

Penyelarasan Visi–Misi Partisipatif Berbasis Nilai dalam Tata Kelola Madrasah: Studi Kasus MI Al-Muhajirin Purwakarta

Asma Nadiya^{1*}, Hima Fatimah Nurusyifa²

¹Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati

²Universitas Ibn Zohr, Agadir Maroko

*Corresponding E-mail: 2259100014@student.uinsgd.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.70287/epistemic.v5i2.594>

Diterima: 07-03-2026 | Direvisi: 07-04-2026 | Diterbitkan: 31-05-2026

Abstract

Vision and mission statements in madrasahs are often reduced to symbolic artefacts, with limited translation into operational practices. Despite theoretical emphasis on strategic alignment and collaborative governance, empirical evidence on how such alignment is operationalized in value-based Islamic education remains limited. This study examines how participatory mechanisms mediate the transformation of vision–mission statements into institutional practices. Using a qualitative single-case design at MI Al-Muhajirin Purwakarta (n = 5), data were collected through interviews, observation, and document analysis, and analyzed iteratively. Findings reveal a dynamic alignment process involving participatory deliberation, institutionalization through RKAM linking vision to indicators and resources, pedagogical translation in classrooms, and recursive monitoring supported by instructional leadership. Islamic values function not only as cultural norms but as governance mechanisms shaping decision-making. However, alignment is constrained by uneven teacher capacity and weak monitoring systems. This study advances normative-strategic alignment and offers practical insights for strengthening value-based governance in madrasah management.

Keywords: *Islamic values, madrasah governance, participatory governance, strategic alignment.*

Abstrak

Visi dan misi di madrasah sering kali berhenti sebagai artefak simbolik tanpa terimplementasi dalam praktik operasional. Meskipun teori strategic alignment dan collaborative governance menekankan pentingnya koherensi antara visi dan praktik, bukti empiris mengenai bagaimana penyelarasan tersebut dioperasionalkan dalam pendidikan Islam berbasis nilai masih terbatas. Penelitian ini menganalisis bagaimana mekanisme partisipatif memediasi transformasi visi–misi menjadi praktik kelembagaan. Menggunakan desain studi kasus kualitatif di MI Al-Muhajirin Purwakarta (n = 5), data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, serta dianalisis secara iteratif. Hasil penelitian menunjukkan proses penyelarasan yang dinamis melalui deliberasi partisipatif, institusionalisasi melalui RKAM yang mengaitkan visi dengan indikator dan sumber daya, translasi pedagogis di kelas, serta monitoring reflektif berbasis kepemimpinan instruksional. Nilai-nilai Islam berfungsi tidak hanya sebagai norma budaya, tetapi sebagai mekanisme tata kelola. Namun, penyelarasan masih dibatasi oleh kapasitas guru yang tidak merata dan sistem monitoring yang belum optimal. Studi ini mengembangkan konsep *normative-strategic alignment* dan menawarkan implikasi praktis bagi penguatan tata kelola madrasah berbasis nilai.

Kata Kunci: keselarasan strategis, nilai-nilai islam, tata kelola madrasah, tata kelola partisipatif.

PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola pendidikan dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran mendasar dari model yang bersifat sentralistik menuju praktik yang memberi ruang otonomi lebih besar pada satuan pendidikan, termasuk madrasah. Dorongan reformasi global dan kebijakan nasional mendorong penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah sebagai strategi untuk memperbaiki relevansi kebijakan, meningkatkan akuntabilitas, serta memperluas keterlibatan pemangku kepentingan lokal dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program (Fullan, 2019; Hanushek et al., 2013). Di Indonesia, kerangka Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menempatkan rumusan visi-misi dan RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah) sebagai instrumen strategis yang seharusnya menjembatani arah kelembagaan dengan praktik operasional sehari-hari (Anisa, 2020; Entrisnasari, 2020). Namun di banyak madrasah realitas menunjukkan sebuah disjuncture: dokumen visi-misi seringkali bersifat simbolik atau administratif sehingga tidak konsisten diterjemahkan ke dalam prioritas program, penetapan indikator, maupun alokasi anggaran yang operasional. Di samping itu, madrasah menghadapi tuntutan ganda -selain mencapai tujuan akademik juga menginternalisasikan nilai-nilai keislaman-sehingga kegagalan menjadikan visi sebagai pedoman operasional berimplikasi bukan hanya pada outcome akademik tetapi juga pada tujuan moral dan budaya kelembagaan (Hafizin & Herman, 2024).

Permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah rendahnya strategic alignment antara perumusan visi-misi dengan praktik kelembagaan pada level operasional. Secara empiris banyak madrasah belum berhasil menginstitutionalisasi visi ke dalam RKAM, perangkat pembelajaran, dan siklus monitoring yang sistematis; akibatnya, program tahunan cenderung terfragmentasi dan indikator keberhasilan kurang teroperasionalisasi. Penyebabnya kompleks: variasi pemahaman guru dan pengelola terhadap perencanaan strategis, kapasitas kepemimpinan instruksional yang belum merata, beban kerja yang membatasi ruang deliberatif, dan kelemahan tata kelola dokumentasi serta sistem monitoring yang belum memadai atau belum terdigitalisasi (Bush, 2020; Ikhsan et al., 2023). Selain itu, praktik partisipasi yang hanya bersifat prosedural, forum rapat yang formal tetapi tanpa dampak nyata pada RKAM, menggerus sense of ownership sehingga legitimasi internal atas visi melemah (OECD, 2016). Kondisi ini tidak hanya melemahkan efektivitas kebijakan, tetapi juga menghambat pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan yang krusial bagi peningkatan mutu madrasah.

