

MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

(STUDI KASUS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MADIUN)

SKRIPSI



Oleh

ZAIDA RIZQI NUR KHOIRIYA FATHMAH

NIM. 206180069

JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PONOROGO

SEPTEMBER 2022

ABSTRAK

Fathmah, Zaida Rizqi Nur Khoiriya. 2022. *Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)*. **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Perencanaan, Penerapan, Evaluasi, Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan merupakan hal yang harus difikirkan oleh masing-masing lembaga pendidikan agar pendidikan lembaga tersebut terus berjalan dengan semestinya. Tidak sedikit sekolah yang terpaksa ditutup karena tidak dapat mencapai batas minimal murid yang didapat setiap tahunnya. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun memiliki program khusus keterampilan APHP dan elektronika sebagai penunjang minat, bakat serta prestasi siswanya. Pada masa pandemi-new normal tidak menutup semangat pihak Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dalam menjadikan siswanya berprestasi. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya beberapa kejuaraan yang telah diterima oleh siswanya. Oleh karena itu, pengelolaan strategi yang tepat dapat membawa madrasah lebih unggul.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui perencanaan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Madiun, (2) mengetahui penerapan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Madiun, (3) mengetahui evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Madiun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Kebasahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi data.

Berdasarkan hasil analisis data yang didapatkan dari penelitian ini adalah: (1) Perencanaan strategi MAN 3 Madiun dibuat dalam jangka panjang yakni 5 tahun. Perencanaan ini disebut RENSTRA (rencana strategi). Rencana strategi dibuat atas keputusan kepala madrasah MAN 3 Madiun nomor 29 dan nomor 30 tahun 2020-2024. Rencana Strategi dibuat berdasarkan hasil evaluasi pada tahun sebelumnya sehingga terbentuklah indikator kinerja utama (IKU) sebagai pedoman madrasah dalam mencapai target visi, misi, dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan. (2) Penerapan/implementasi strategi pada rencana strategi adalah kegiatan yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun berpacu dari indikator kinerja utama yang telah disepakati pada rencana strategi dan didukung dengan rencana kerja tahunan madrasah yang disusun setiap tahunnya. (3) Evaluasi strategi yang dilakukan madrasah negeri 3 madiun adalah pelaporan capaian kegiatan dan laporan kinerja. Pada capaian kegiatan, MAN 3 Madiun menjabarkannya dalam 8 SNP capaian kegiatan yang dilakukan beserta kekurangan/kelemahannya. Sedangkan dalam laporan kinerja dilakukan 4 kali dalam setahun (triwulan). Dari seluruh capaian kinerja dapat tercapai presentase sebanyak 97,12%.

P O N O R O G O

LEMBAR PERSETUJUAN

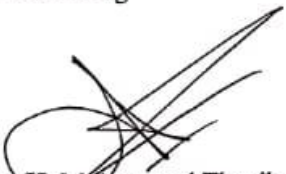
Skripsi atas nama saudari:

Nama : Zaida Rizqi Nur Khoiriya Fathmah
NIM : 206180069
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)



Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Ponorogo, 05 September 2022

Pembimbing


Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP.1980042009011012

Mengetahui,
Ketua
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo



Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP.1980042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Zaida Rizqi Nur Khoiriya Fathmah
NIM : 206180069
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Ponorogo pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 11 Oktober 2022

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 20 Oktober 2022

Ponorogo, 20 Oktober 2022



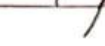
Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Ponorogo



Dr. I. C. M. Ag, S.Pd
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Dr. Ahmadi, M.Ag ()
Penguji 1 : Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd ()
Penguji 2 : Ika Rusdiana, M.A ()

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

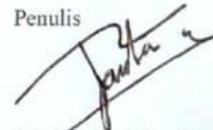
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zaida Rizqi Nur Khoiriya Fathmah
NIM : 206180069
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Skripsi : Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut menjadi tanggung jawab penulis.

