang merupakan kebutuhan masyarakat pendidikan.

Merumuskan visi dan misi sangatlah penting dalam suatu instansi untuk mencapai tujuan yang di inginkan sehingga dirumuskan visi misi dengan musyawarah bersama serta menggambarkan tujuan visi misi tersebut.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Pasal 4 Angka 2

*“Renstra K/L sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan penjabaran Visi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran Program Prioritas Presiden”.*

Dan Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II angka 2 disebutkan bahwa

*“Renstra Satuan Kerja pada Kementerian Agama secara berjenjang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis, Sasaran Program, Sasaran Kegiatan yang memiliki Indikator Kinerja” dan Untuk Renstra Unit Eselon I menjelaskan mengenai Visi dan Misi Kementerian Agama.*

Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Jamal Ma'mur asmani di bab II tentang visi dan misi merupakan bayangan

cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi dan merupakan idealisme pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi.<sup>2</sup>

#### **b. Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal**

Analisis terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada Kementerian Agama Kabupaten Serang berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi bahwa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*), internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.

Analisis SWOT ini menghasilkan informasi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Hasil informasi inilah yang kelak akan dibuat sasaran, tujuan serta strategi Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam mengembangkan madrasah dalam mengelola

pendidikan dengan harapan Kementerian Agama Kabupaten Serang senantiasa dapat mencapai perbaikan terus menerus dalam meraih kemajuan dan meningkatkan mutu madrasah.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Bab III Huruf D dijelaskan bahwa

*“potensi dan permasalahan Kementerian/Lembaga menjelaskan mengenai analisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup Kementerian/Lembaga maupun nasional yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan oleh RPJMN yang menjadi lingkup kewenangan Kementerian/Lembaga”.*

Hal ini pula Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II huruf F disebutkan bahwa

*“Identifikasi potensi dan permasalahan merupakan langkah bagi Satuan Kerja untuk menganalisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup Satuan Kerja yang akan dihadapi untuk mewujudkan tujuan Satuan Kerja serta penugasan yang diamanatkan oleh Renstra Kementerian Agama yang menjadi lingkup kewenangan Satuan Kerja”.*

### **c. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci keberhasilan**

Analisis pilihan dan kunci keberhasilana dalam satu-satunya terhadap yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Serang. Pilihan Strategi dan kunci keberhasilan Kementerian Agama Kabupaten Serang dalam pengembangan madrasah mengacu pada analisis SWOT yang telah dianalisis.

- a. Peningkatan dan pemerataan akses dan mutu pendidikan agama dan pendidikan keagamaan meliputi:  
melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun untuk memenuhi hak seluruh penduduk mendapatkan layanan pendidikan agama dan keagamaan yang merata pada tingkat dasar-menengah antara lain melalui: meningkatnya angka partisipasi pendidikan melalui: pemberian jaminan lembaga PAUD menyediakan layanan bagi seluruh anak usia tiga sampai enam tahun, sesuai tahapan perkembangan anak, penggunaan Standar Nasional PAUD dalam menyusun kurikulum PAUD, Penguatan forum pengembangan profesi pendidik PAUD dan kelompok kerja guru untuk meningkatkan kompetensi guru,

penguatan fungsi pengawas/penilik lembaga PAUD dan pemberian dukungan untuk peningkatan kompetensinya, penyediaan bantuan operasional sekolah untuk menjamin kemampuan madrasah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan yang berkualitas, peningkatan jaminan kualitas pendidikan menengah sehingga lulusan pendidikan menengah agama dan keagamaan benar-benar memperoleh manfaat hasil belajar sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi atau untuk menciptakan/mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, meningkatkan layanan kualitas pendidikan agama dan keagamaan yang diselenggarakan oleh swasta, penilaian kualitas pendidikan agama dan keagamaan swasta secara komprehensif yang diikuti dengan intervensi untuk pengembangannya, penguatan kerjasama pemerintah dan swasta dengan mengatur secara jelas kontribusi pemerintah dalam membantu madrasah swasta dan akuntabilitas madrasah swasta dalam penggunaan bantuan pemerintah.