Kajian teoretis dan empiris yang relevan memberi landasan namun juga memperlihatkan celah: teori strategic alignment menekankan bahwa koherensi antara visi, struktur, serta praktik operasional merupakan prasyarat keberhasilan

institusional (Bryson, 2018), sedangkan literatur collaborative governance menegaskan peran dialog deliberatif, trust-building, dan kepemilikan kolektif dalam melegitimasi kebijakan institusional (Ansell & Gash, 2008). Studi manajemen pendidikan menunjukkan bahwa efektivitas MBM terkait erat dengan kualitas kepemimpinan visioner, kapasitas guru untuk memproses perencanaan strategis, serta sistem monitoring berbasis bukti (Ikhsan et al., 2023; Shofiyah et al., 2023). Meski demikian, kajian empiris yang secara eksplisit menelusuri jalur operasional, dari praktik musyawarah perumusan visi sampai institusionalisasi ke dalam RKAM dan praktik kelas, terutama dalam konteks madrasah yang bernilai-keislaman, masih terbatas (Romlah & Kamaludin, 2023; Shobri, 2025). Oleh sebab itu penelitian ini mengemukakan kebaruan secara eksplisit: (1) menyajikan bukti empiris terhadap mekanisme deliberatif yang menghubungkan perumusan visi-misi dan institusionalisasi kebijakan operasional (termasuk RKAM dan perangkat pembelajaran); (2) mengintegrasikan perspektif strategic alignment dan collaborative governance dengan fokus pada dimensi nilai-keislaman sebagai sumber legitimasi internal; dan (3) merumuskan model konseptual participatory value-based alignment yang memetakan interaksi antara partisipasi kolektif, kepemimpinan instruksional, serta mekanisme monitoring sebagai basis keberlanjutan alignment.

Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis bagaimana mekanisme berbasis partisipasi memediasi penyelarasan visi dan misi dalam tata kelola madrasah serta bagaimana proses tersebut membentuk konsistensi arah kebijakan dan budaya kelembagaan. Urgensi studi bersifat ganda: praktis—madrasah membutuhkan model implementatif yang nyata untuk mentransformasikan visi menjadi pedoman operasional; dan teoritis—studi ini memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam dengan bukti mekanistik integrasi nilai dan tata kelola. Argumen penelitian menyatakan bahwa partisipasi deliberatif yang dipadu dengan kepemimpinan instruksional dan dokumentasi/monitoring yang memadai akan meningkatkan legitimasi internal dan kapasitas institusional sehingga tercipta alignment yang berkelanjutan (Bush, 2020; Fullan, 2019). Asumsi kerja penelitian adalah bahwa madrasah yang berhasil mengoperasionalkan mekanisme partisipatif substantif dan sistem dokumentasi terstruktur lebih mungkin mentransformasikan visi-misi menjadi kebijakan dan praktik operasional yang konsisten; untuk menguji asumsi ini penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif pada MI Al-Muhajirin Purwakarta.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang dipilih untuk memperoleh pemahaman kontekstual dan mendalam

mengenai mekanisme penyalarsan visi-misi berbasis partisipasi dalam tata kelola madrasah. Pilihan studi kasus tunggal pada MI Al-Muhajirin Purwakarta dijustifikasi karena institusi ini dipandang sebagai information-rich case yang memberikan akses pada praktik partisipatif, dokumen RKAM yang terarsip, serta tradisi musyawarah yang konsisten sehingga memungkinkan penelusuran jalur operasional dari perumusan visi hingga implementasinya di tingkat kelas (Creswell, 2018; Yin, 2018) Pendekatan ini dimaksudkan untuk menggali proses dan dinamika kelembagaan secara holistik -bukan untuk generalisasi statistik- melainkan untuk merumuskan model konseptual yang dapat diuji pada studi komparatif selanjutnya(Creswell, 2018; Merriam & Tisdell, 2016; Stake, 1995).