Ponorogo, 9 November 2022

Penulis



Zaida Rizqi Nur K. F

206180069

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zaida Rizqi Nur Khoiriya Fathmah
NIM : 206180069
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo
Judul Skripsi : Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 05 September 2022

Yang Membuat Pernyataan



Zaida Rizqi Nur Khoiriya Fathmah
NIM. 206180069

P O N O R O G O

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN KETUA JURUSAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI DAN DEKAN.....	iv
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7
F. Sistematika Penelitian.....	7

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	9
B. Telaah Penelitian Terdahulu	23

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	29
B. Kehadiran Peneliti.....	30
C. Lokasi Penelitian.....	30
D. Data dan Sumber Data	30
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisis Data.....	34

G. Pengecekan Keabsahan Data36

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian38

B. Paparan Data49

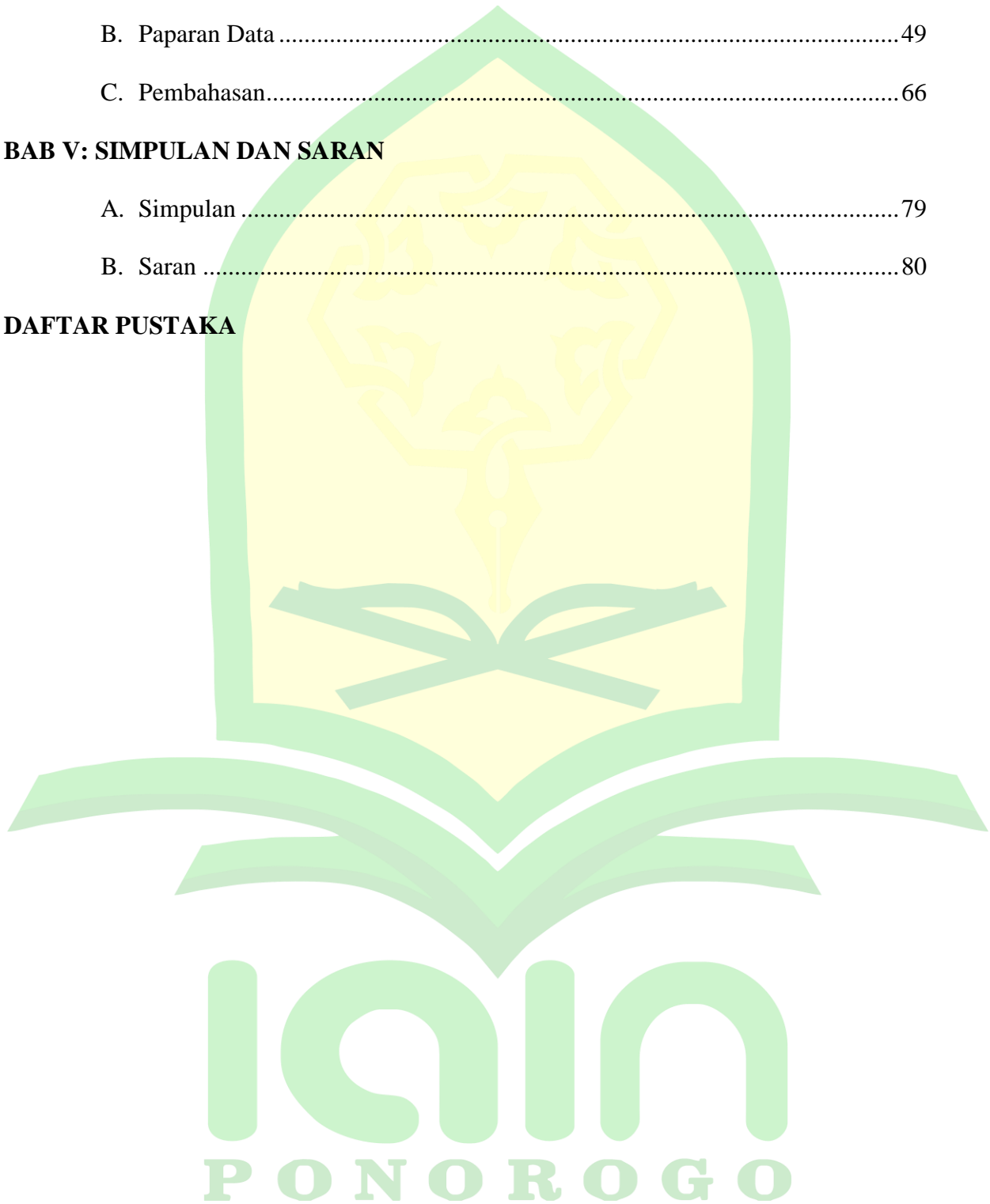
C. Pembahasan.....66

BAB V: SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan79

B. Saran80

DAFTAR PUSTAKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan aset terbesar yang harus dimiliki oleh masing-masing individu. Dengan adanya pendidikan, manusia akan lebih tau mengenai tujuan hidup di dunia. Tidak hanya itu, hidup orang yang berpendidikan juga akan sangat dibutuhkan untuk jenjang ilmu yang lebih tinggi lagi. Ki Hajar Dewantara berpendapat bahwa pendidikan merupakan alat mobilisasi politik dan juga sebagai penyejahtera bangsa/umat/kaum.¹ Dari pendidikan itu pula akan membawa pendidikan bangsa ini menuju negara berpendidikan maju sesuai dengan ketentuan pendidikan yang berlaku, sehingga kualitas pendidikan di Indonesia lebih terjamin dan berkualitas.

Pendidikan dapat dikategorikan menjadi pendidikan yang bermutu/kualitas dapat dilihat dengan jaminan atau apa saja yang diberikan di lembaga pendidikan tersebut. Sallis mengemukakan pendapatnya tentang kriteria sekolah berkualitas, kriteria sekolah berkualitas tersebut ada 13 yaitu: (1) *Customer focus* (fokus pelanggan) (2) *Problem solving* (penyelesaian masalah) (3) *Resources quality* (kualitas