- b. Memperkuat mutu pelayanan pendidikan agama dan keagamaan antara lain melalui: peningkatan jaminan kualitas (*quality assurance*) penyelenggaraan pendidikan, penegakan aturan dalam pemberian izin pembukaan satuan pendidikan baru, pemantapan penerapan SPM untuk jenjang pendidikan dasar dan penerapan SPM jenjang pendidikan menengah sebagai upaya untuk mempersempit kesenjangan kualitas pelayanan pendidikan antar satuan pendidikan, penguatan proses akreditasi untuk satuan pendidikan negeri dan swasta, peningkatan kapasitas pemerintah dan satuan pendidikan untuk mempercepat pemenuhan SPM, penguatan kurikulum dan pelaksanaannya dengan penguatan kurikulum yang memberikan penguatan akhlak dan keterampilan abad ke 21, penyiapan guru untuk mampu melaksanakan kurikulum secara baik, evaluasi pelaksanaan kurikulum secara ketat, komprehensif, dan berkelanjutan, peningkatan peran serta guru dan pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam

memberikan umpan balik pelaksanaan kurikulum di tingkat kelas, penguatan kerjasama antara guru, kepala madrasah, dan pengawas madrasah untuk mendukung efektivitas pembelajaran, pengembangan profesi berkelanjutan tentang praktek pembelajaran di kelas untuk guru dan kepala madrasah, peningkatan kualitas pembelajaran literasi, agama, matematika, dan sains, sebagai kemampuan dasar yang dibutuhkan dalam kehidupan keseharian dan dalam bermasyarakat, yang dilakukan secara responsif gender, dan penguatan kurikulum tentang ketahanan diri seperti perilaku beragama, hidup bersih dan sehat, kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan reproduksi, pengetahuan gizi seimbang, dan pendidikan jasmani dengan tetap mengedepankan norma-norma yang dianut masyarakat Indonesia.

- c. Memperkuat sistem penilaian pendidikan yang komprehensif dan kredibel antara lain melalui: peningkatan mutu, validitas, dan kredibilitas penilaian

hasil belajar siswa, penguatan mutu penilaian diagnostik dan peningkatan kompetensi guru dalam bidang penilaian di tingkat kelas, pemanfaatan hasil penilaian siswa untuk peningkatan kualitas pembelajaran secara berkesinambungan, pemanfaatan hasil ujian untuk pemantauan dan peningkatan mutu pendidikan berkelanjutan.

- d. Meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan antara lain melalui: peningkatan profesionalisme, kualitas, dan akuntabilitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui: pelaksanaan penilaian kinerja guru yang sah dan andal serta dilakukan secara transparan dan berkesinambungan, peningkatan kualifikasi akademik dan sertifikasi guru dengan perbaikan desain program dan keselarasan disiplin ilmu, pelaksanaan pengembangan profesional berkesinambungan bagi guru dalam jabatan melalui latihan berkala dan merata, serta penguatan KKG/MGMP, pelaksanaan pembinaan karir, peningkatan kualifikasi, pengembangan profesi/kompetensi bagi

tenaga kependidikan termasuk kepala madrasah dan pengawai.

- e. Meningkatkan pengelolaan dan penempatan guru melalui: penegakan aturan dalam pengangkatan guru oleh pemerintah maupun oleh sekolah/madrasah berdasarkan kriteria mutu yang ketat dan kebutuhan aktual, peningkatan efisiensi pemanfaatan guru dengan memperbaiki rasio guru-murid dan memaksimalkan beban mengajar termasuk melalui *multigrade* dan/atau *multisubject teaching*, Penguatan kerjasama semua tingkat pemerintahan untuk menjamin mutu dan distribusi yang merata, Pemberian jaminan hidup dan fasilitas yang memadai bagi guru dalam upaya pengembangan keilmuan serta promosi kepangkatan karir.

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Liputan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkah

keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor keberhasilannya sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. Faktor kunci keberhasilan sangat membantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. Faktor kunci keberhasilan dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Bab III Huruf D dijelaskan bahwa

*“Bab ini menjelaskan mengenai rumusan Arah Kebijakan dan Strategi Nasional, yang selanjutnya dijabarkan dalam Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian/Lembaga. Bab ini disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran nasional serta sasaran strategis Kementerian/Lembaga”.*

Hal ini sesuai pula dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan

Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II Huruf F diktum e disebutkan bahwa

*“Arah Kebijakan dan Strategi disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian Tujuan dan Sasaran”.*

#### **d. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi**

Berdasarkan hasil wawancara bahwa Penetapan tujuan, sasaran dan strategis Kementerian Agama Kabupaten Serang dilakukan setelah dilalui ketiga tahap formulasi strategi, yang meliputi perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan sehingga bisa membuat rencana kerja tahunan berjalan sesuai program yang di inginkan.

Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Serang mengacu sudah serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai madrasah. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi misi, program dan sub program madrasah. Tujuan madrasah juga terlihat hasil- hasil penilaian lingkungan internal/eksternal

dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.

Sasaran Kementerian Agama Kabupaten Serang sudah sesuai dengan teori yang telah dijelaskan dimuka bahwa dimana sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, tereperinci, dapat diukur, dan dapat diwujudkan.

Strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan mutu madrasah. Strategi dapat membantu madrasah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Strategi akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan madrasah. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan kuantitas peserta didik Kementerian Agama Kabupaten Serang empat tahun terakhir meningkat pesat.

Strategi berupa rangkaian program kerja yang disiapkan dalam mencapai sasaran jangka panjang telah dilaksanakan.

Program-program tersebut sudah terlaksana tetapi belum secara maksimal. Hal ini menjadi pijakan awal bagi kepala madrasah untuk mengimplementasikan program kegiatan secara baik dan terkondisi pada tahap selanjutnya.

Rencana strategis yang disusun berdasarkan program, sasaran dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu (lima tahun atau satu tahun) guna merealisasikan pencapaian delapan standar nasional pendidikan yang diharapkan. Bertolak dari analisis terhadap rencana strategis yang telah dirumuskan dan ditetapkan dalam upaya peningkatan mutu dan pengembangan madrasah dalam memenuhi delapan standar pendidikan nasional, perlu disusun rencana program kerja madrasah jangka menengah (lima tahun) dan rencana jangka pendek (satu tahun) yang berisi: (1) penetapan program-program untuk jangka menengah (lima tahun yang akan datang) ataupun jangka pendek pertahun, (2) penentuan sasaran-sasaran yang direncanakan untuk mencapai program tersebut, (3) penentuan indikator-indikator keberhasilan sasaran, (4) penyusunan kegiatan-kegiatan yang



dilakukan, (5) penetapan penanggung jawab kegiatan dan (6) penyusunan kegiatan pengembangan madrasah.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 huruf c dijelaskan bahwa

*“Tujuan dan sasaran strategis Kementerian/ Lembaga disusun berdasarkan hasil identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi pada langkah sebelumnya dalam rangka mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi Kementerian/Lembaga. Pada tingkat organisasi Kementerian/Lembaga, Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga berada pada tingkat kinerja dampak (impact). Tujuan merupakan penjabaran Visi dan Misi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai Sasaran Program Prioritas Presiden”.*

Hal ini pula sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II Angka 2 disebutkan bahwa

*“Untuk Renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota menjelaskan Tujuan Unit Eselon I di kabupaten/kota nya”.dan “Untuk Renstra Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota menjelaskan Sasaran Kegiatan Unit Eselon I di kabupaten/kota nya”. Dan angka 3 bahwa “Menjelaskan mengenai rumusan arah kebijakan dan strategi Kementerian Agama yang selanjutnya dijabarkan dalam arah kebijakan dan strategi Satuan Kerja. Arah kebijakan dan strategi sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian Sasaran Strategis, Sasaran Program, dan Sasaran Kegiatan”.*

## **2. Implementasi Manajemen Strategis**

### **a. Rencana Program dan Kegiatan**

Rencana program dan kegiatan Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan dengan dimulai dengan rapat koordinasi yang melibatkan pihak terkait baik kepala seksi pendidikan madrasah, staf seksi pendidikan madrasah dan bendahara serta pihak terkait dengan mengacu pada rencana

strategis yang kemudian ditetapkan penetapan kinerja Kepala Seksi Pendidikan Madrasah.