Subjek penelitian ditetapkan melalui purposive sampling dengan kriteria keterlibatan langsung pada proses penyalarsan visi-misi(Patton, 2015). Lima informan utama dilibatkan: kepala madrasah, koordinator kurikulum, koordinator kesiswaan, seorang guru kelas, dan perwakilan komite madrasah; pemilihan ini menimbang peran strategis masing-masing aktor dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan kelembagaan. Jumlah informan dianggap memadai karena proses pengumpulan data dilanjutkan hingga tercapai kejenuhan tematik (data saturation), yakni saat wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan kategori substantif baru (Creswell & Creswell, 2017; Guest et al., 2006). Penelitian lapangan berlangsung selama beberapa bulan dengan siklus wawancara, observasi, dan pengumpulan dokumen yang saling melengkapi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif moderat, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur dirancang untuk mengeksplorasi pengalaman, narasi proses, dan bukti praktik; setiap sesi berlangsung 45–60 menit dan dilakukan lebih dari sekali pada informan kunci untuk triangulasi dan pendalaman(Brinkmann & Kvale, 2015). Observasi partisipatif difokuskan pada rapat perencanaan, kunjungan kelas, dan kegiatan keagamaan untuk melihat internalisasi nilai dan rujukan visi dalam praktik sehari-hari(DeWalt & DeWalt, 2011). Studi dokumentasi meliputi dokumen visi-misi, RKAM, notulen rapat, perangkat pembelajaran, dan laporan evaluasi sebagai sumber verifikasi. Panduan wawancara dan lembar observasi dikembangkan berdasarkan fokus penelitian, diuji coba melalui pilot kecil, dan direvisi untuk memastikan sensitivitas kontekstual dan kejelasan instrumen (Creswell, 2018)

Analisis data diterapkan secara interaktif mengikuti model Miles, Huberman, & Saldaña (2014). Pertama, data direduksi melalui transkripsi, ringkasan observasi, dan ekstraksi tematik dokumen. Pengodean dilakukan secara berlapis: open coding untuk mengidentifikasi unit makna dan label awal; axial coding untuk mengelompokkan kode ke dalam kategori yang saling berhubungan; dan selective

coding untuk mengintegrasikan kategori menjadi tema sentral yang menjelaskan mekanisme partisipatif. Proses pengodean didokumentasikan dalam codebook berisi definisi kode, contoh kutipan, dan aturan pengkodean. Selain itu, analisis tematik digunakan untuk memetakan hubungan antar tema dan menghubungkannya dengan bukti dokumen (Braun & Clarke, 2006); keputusan analitis direkam dalam memo reflektif untuk menjaga keterlacakan interpretasi (Miles et al., 2014).

Keabsahan data dirawat melalui penerapan prinsip trustworthiness (Lincoln & Guba, 1985). Kredibilitas dijaga lewat triangulasi sumber dan teknik, member checking dengan informan kunci, serta pengumpulan data berulang. Dependabilitas ditopang oleh audit trail yang sistematis -catatan lapangan, transkrip, codebook, dan memo analitis- sedangkan konfirmasiabilitas ditingkatkan melalui peer debriefing dan cross-reading kode oleh rekan sejawat untuk menilai konsistensi pengodean (Nowell et al., 2017). Sebagai tambahan, langkah verifikasi meliputi pengujian konsistensi kode (intercoder discussion) dan klarifikasi temuan melalui konfirmasi lapangan.

Researcher positionality dan strategi reflektivitas dijabarkan secara eksplisit. Peneliti menerangkan latar belakang akademik pada studi pendidikan Islam dan peran sebagai pengamat partisipatif; pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan kehadiran yang cukup untuk observasi tanpa mengambil alih peran pelaksana. Refleksi terhadap potensi bias dilakukan melalui reflexive memoing, pembacaan ulang terhadap asumsi awal, serta member checking untuk mengurangi interpretasi yang terlalu subjektif (Berger, 2015; Creswell, 2018; Lincoln & Guba, 1985). Semua keputusan metodologis dan batasan desain juga dicatat dalam audit trail untuk transparansi.

Aspek etis dipenuhi dengan pengurusan izin institusional, informed consent dari seluruh informan, perlindungan kerahasiaan identitas, dan penyimpanan data secara aman (Christians, 2011). Metode yang diterapkan dirancang untuk menghasilkan temuan yang andal dan valid tentang bagaimana mekanisme partisipatif memediasi penyelarasan visi-misi dalam konteks madrasah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian di MI Al-Muhajirin Purwakarta menunjukkan bahwa proses penyelarasan visi dan misi bukanlah sekadar formalitas, melainkan sebuah rangkaian praktik kolektif yang melibatkan negosiasi nilai, dokumen perencanaan, rutinitas pedagogis, dan mekanisme evaluatif yang saling mengikat. Perumusan visi-misi berlangsung dalam forum musyawarah yang berulang dan bervariasi tempatnya: ruangan rapat kepala madrasah, aula kecil tempat pertemuan komite,

hingga sesi informal setelah jam kerja. Suasana rapat sering dimulai dengan paparan data kondisi lembaga -capaian hafalan, masalah sarana, aspirasi wali murid- yang kemudian membuka ruang bagi masukan berbagai pihak. Koordinator kurikulum menyampaikan bahwa proses itu bermakna karena hasilnya bukan keputusan sepihak melainkan konsensus: "Langkah perencanaan visi dan misi diawali dengan analisis kondisi lembaga, kemudian dimusyawarahkan, ditetapkan, dan disosialisasikan kepada seluruh warga lembaga." Pernyataan tersebut berulang dalam beberapa dokumen notulen yang dicermati: rumusan awal sering mengalami revisi nyata setelah masukan praktis dari guru atau komite, misalnya memasukkan agenda tahfidz yang sebelumnya kurang menonjol karena permintaan orang tua.