sumber daya) (4) *Strategy quality* (kualitas strategi) (5) *Feed back on customer complaint* (umpan balik atas keluhan pelanggan) (6) *Planning and policy strategy* (perencanaan dan strategi kebijakan) (7) *Improvement process* (proses perbaikan) (8) *Creativity* (kreatifitas) (9) *Responsibility* (respon) (10) *Evaluation strategy* (evaluasi strategi) (11) *Maintaining quality* (memelihara kualitas) (12) *Culture work quality* (kualitas budaya kerja) (13) *Continous quality* (kualitas yang berkelanjutan).² Dari ke-13 kriteria di atas, sekolah dapat menentukan usaha-usaha

¹ Suhartono Wiryopranoto dkk, *Perjuangan Ki Hajar Dewantara : dari Politik ke Pendidikan* (Jakarta: Museum Kebangkitan Nasional Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), 13.

² Cucu Jajat Sudrajat dkk, "Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan pada Masa Pandemi Covid 19," *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5, no. 1 (2021): 510.

apa saja untuk memenuhinya. Dengan demikian akan tercapai keluaran pendidikan yang baik.

Kualitas mutu pendidikan di Indonesia tergolong masih jauh dari negara-negara tetangga lainnya. Hal ini telah disebutkan pada data *Global Human Capital Report* bahwa negara Indonesia menduduki peringkat 65 dari 130 negara di bidang pendidikan. Peringkat tersebut menjelaskan bahwa negara Indonesia masih tertinggal jauh dari negara-negara ASEAN, seperti negara Singapura yang berada di peringkat 12, negara Malaysia di peringkat 33, negara Thailand di peringkat 40, serta negara Filipina yang berada di peringkat 50.³ Peringkat pendidikan ini dapat dijadikan sebagai motivasi Indonesia dalam memajukan mutu pendidikan Indonesia lebih baik lagi.

Sebagai bentuk usaha memajukan mutu pendidikan di Indonesia dapat diusahakan melalui konteks berbagai macam strategi pengelolaan pendidikan yang baik sesuai standar pendidikan. Proses peningkatan mutu pendidikan dapat dikatakan sebagai usaha yang terus menerus diupayakan, supaya kualitas pendidikan dapat tercapai sesuai harapan.⁴ Hal ini perlu diupayakan terus-menerus karena memiliki pendidikan yang berkualitas adalah harapan untuk seluruh *stakeholder* pendidikan. Selain itu, seluruh manusia juga pasti akan suka, memilih sekolah dengan kualitasnya lebih baik.