Hal ini sudah sesuai dengan prosedur penyusunan program dan kegiatan namun demikian tidak semua program dan kegiatan yang ada pada renstra terakomodir karena keterbatasan anggaran. Dengan demikian program dan kegiatan yang tidak tercantum dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan pengawas, PGMI, KKG, MGMP dan KKM secara mandiri.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian f disebutkan bahwa

*“Program merupakan instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga, dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Kementerian/Lembaga untuk mencapai Sasaran dan Tujuan pembangunan”.*

Hal ini pula sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II Huruf F diklat c disebutkan

bahwa

*“Program : Penamaan Program didasarkan pada keterkaitan antara Sasaran Program, sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Eselon I penanggungjawabnya, dan bersifat unik (tidak duplikatif) pada masing-masing organisasi pelaksanaanya. Hasil program atau Outcome merupakan manfaat yang diperoleh yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program” dan kegiatan merupakan bagian dari Program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat Eselon II yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumberdaya baik yang berupa personil, barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana dan/atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumberdaya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa”.*

## **2. Penganggaran**

Penganggaran yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan prosedur yaitu melalui rapat penyusunan anggaran dengan melibatkan Kepala Kantor, Kepala Subbag Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Seksi Pendidikan Madrasah, Staf Keuangan dan Kepala Madrasah. Anggaran tersebut kemudian diusulkan kepada pihak Kanwil Kemenag Prov. Banten agar dapat disetujui menjadi DIPA, dan RKAK.L. Namun demikian dalam proses penganggaran kerap kali terjadi persimpangan

antara usulan anggaran dan persetujuan anggaran yang justru lebih berkurang dari anggaran yang diusulkan dan kadang tidak sesuai dengan usulan.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian g disebutkan bahwa *“Perencanaan kebutuhan pendanaan merupakan detail penjabaran strategi pendanaan program dan kegiatan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Pendanaan bersumber yang dibiayai oleh APBN termasuk melalui skema KPBU”*

Hal ini sesuai pula dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1052 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Pada Kementerian Agama Tahun 2020-2024 Bagian II angka 4 disebutkan bahwa

*“Kerangka pendanaan menjelaskan kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai target kinerja satuan kerja. Selain itu, dijabarkan juga baik yang bersumber dari Rupiah Murni, Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), Badan Layanan Umum (BLU), Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), Hibah Dalam Negeri (HDN), Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN) serta sumber/skema lainnya seperti Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) dan Corporate*

*Social Responsibility (CSR)*”. dan “*Perencanaan kebutuhan pendanaan disusun sesuai dengan tahapan kegiatan yang direncanakan. Dalam hal ini perlu ditetapkan kapan kegiatan dimulai dan kapan kegiatan tersebut berhenti*”.

### **3. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan**

Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Serang dilaksanakan mengacu pada rencana strategis, Penetapan Kinerja dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) untuk dan dilakukan monitoring dalam pelaksanaannya’.

Pelaksanaan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifanya sesuai dengan target yang ditentukan dengan mencapai 100%. Pemantaun dan pengawasan dilaksanakan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Serang dan Tim Pemeriksa dari Kanwil Kemenag Provinsi Banten serta dari Inspektorat Kemenag Pusat yang diperiksa setiap tiwulan atau setiap tahun guna memastikan ketercapain target kinerja dan target anggaran yang telah ditentukan dan dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Bentuk pemantauan dan pengawasan dengan memeriksa capaian kinerja dan penyerapan anggarannya melalui laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan dengan cara monitoring dan evaluasi program dan kegiatan serta anggaran.

### **3. Evaluasi Manajemen Strategis**

#### **a. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja**

Pengukuran kinerja pendidikan Islam Kementerian Agama Kabupaten Serang menunjukkan keefektifannya sesuai dengan target dan capaian yang ditentukan dengan mencapai 100% dan realisasi anggaran mencapai 95,90% merupakan suatu capain kinerja yang maksimal.

Adapun evaluasi yang dilakukan terkait tepetan waktu pelaksanaan kinerja yang harus lebih tepat waktu dan disiplin sehingga dapat tepat waktu.

Sesuai tabel pengukuran kinerja dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Sasaran Strategis Meningkatnya Akses, mutu dan relevansi Pendidikan Madrasah sebagai berikut: Untuk

indikator Jumlah siswa yang mengikuti lomba/festifal/kompetensi/olimpiade mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan satu siswa dan dapat dilaksanakan, Untuk indikator jumlah ruang kelas MI yang dibangun mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan dua ruang belum dapat dilaksanakan dua ruang secara efektif dan efisien, Untuk indikator jumlah dokumen penyelenggaraan Ujian mencapai 100 % berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan satu dokumen dapat dilaksanakan satu dokumen dengan baik. Untuk indikator jumlah ruang kelas MI rusak yang direhabilitasi mencapai 100 % berdasarkan data yang dilaporkan dapat dilaksanakan. Untuk indikator Jumlah siswa MI Penerima BOS mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan target 22491 siswa penerima BOS selama 12 bulan dapat dilaksanakan 22491 siswa penerima BOS selama 12 bulan. Untuk indikator Jumlah siswa MTs Penerima BOS mencapai