Lebih jauh, perumusan kolektif itu dipadukan dengan rutinitas sosialisasi yang intens: visi-misi dipajang di area strategis, disampaikan berulang kali dalam rapat guru, dan dibahas dalam pertemuan komite serta orang tua. Praktik ini menjelaskan mengapa banyak guru dan orang tua menyatakan visi sebagai "arah bersama" -bukan papan kata- karena mereka melihat korelasi langsung antara rumusan strategis dan program yang dijalankan. Dalam percakapan dengan koordinator, tersurat keyakinan bahwa visi tidak hanya menuntun program besar tetapi juga membentuk budaya harian: "Visi dan misi inilah yang menjadi dasar dalam penyusunan program, pembelajaran, serta budaya kerja di madrasah," katanya, menegaskan bahwa orientasi strategis memengaruhi tindakan sehari-hari.

Institusionalisasi visi ke dalam RKAM dan perangkat pembelajaran merupakan tahap kunci yang mengokohkan hubungan antara wacana dan praktik. Analisis RKAM yang dilakukan memperlihatkan format yang memaksa setiap pengusul program menunjukkan keterkaitan dengan butir misi, menetapkan indikator ketercapaian, menentukan penanggung jawab, dan mengalokasikan anggaran. Dalam rapat penentuan prioritas, proposal yang tidak bisa menunjukkan kontribusi konkret terhadap misi umumnya diminta direvisi atau tidak disetujui. Formulir RKAM itu sendiri berfungsi sebagai alat pemaksa: ia memaksa penanggung jawab untuk memikirkan ukuran keberhasilan yang konkret. Di tingkat kelas, perangkat pembelajaran memperlihatkan jejak ini, tujuan pembelajaran harian dikaitkan bukan hanya dengan kompetensi akademik, tetapi juga dengan indikator perilaku dan penguatan nilai: pembiasaan ibadah dicantumkan dalam silabus sebagai kegiatan terukur, literasi Al-Qur'an menjadi crossover antara kurikulum dan kegiatan keagamaan, dan kegiatan ekstrakurikuler dipilih berdasarkan kontribusinya terhadap misi. Seorang guru menggambarkan bagaimana setiap RPP kini menyertakan komponen penguatan karakter yang dinyatakan dalam indikator kecil sehingga evaluasi dapat dilakukan setiap pertemuan.

Temuan yang menonjol dan memberi nilai tambah empiris pada studi ini adalah cara nilai-nilai Islam dioperasionalkan sebagai mekanisme tata kelola. Di sini,

nilai seperti amanah, akhlakul karimah, dan tanggung jawab tidak hidup hanya sebagai slogan, melainkan menjadi kriteria evaluatif saat lembaga memilih dan menilai program. Dalam rapat penjurian RKAM, argumen yang umum muncul bukan hanya tentang efisiensi anggaran tetapi juga tentang bagaimana program memperkuat akhlak atau menumbuhkan amanah di kalangan siswa. Dengan demikian, nilai menjadi instrumen manajerial yang konkret dipakai untuk menilai kelayakan, menetapkan prioritas, dan mengarahkan pengalokasian sumber daya. Pola ini berbeda dari sekadar menegaskan nilai sebagai budaya; di MI Al-Muhajirin nilai dipakai untuk mengikat kebijakan sehingga kebijakan yang dihasilkan memiliki legitimasi moral sekaligus operasional.

Praktik monitoring dan evaluasi yang diamati mendukung sistem pengendalian ini melalui siklus reflektif yang relatif ketat. Monitoring berlangsung pada level mikro dan makro: kepala madrasah secara rutin melakukan kunjungan kelas untuk melihat pelaksanaan pembiasaan dan pembelajaran, sambil menuliskan catatan observasional yang kemudian diintegrasikan ke laporan evaluasi; di sisi lain, evaluasi tahunan menyatukan laporan capaian program, tingkat partisipasi warga madrasah, dan data keberlanjutan kegiatan keagamaan. Pada rapat evaluasi, terdapat pertukaran terbuka: guru mempresentasikan masalah implementasi, kepala madrasah memberikan arahan, dan hasil diskusi dituangkan ke dalam rekomendasi revisi RKAM. Mekanisme ini memungkinkan koreksi langsung antara praktik dan rencana, sehingga alignment menjadi proses adaptif bukan statis. Seorang koordinator merangkum fungsi evaluasi ini: "Evaluasi dilakukan secara berkala... melihat kesesuaian program dengan visi-misi serta perkembangan karakter dan akademik siswa," suatu pernyataan yang mencerminkan orientasi multidimensi evaluasi di madrasah.

Namun, kebijakan partisipatif ini menghadapi tantangan nyata. Pertama, variasi kapasitas aktor, terutama di kalangan guru: beberapa guru memahami visi secara konseptual tetapi belum menguasai cara memformulasikan indikator operasional dalam RPP sehingga kontribusi mereka pada perencanaan terfragmentasi. Kedua, keterbatasan waktu mempersulit diskusi mendalam -rapat perencanaan kadang dipercepat karena beban kegiatan operasional harian-mengakibatkan beberapa usulan disahkan dengan revisi lanjutan. Ketiga, masalah dokumentasi: meskipun RKAM tersusun, dokumentasi monitoring belum sepenuhnya tersistem dalam bentuk yang mudah diolah -sebagian catatan masih manual sehingga transformasi data menjadi kebijakan korektif berlangsung lambat. Hambatan-hambatan ini membuat proses alignment rentan pada kontinuitas kepemimpinan dan kapasitas institusional.