Strategi merupakan trik atau cara yang disusun untuk mempermudah dalam mencapai sebuah target atau tujuan. Pada dasarnya setiap manusia sering menggunakan strategi dalam mengatur kehidupan sehari-hari. Namun, banyak dari mereka yang mungkin tidak menyadarinya. Begitu pula dengan lembaga pendidikan juga menggunakan strategi. Dengan pengelolaan strategi yang baik, akan menurunkan resiko kegagalan dalam mencapai tujuan lembaga tersebut.

³ Agil Nanggala, "Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha", *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undika*, Vol. 8, no. 2, Mei (2020): 47–48.

⁴ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, no. 2 (2017): 216.

Masa pandemi Covid-19 di beberapa tahun terakhir ini memberikan dampak yang luar biasa besar terhadap keberlangsungan hidup manusia, baik dalam bidang kesehatan, ekonomi, sosial bahkan pada bidang pendidikan. Seperti yang kita ketahui bahwa penyebaran virus ini sangat cepat, sehingga kegiatan apapun jadi terbengkalai sampai seluruh kegiatan/aktifitas dibatasi bahkan dihentikan. Munculnya pandemi ini mengharuskan pemerintah mengeluarkan kebijakan baru bahwa proses pembelajaran dilakukan dengan daring (pembelajaran jarak jauh).

Kebijakan pembelajaran jarak jauh membuat lembaga pendidikan mulai merencanakan kegiatan pendidikan daring atau *online* yang akan diimplementasikan sebagai tindakan lanjutan atas kondisi yang sedang terjadi. Meskipun telah diadakan kurikulum darurat, namun tidak menutup kemungkinan tidak adanya kendala yang akan terjadi. Berbagai kendala pembelajaran pun mulai bermunculan seperti terkendala media, sinyal, dan bahkan semangat atau motivasi belajar yang menurun. Dampak ini tidak hanya dirasakan oleh murid, guru sebagai salah satu pelaku utama dalam pendidikan pun juga ikut merasakannya. Namun meskipun begitu, guru harus tetap profesional dalam menangani berbagai kendala tersebut.⁵ Seiring berjalannya waktu, keadaan pandemi berangsur-angsur mulai membaik sehingga kegiatan pembelajaran tatap muka mulai dilakukan kembali. Masa percobaan ini dinamakan *New Normal* dimana kegiatan mulai kembali ke keadaan semestinya namun tidak sepenuhnya normal.

Pembelajaran pada masa *New Normal* dilakukan dengan *blended learning*, yaitu terdapat daring dan tatap muka terbatas. Namun dengan keadaan yang begitu genting membuat persiapan pembelajaran tatap muka harus direncanakan dan dipersiapkan dengan sebaik-baiknya. Penyusunan program sekolah pasca covid-19 memerlukan dukungan

⁵ Irinna Aulia Nafrin dan Hudaidah, "Perkembangan Pendidikan Indonesia di Masa Pandemi Covid-19", *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 3, No. 2 (2021), 458.

sumber daya manusia sekolah dan manajemen strategi yang tepat sesuai anjuran dari pemerintah dan juga disesuaikan dengan keadaan lingkungan lembaga.

Manajemen strategi merupakan seni mengatur/mengelola, mempengaruhi orang lain dengan metode/cara, trik yang terdekat dengan tercapainya tujuan sebuah organisasi. Manajemen strategi merupakan pengelolaan yang berkaitan dengan formulasi, implementasi, dan juga evaluasi kebijakan terkait strategi dimana tujuan organisasinya dapat tercapai.⁶ Manajemen strategi merupakan hal penting juga untuk sekolah. Hal ini harus benar-benar diperhatikan dan dipertimbangkan betul-betul oleh *stakeholder* sekolah.