100% berdasarkan data yang dilaporkan target 34121 siswa penerima BOS selama 12 bulan dapat dilaksanakan 34121 siswa penerima BOS selama 12 bulan. Untuk indikator jumlah dokumen penyelenggaraan layanan manajemen Pendidikan madrasah mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan target satu jumlah dokumen penyelenggaraan layanan manajemen Pendidikan madrasah dapat dilaksanakan jumlah dokumen penyelenggaraan layanan manajemen Pendidikan madrasah satu jumlah dokumen penyelenggaraan layanan manajemen Pendidikan madrasah.

- 2) Sasaran Strategis Meningkatnya kompetensi dan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan madrasah sebagai berikut: Untuk indikator jumlah PTK Non PNS yang menerima tunjangan fungsional mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan 1786 PTK Non PNS yang menerima tunjangan fungsional selama 12 bulan, dapat direalisasikan 1786 PTK Non

PNS yang menerima tunjangan profesi. Untuk indikator jumlah PTK Non PNS yang menerima tunjangan profesi mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan 1600 PTK Non PNS yang menerima tunjangan profesi selama 12 bulan, dapat direalisasikan 1600 PTK Non PNS yang menerima tunjangan profesi selama 12 bulan. Untuk indikator jumlah dokumen layanan manajemen GTK mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan 12 dokumen, dapat direalisasikan 12 dokumen layanan. Untuk indikator jumlah layanan Perkantoran GTK mencapai 100% berdasarkan data yang dilaporkan ditargetkan 12 bulan layanan layanan, belum dapat direalisasikan layanan perkantoran sebanyak 12 bulan.

- 3) Sasaran Strategis Terlaksananya dukungan manajemen Pendidikan dan pelayanan tugas teknis lainnya Pendidikan Islam sebagai berikut: Untuk indikator Jumlah layanan dukungan manajemen Pendidikan Islam mencapai 100% berdasarkan data yang

terlaporkan ditargetkan satu Layanan dukungan manajemen Pendidikan Islam, dapat terealisasi satu Layanan dukungan manajemen Pendidikan Islam. Untuk indikator Jumlah layanan perkantoran Pendidikan Islam mencapai 100% berdasarkan data yang terlaporkan ditargetkan 12 bulan layanan, dapat terealisasi 12 bulan layanan.

#### **4) Pelaporan dan Pertanggungjawaban**

Pelaporan dan pertanggungjawaban dilakukan dalam bentuk laporan kinerja bulanan, triwulan maupun tahunan. Pelaporan dibuat dengan benar-benar memperhatikan pengukuran kinerja dan pengukuran anggaran yang telah dilaksanakan sehingga dapat memberikan informasi yang valid tentang manajemen strategis yang dilakukan sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan.

Pelaporan dan pertanggungjawaban disusun oleh tim Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah atau Laporan Kinerja yang kemudian setelah disahkan oleh kepala kantor diserahkan kepada Kantor Wilayah Kementerian

Agama Provinsi Banten pada bulan februari setiap tahunannya untuk dilakukan review.

Hasil review akan diberikan kepada pihak kementerian agama kabupaten serang untuk dilengkapi jika terjadi kekurangan atau kesalahan.

Dokumen Laporan akuntabilitas atau Laporan kinerja di Kementerian Agama Kabupaten Serang bernilai sangat baik.

Hal ini sesuai Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian D disebutkan bahwa

*“Dalam bab ini memuat simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra K/L yang telah disusun dan arahan dari pimpinan Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dalam pelaksanaan perencanaan strategis Kementerian/Lembaga sehingga hasil pencapaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja tahunan Kementerian/Lembaga. Selain itu, dijelaskan pula mengenai mekanisme evaluasi terhadap proses pelaksanaan perencanaan strategis Kementerian/Lembaga yang bersangkutan”*

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu keterbatasan peneliti dalam data yang disajikan hanya pada tahun 2019 karena terbatasnya data-data pendukung penelitian ini. Mengingat waktu, biaya dan tenaga juga sangat terbatas.