Lebih jauh, nuansa lapangan menyingkap bagaimana aktor berbeda memaknai kepemilikan terhadap visi. Komunitas guru dan komite yang aktif

berpartisipasi cenderung memiliki rasa memiliki lebih kuat, tampak dari inisiatif program yang muncul dari guru dan didukung komite; sebaliknya, keterlibatan yang bersifat simbolik justru menimbulkan jarak, di mana keputusan teknik kembali ke kepala madrasah tanpa dukungan implementatif yang kuat. Observasi memberi contoh: program pembiasaan yang lahir dari inisiatif guru mendapat dukungan cepat bila komite melihat relevansinya dengan misi; sebaliknya, program donor yang tidak mengait kepada misi cenderung tidak berkelanjutan. Hal ini menegaskan peran legitimasi internal dan kepemilikan kolektif dalam memastikan bahwa alignment bukan sekadar kesesuaian formal tetapi juga keberlanjutan praktik.

Secara ringkas, data lapangan menyajikan gambaran menyeluruh tentang hubungan hirarkis dan sirkuler antara deliberasi, institusionalisasi, praktik, dan evaluasi: musyawarah kolektif melahirkan rumusan bersama; rumusan itu diinstitusionalisasi melalui RKAM dan perangkat pembelajaran; praktik harian merefleksikan visi di tingkat kelas; dan monitoring-evaluasi menjadi mekanisme korektif yang menguatkan atau merevisi alignment. Novelty studi ini terletak pada pengamatan rinci bahwa nilai Islam berfungsi ganda, normatif dan instrumental—sebagai governance mechanism yang nyata, serta pada deskripsi jalur institusionalisasi yang sistematis dari musyawarah sampai praktik kelas. Temuan-temuan ini akan dianalisis lebih lanjut pada bagian Pembahasan untuk mengaitkannya dengan literatur dan implikasi praktis.

Pembahasan

Penelitian pada MI Al-Muhajirin menunjukkan bahwa penyelarasan visi-misi adalah proses institusional yang melewati tahap-tahap deliberatif, instrumentasi formal, pelaksanaan pedagogis, dan siklus evaluatif — semua terjalin dalam relasi kultural-normatif yang kuat. Pembahasan ini menafsirkan temuan tersebut sebagai jawaban atas rumusan masalah, menghubungkannya dengan teori dan bukti empiris yang relevan, lalu memunculkan kontribusi konseptual dan implikasi praktis.

Pertama, terkait bagaimana perumusan visi-misi dilakukan secara partisipatif, temuan memperlihatkan proses deliberatif yang dibingkai oleh analisis kebutuhan, tim perumus, dan forum musyawarah yang melibatkan guru, komite, dan perwakilan yayasan. Praktik ini tidak sekadar prosedural: paparan kondisi lembaga menjadi titik temu bagi dialog yang menghasilkan revisi substantif pada rumusan awal, sehingga hasilnya memiliki legitimasi kolektif. Interpretasi ini menguatkan gagasan strategic alignment bahwa kualitas perumusan menentukan efektivitas implementasi (Bryson, 2018), tetapi juga menegaskan peran mekanisme partisipatif yang khas, musyawarah berbasis nilai, sebagai sumber legitimasi yang berbeda dari legitimasi administratif eksternal (OECD, 2016). Dalam kerangka collaborative governance, Ansell dan Gash (2008) menunjukkan bahwa dialog, trust-building, dan

mekanisme inklusif melahirkan keputusan yang lebih dapat dilaksanakan; temuan MI Al-Muhajirin menegaskan hal itu sekaligus menunjukkan dimensi nilai religi sebagai katalisator partisipatif: syura memperkuat kepemilikan kolektif yang memungkinkan komitmen implementatif. Lebih lanjut, (Mulyasa, 2002) menegaskan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan secara aktif dalam tahap perencanaan adalah prasyarat keberhasilan manajemen berbasis madrasah, bukan sekadar formalitas organisasi. Sejalan dengan itu, (Nada, 2023) menemukan bahwa lembaga pendidikan Islam yang melibatkan komunitas secara substantif -bukan sekadar simbolis- menghasilkan program yang lebih relevan dengan kebutuhan lokal, suatu bukti empiris yang memperkuat signifikansi temuan ini.