Mengapa manajemen strategi sangat penting? Karena dalam tercapainya tujuan organisasi pasti tidak lepas dari manajemen strategi yang tepat. Di Indonesia sendiri tidak sedikit sekolah yang harus ditutup atau diberhentikan dikarenakan kurang baiknya manajemen yang diterapkan. Hal ini juga sudah terpublikasikan oleh Novitri Selvia pada beritanya yang berjudul “Jumlah siswa tidak mencukupi, enam belas sekolah di Solok Selatan ditutup”. Pada artikel tersebut dijelaskan bahwa ditutupnya sekolah karena jumlah siswa tidak mencukupi jumlah minimal dari pemerintah. Masyarakat sekitar tidak memilih sekolah terkait didasari pada tidak adanya minat terhadap pengelolaan yang dianggap kurang baik.⁷

Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun merupakan salah satu madrasah yang menekankan pengembangan kemampuan siswa baik bidang akademik maupun non akademik. Madrasah ini memiliki dua program keterampilan, yaitu: 1) Agribisnis dan Pengolahan Hasil Pertanian (APHP), dan 2) Keterampilan Elektronika. Program tersebut dapat membantu mengembangkan minat dan bakat siswa. Hal ini dibuktikan dengan adanya perwakilan MAN 3 Madiun yang mengikuti berbagai kejuaraan, salah satunya

⁶ Hefniy dan Refi Najma Fairus, “Pendidikan Islam Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian Hefniy & Refi Najma Fairus”, *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen*, Vol. 03, No. 01 (2019): 169–97.

⁷ Novitri Selvia, “Jumlah Siswa Tidak Mencukupi, Enam Belas Sekolah di Solsel Ditutup”, *Jawa Pos*, 1 September 2021.

perlombaan bidang ilmiah. Hal ini dapat dibuktikan melalui data prestasi milik madrasah dimana siswa/siswi dari MAN 3 Madiun yang selalu mendapatkan kejuaraan pada berbagai perlombaan seperti juara 1 matematika terintegrasi, juara 2 kimia, juara 1 geografi terintegrasi tingkat kemenag kabupaten madiun pada tahun 2019. Sedangkan dalam bidang non akademiknya pun juga tidak kalah saing, banyak pula prestasi non akademik yang diraih seperti juara 1 tenis meja ganda putra, juara 2 bulu tangkis putri dan juara 3 catur putra (porseni). Pada ajang Madrasah Researches Young Super Camp (MYRES) tahun 2021, MAN 3 Madiun berhasil mendapatkan juara 3 tingkat nasional pada kategori matematika, sains, dan teknologi tingkat madrasah.⁸ Kemampuan seperti ini pastinya juga didukung dengan adanya bimbingan, arahan, serta gemblengan dari pihak madrasah khususnya dari guru.

Adanya berbagai prestasi pada masa Covid-19 hingga *New Normal* merupakan salah satu bukti pengelolaan yang baik dari madrasah dalam menghadapi berbagai situasi pendidikan. Hal ini merupakan wujud usaha pihak madrasah dalam mewujudkan VISI, MISI, dan tujuan milik madrasah.⁹ “Terbentuknya Insan Yang Berprestasi Selaras Antara Iptek dan Imtaq” inilah Visi madrasah yang sudah banyak terlihat buktinya. Selain prestasi yang membanggakan, kualitas lainnya juga bagus, seperti kualitas pendidik yang sudah didominasi oleh guru berpendidikan tinggi serta bersertifikasi, dan juga kualitas madrasah yang sudah terakreditasi A.

Dalam konteks itulah, pengembangan, perencanaan, manajemen strategi kesiapan madrasah dalam memenuhi sumber daya manusia perlu dikembangkan serta dikelola dengan baik. Dengan pengelolaan strategi pendidikan yang baik dapat memberikan kualitas/mutu pendidikan yang berkualitas. Tindakan ini juga merupakan bentuk upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.

⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi 06/D/11-2/2022.

⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi 03/D/11-2/2022.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka peneliti akan melaksanakan penelitian dengan judul **“Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun)”**.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada manajemen strategi yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dalam mempertahankan eksistensi dan pengembangan kemampuan siswa. Manajemen strategi tersebut dilakukan dengan melakukan berbagai perencanaan-perencanaan baik dalam waktu dekat maupun jangka panjang. Penerapan, dan evaluasi dari sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.

C. Rumusan Masalah

Bermula dari latar belakang masalah di atas, maka ada beberapa pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana perencanaan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun?
2. Bagaimana penerapan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian dari skripsi ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis perencanaan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.
2. Mengetahui dan menganalisis penerapan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.

3. Mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yang berguna, baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini bisa dipakai sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) mengenai pengembangan model manajemen strategi sebagai bentuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah maupun di sekolah. Selain itu juga berharap dapat memberikan ide atau wawasan mengenai manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan.
2. **Secara praktis:**
 - a. **Bagi Peneliti.** Berharap dengan adanya penelitian ini bisa menjadi pengalaman, wawasan serta masukan ketika terjun ke dunia pendidikan nantinya.
 - b. **Bagi Sekolah/Madrasah di Indonesia.** Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau wawasan pihak sekolah dalam menentukan strategi-strategi dalam peningkatan mutu sekolah.

F. Sistematika pembahasan

Sistematika pembahasan skripsi ini dibuat supaya dalam pembahasan terdapat keterkaitan antara bab satu dengan bab lainnya, maka dari itu skripsi ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut.

- BAB I.** Pendahuluan merupakan pola dasar dan sebuah pijakan dalam penelitian, hal ini terdapat pembahasan mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II. Landasan teori, membahas mengenai kajian teori yang berisi manajemen strategi, mutu pendidikan, dan peningkatan mutu pendidikan dan telaah hasil penelitian sebelumnya (terdahulu).

BAB III. Metode penelitian memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV. Hasil dan pembahasan, berisi uraian tentang a) gambaran latar penelitian. Pada bagian pembahasan ini membahas tentang uraian/penjelasan mengenai situasi kondisi latar penelitian berdasarkan karakter subyek penelitian (lingkungan geografis, sejarah, visi, misi, struktur organisasi, keadaan guru dan tenaga kependidikan, serta siswa MAN 3 madiun). b) paparan data. Pada bagian ini berisi tentang hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi. c) temuan penelitian atau pembahasan. Pada bagian ini berisi mengenai penjelasan paparan data penelitian (bagian bab IV) dan kajian pustaka (bab II).

BAB V. Penutup. Pada bagian ini terdapat pembahasan mengenai kesimpulan dan juga saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari dua kata yaitu *manus* dan *agere*. Kata *Manus* berarti tangan dan *agere* memiliki makna melakukan. Kedua kata tersebut kemudian dijadikan sebuah kesatuan menjadi *manegere* yang artinya menangani, mengatur, membuat sesuatu sesuai dengan apa yang dikehendaki dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia. Dikutip dari Machali dan Hamid yang menjelaskan bahwa beberapa pakar mendefinisikan manajemen dengan berbagai sudut pandang. Manajemen dapat artikan sebagai alat atau cara, perlengkapan, bahan, serta metode yang digunakan secara efektif guna mencapai tujuan. Selain itu, juga diartikan sebagai tenaga atau kekuatan, sistem, proses, dan aktivitas usaha.¹

G. R. Terry mengemukakan pendapatnya dalam buku *Manajemen Strategi Pendidikan* karya Nur kholis bahwa manajemen diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dan sumber daya lainnya.² Sejalan dengan hal tersebut, Ricky W. Friffin dalam buku *Manajemen Pendidikan* karya Andi Rasyid Pananrangi mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, serta proses

¹ Suhelayanti dkk, *Manajemen Pendidikan* (Yayasan kita Menulis, 2020), 1-3.

² Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 4.

kontrol dari sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Efektif yang dimaksud ialah tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien berarti tugas yang dilaksanakan dengan tepat, terorganisir, serta sesuai dengan agenda yang telah dibuat.³

Menurut Appley dan Lee dalam buku *Manajemen Pendidikan* karya Pananrangi menjelaskan bahwa manajemen merupakan seni pencapaian suatu tujuan dengan dilakukam melalui sebuah usaha.⁴ Didefinisikan sebagai sebuah seni dan ilmu ini berupa cara memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen adalah sebuah ilmu serta seni yang digunakan untuk mengatur, memberikan kendali, mengkomunikasikan, serta memanfaatkan sumber daya yang terdapat di dalam organisasi supaya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara lebih efektif serta efisien.