Kedua, tentang bagaimana penyelarasan diinstitusionalisasikan, bukti menunjukkan jalur yang jelas: rumusan → RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah) → perangkat pembelajaran → praktik kelas. RKAM di madrasah berfungsi lebih dari sekadar dokumen fiskal; ia bertindak sebagai alat pengendali operasi yang memaksa setiap program untuk mengaitkan tujuan dan indikator dengan butir-butir misi. Hasil ini menyodorkan perspektif praktis penting: otonomi lembaga (Hanushek et al., 2013) menjadi produktif bila tersedia mekanisme integratif yang mengarahkan kebebasan ke tujuan bersama. Hal ini diperkuat oleh (Leithwood et al., 2020) yang menegaskan bahwa keberhasilan desentralisasi pendidikan bergantung pada kapasitas lembaga untuk menerjemahkan otonomi menjadi tindakan yang terkoordinasi dan berorientasi tujuan. Oleh karena itu, keberhasilan MBM bergantung bukan hanya pada ruang otonomi tetapi juga pada eksistensi instrumen yang memaksa konversi visi menjadi ukuran dan tindakan. (Sariman et al., 2021) dalam konteks madrasah Indonesia menekankan bahwa keselarasan antara dokumen perencanaan dan proses pembelajaran adalah indikator utama kematangan tata kelola madrasah -sebuah temuan yang memperkaya literatur MBM yang selama ini cenderung menekankan kebijakan struktural saja.

Ketiga, peran monitoring-evaluasi sebagai siklus reflektif menonjol. Monitoring dilakukan pada level mikro (kunjungan kelas oleh kepala madrasah) dan makro (rapat evaluasi tahunan). Yang khas adalah pendekatan evaluatif yang menggabungkan indikator kuantitatif (kehadiran, capaian hafalan) dengan refleksi kualitatif (diskusi kendala, rekomendasi perbaikan). Alhasil, PDCA berjalan dalam bentuk yang hybrid: teknis sekaligus deliberatif. Ini menempatkan kepala madrasah sebagai instructional leader -bukan hanya manajer administrative- selaras dengan studi (Bush, 2020) tentang pentingnya kepemimpinan instruksional. (Hallinger & Heck, 1998) dalam meta-analisis seminal mereka, menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh tidak langsung namun signifikan terhadap hasil belajar siswa melalui penguatan kapasitas organisasional; temuan MI Al-Muhajirin memberikan konfirmasi empiris kontekstual terhadap proposisi

tersebut. Namun temuan juga memperlihatkan kelemahan operasional: dokumentasi monitoring belum sepenuhnya tersistem sehingga siklus korektif terkadang lambat. Secara kebijakan, ini menunjukkan perlunya investasi pada kapabilitas manajemen data untuk mempercepat translasi hasil evaluasi menjadi kebijakan praktis, sebagaimana direkomendasikan oleh (Wardani et al., 1907) dalam kajian mereka tentang supervisi akademik berbasis data di lembaga pendidikan Islam.

Keempat, kontribusi teoretik utama riset ini adalah bukti empiris bahwa nilai-nilai Islam diinternalisasikan tidak sekadar sebagai budaya organisasi tetapi sebagai mekanisme governance yang operasional. Nilai seperti amanah dan akhlakul karimah diformulasikan menjadi kriteria penilaian program, indikator RKAM, dan tolok ukur evaluasi. Dari perspektif teori strategic alignment, ini mengusulkan perluasan konseptual: selain alignment antara strategi-struktur-praktik, perlu ada dimensi normatif yang aktif, penulis mengusulkan istilah normative-strategic alignment, yang menempatkan nilai sebagai instrumen pengikat yang memengaruhi pemilihan program, prioritas anggaran, dan legitimasi implementasi. Dengan kata lain, alignment di konteks pendidikan Islam adalah proses relasional-normatif: tindakan harus koheren baik secara instrumentatif maupun moral. Kontribusi ini melengkapi literatur manajemen pendidikan Islam (Shofiyah et al., 2023; Susilowati et al., 2025) yang selama ini mengakui peran nilai namun belum secara eksplisit menunjukkan bagaimana nilai itu dikodekan ke dalam instrumen manajerial. Dalam perspektif lebih luas, (Al Kautsary & Nugraha, 2024; Sergiovanni, 2000) mengingatkan bahwa sekolah yang dikelola berdasarkan nilai-nilai komunitas memiliki kohesi internal yang lebih kuat dibandingkan yang semata-mata bertumpu pada kontrol hierarkis, dan temuan MI Al-Muhajirin secara empiris mendukung proposisi ini dalam konteks madrasah ibtidaiyah swasta.

Kelima, analisis kritis menunjukkan bahwa kelebihan studi ini terletak pada kedalaman dokumentasi jalur institusionalisasi dan penekanan empiris pada peran nilai. Namun terdapat limitasi metodologis yang perlu diakui: studi kasus tunggal menempatkan pembacaan dalam konteks spesifik MI Al-Muhajirin; keumumannya perlu diuji pada konteks madrasah lain yang berbeda yayasan, ukuran, atau zona geografis. Selain itu, variabilitas kapasitas guru menunjukkan bahwa sistem formal (RKAM, rapat) tidak cukup tanpa penguatan kapasitas manusia -penguatan kemampuan teknis guru untuk menulis indikator dan RPP yang terkait misi menjadi prioritas mendesak. profesionalisme guru di lembaga pendidikan Islam merupakan variabel penyela kritis yang menentukan apakah kebijakan yang baik akan terwujud dalam praktik kelas yang bermakna, sebagaimana dibuktikan secara empiris bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan berkontribusi langsung pada peningkatan profesionalisme guru (Amelia et al., 2022; Sariman et al., 2021). Di level

teoretik, penemuan ini juga menimbulkan pertanyaan tentang leadership dependency risk; reformasi yang terlalu bergantung pada figur kepala madrasah rentan runtuh saat ada pergantian kepemimpinan (Fullan, 2019; Pendidikan, 2025). Persoalan ini dipertegas oleh (Leithwood et al., 2020) yang menunjukkan bahwa keberlanjutan reformasi sekolah membutuhkan distribusi kepemimpinan ke berbagai aktor internal, bukan sentralisasi pada satu figur meskipun kapabel.

Keenam, implikasi kebijakan dan praktik secara empiris mengarah pada langkah-langkah nyata. RKAM sebaiknya dijadikan mandatory instrument dengan kolom indikator nilai yang eksplisit; pelatihan intensif bagi guru mengenai RPP terintegrasi-misi dan teknik pengukuran perilaku perlu diprogramkan secara rutin; penguatan sistem dokumentasi melalui digitalisasi RKAM dan laporan monitoring agar siklus PDCA berjalan lebih cepat; serta program pengembangan kepemimpinan instruksional untuk mengurangi risiko ketergantungan kepemimpinan. Pada tingkat yayasan, disarankan memberi alokasi waktu rapat dan sumber daya untuk musyawarah substantif sehingga partisipasi tidak bersifat simbolik semata. Rekomendasi ini sejalan dengan temuan (Hargreaves, Andy; Fullan, 2012) bahwa modal profesional kolektif -bukan individual- adalah fondasi reformasi pendidikan yang berkelanjutan.

Ketujuh, saran penelitian lanjutan meliputi studi komparatif lintas madrasah (urban-rural, swasta-negeri, berbagai yayasan) untuk menguji generalisasi model participatory value-based alignment; studi longitudinal untuk menilai dampak alignment terhadap hasil belajar dan penguatan karakter; serta evaluasi intervensional, misalnya program pelatihan RPP berbasis misi dan digitalisasi monitoring- untuk menguji efektivitas rekomendasi kebijakan secara terukur. Agenda riset ini penting mengingat minimnya studi empiris yang secara sistemik mendokumentasikan mekanisme operasionalisasi nilai dalam tata kelola madrasah ibtdaiyah di Indonesia (Astuti, 2022; Bush, 2020)

SIMPULAN

Penyelarasan visi-misi dalam tata kelola madrasah, sebagaimana ditunjukkan dalam studi ini, bukanlah hasil dari keberadaan dokumen formal semata, melainkan produk dari proses institusional yang bersifat relasional dan berkelanjutan. Proses tersebut terbentuk melalui keterkaitan antara perumusan partisipatif yang membangun legitimasi kolektif, institusionalisasi melalui RKAM yang mengikat visi pada indikator dan alokasi sumber daya, implementasi pedagogis di tingkat kelas, serta monitoring reflektif yang dipandu oleh kepemimpinan instruksional. Dengan demikian, penyelarasan tidak dapat dipahami sebagai kondisi statis, melainkan sebagai proses dinamis yang terus diperbarui melalui interaksi antara aktor, instrumen, dan praktik kelembagaan.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam memainkan peran yang lebih dari sekadar landasan normatif, yaitu sebagai mekanisme tata kelola yang operasional. Nilai seperti amanah, tanggung jawab, dan akhlakul karimah tidak hanya hadir sebagai wacana kultural, tetapi dikodekan dalam instrumen perencanaan, dijadikan kriteria evaluasi program, serta digunakan untuk mengarahkan prioritas kebijakan dan alokasi sumber daya. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks madrasah, penyelarasan strategis memiliki dimensi normatif yang aktif dan kausal, di mana legitimasi moral menjadi bagian integral dari mekanisme pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan.

Secara teoretik, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengembangkan konsep *normative-strategic alignment*, yaitu suatu kerangka yang mengintegrasikan dimensi nilai ke dalam proses penyelarasan strategis. Konsep ini memperluas perspektif *strategic alignment* yang selama ini lebih berfokus pada koherensi antara strategi, struktur, dan praktik, dengan menambahkan dimensi normatif sebagai faktor pengikat yang memengaruhi keberlanjutan dan legitimasi implementasi. Dengan demikian, penyelarasan dalam konteks pendidikan Islam tidak hanya bersifat instrumentatif, tetapi juga relasional-normatif, di mana keberhasilan implementasi ditentukan oleh kesesuaian antara tindakan operasional dan nilai yang diinternalisasikan.

Namun demikian, keberlanjutan proses penyelarasan ini tidak terlepas dari sejumlah kerentanan struktural. Variasi kapasitas guru dalam menerjemahkan visi ke dalam indikator operasional pembelajaran menunjukkan bahwa instrumen formal seperti RKAM dan perangkat pembelajaran belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, sistem dokumentasi dan monitoring yang belum terdigitalisasi secara optimal menyebabkan proses evaluasi berjalan kurang efisien dan berpotensi menghambat siklus perbaikan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan penyelarasan tidak hanya bergantung pada desain kelembagaan, tetapi juga pada kapasitas implementatif dan infrastruktur pendukung.

Implikasi praktis dari penelitian ini mengarah pada perlunya penguatan desain manajemen berbasis madrasah yang lebih operasional dan terintegrasi. RKAM perlu dikembangkan sebagai instrumen pengikat yang secara eksplisit memuat indikator nilai, sehingga setiap program dapat diukur tidak hanya dari sisi output, tetapi juga dari kontribusinya terhadap internalisasi nilai. Selain itu, program peningkatan kapasitas guru dalam menyusun perangkat pembelajaran berbasis visi-misi menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan translasi kebijakan ke praktik kelas berjalan efektif. Di sisi lain, penguatan sistem monitoring melalui digitalisasi menjadi langkah strategis untuk mempercepat siklus evaluasi dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa penyelarasan visi-misi dalam madrasah berbasis nilai hanya dapat berkelanjutan apabila didukung oleh integrasi antara partisipasi substantif, instrumen kelembagaan yang operasional, kepemimpinan instruksional, serta sistem monitoring yang adaptif. Temuan ini tidak hanya memperkaya kajian teoretik dalam bidang manajemen pendidikan Islam, tetapi juga memberikan arah kebijakan dan praktik yang lebih konkret dalam pengembangan tata kelola madrasah yang efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Kautsary, R., & Nugraha, D. (2024). Integrasi nilai Islam dalam implementasi kurikulum madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 45–58.
- Amelia, C., Aprilianto, A., Supriatna, D., Rusydi, I., & Zahari, N. E. (2022). The principal's role as education supervisor in improving teacher professionalism. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 144–155. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i1.2075>
- Anisa, C. A. (2020). Visi dan misi menurut Fred R. David dalam perspektif pendidikan Islam. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 70–87. <https://e-journal.staima-alhikam.ac.id/evaluasi/article/view/356>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Astuti, D. (2022). Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 1793–1803. <https://edukatif.org/edukatif/article/view/2233>
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Christians, C. G. (2011). Ethics and politics in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 61–80). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers* (2nd ed.). AltaMira Press.
- Entrisnasari, F. V. (2020). Implementasi strategis manajemen sumber daya manusia perspektif Al-Qur'an. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 210–225.
- Firdaus, F., Muazza, M., Rosmiati, R., & Astuti, D. (2022). Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 1793–1803. <https://edukatif.org/edukatif/article/view/2233>
- Fullan, M. (2019). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hafizin, A., & Herman, M. (2024). Penerapan visi dan misi sebagai arah kebijakan madrasah unggul. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, 9(2), 57–70.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hanushek, E. A., Link, S., & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104, 212–232. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2012.08.002>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Ikhsan, N. F., Salim, C. R., & Tasya, D. A. (2023). Total quality management (TQM) and its implementation in Islamic education management. *AL-WIJDÁN: Journal of Islamic Education Studies*, 8(4), 527–542. <https://doi.org/10.58788/alwijdn.v8i4.3188>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Nada, R. (2024). Analisis perumusan visi, misi dan tujuan Madrasah Tsanawiyah Negeri 9 Indramayu. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 28–38. <https://doi.org/10.32478/leadership.v5i1.1864>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of*

- Qualitative Methods, 16(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- OECD. (2016). School governance, accountability and performance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264255451-en>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). SAGE Publications.
- Romlah, S., & Kamaludin, A. (2023). Analisis perumusan visi dan misi sekolah dasar dalam konteks pengembangan mutu. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar*, 8(1), 65–78.
- Sariman, Huda, C., & Afif, M. N. (2021). Pengembangan mutu peserta didik dalam pembelajaran: Implementasi profesionalisme guru madrasah. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 6(2), 317–341.
[https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2021.vol6\(2\).7425](https://doi.org/10.25299/al-thariqah.2021.vol6(2).7425)
- Sergiovanni, T. J. (2000). The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools. Jossey-Bass.
- Shobri, M. (2025). Peran kepala madrasah sebagai leader visioner: Strategi penguatan mutu dan integritas lembaga pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(3), 191–210.
<https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720>
- Shofiyyah, N. A., Komarudin, T. S., & Ulum, M. (2023). Integrasi nilai-nilai Islami dalam praktik kepemimpinan pendidikan: Membangun lingkungan pembelajaran yang berdaya saing. *El-Idare*, 9(2), 66–77.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. SAGE Publications.
- Susilowati, S., Gumilar, R., Masriah, M., & Karmini, A. (2025). Integrasi nilai keislaman dalam total quality management untuk peningkatan mutu sekolah dasar. *EPistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(3), 441–456.
<https://doi.org/10.70287/epistemic.v4i3.471>
- Wardani, I. K., Ibrahim, M. M., Baharuddin, B., & Rahman, D. (2022). Supervisi akademik dan kompetensi pedagogik sebagai determinan kinerja guru. *Manajemen Pendidikan*, 17(1), 50–61.
<https://doi.org/10.23917/jmp.v17i1.16261>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.