Strategi merupakan sebuah trik atau ilmu. Strategi berasal dari kata *strategia* yang memiliki arti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal.⁵

Dengan adanya strategi dapat membantu seseorang mencapai tujuan atau cita-cita yang diharapkan dengan pencapaian yang tinggi. Sedangkan menurut Hamei dan Prahalad dalam buku *Manajemen Strategi* karya Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang selalu meningkat dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh masyarakat dimasa depan.⁶ Dengan demikian, hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan

³ Andi Rasyid Pananrangi, *Manajemen Pendidikan* (Celebes Media Prakarsa, 2017), 1.

⁴ Pananrangi, *Manajemen Pendidikan* (Celebes Media Prakarsa, 2017), 1.

⁵ Aris Munandar, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", *Nur El-Islam: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 80.

⁶ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 33-34.

inovasi baru dan perubahan pola masyarakat memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Suatu organisasi perlu mencari kompetensi inti untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, suatu organisasi membutuhkan sebuah rencana yang tersusun dengan baik untuk dapat mencapai tujuan.

Menurut Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin dalam buku *Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam* karya Aris Munandar, mengartikan manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi guna menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger di dalam buku yang sama, berpendapat bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.⁷Selain itu, manajemen juga diartikan sebagai ilmu yang menggabungkan berbagai fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan dalam organisasi secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁸

Menurut Sagala dalam jurnal yang ditulis oleh Tri Atmadji Sutikno menjelaskan, manajemen strategi sebagai pendekatan sistematis guna meningkatkan tanggung jawab dari manajemen untuk mengkondisikan organisasi pada secara tepat guna mencapai tujuan secara berkelanjutan.⁹Selain itu, manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai serangkaian keputusan maupun tindakan yang dirumuskan dengan mempertimbangkan lingkungan baik internal maupun eksternal dari organisasi guna mencapai tujuan dalam jangka

⁷ Aris Munandar, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", *Nur El-Islam : Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 4.

⁸ Retina Sari Sedjati, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 3.

⁹ Tri Atmadji Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu," *Teknologi dan Kejuruan* 36, no. 1 (2013), 89.

panjang.¹⁰Pada dasarnya manajemen memiliki proses formulasi dan implementasi dari rancangan dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal inti secara berkesinambungan pada suatu organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah ilmu yang digunakan untuk membuat analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam mengelola sumber daya dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dari organisasi secara tepat guna mencapai tujuan yang telah ditentukan secara lebih efektif dan efisien yang berkelanjutan.

b. Tahapan Manajemen Strategi

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu sebagai berikut.

1) Tahap Formulasi/perencanaan

Tahap formulasi/perencanaan meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan.

Fred R. David dalam buku yang ditulis oleh Taufiqurokhman membagi proses ini ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan

¹⁰ Evri Novianto, *Manajemen Strategis* (Sleman: Deepublish, 2019), 13.

melakukan merger atau membentuk joint-venture, serta bagaimana untuk menghindari pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).¹¹

Tahap formulasi digunakan untuk merencanakan mengenai hal-hal yang akan dilakukan untuk menunjang proses perkembangan organisasi. Menurut Bryson menjelaskan mengenai perencanaan strategik yang diartikan sebagai upaya untuk mendisiplinkan dalam pembuatan keputusan dan tindakan penting yang dapat membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi dan apa yang dilakukan sebuah organisasi serta alasan mengapa mengerjakan hal tersebut. Perencanaan strategik merupakan hal yang penting dalam manajemen strategik.

Menurut Amin ciri khas dalam proses perencanaan strategik dijabarkan sebagai berikut.

- a) Perencanaan yang menyangkut masa yang akan datang berdasarkan keputusan sekarang.
- b) Perencanaan strategis merupakan usaha sistematis secara formal untuk memetakan wujud utama dari suatu organisasi, sasaran, kebijakan, dan strategi untuk mencapai tujuan.
- c) Perencanaan strategik digunakan sebagai sarana untuk mengambil keputusan pada organisasi.
- d) Perencanaan strategik merupakan kegiatan yang berlangsung secara berkelanjutan (terus menerus).
- e) Perencanaan strategik mengintegrasikan rencana strategik dengan rencana operasional jangka panjang.

¹¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 27-28.

- f) Perencanaan strategik menentukan hal yang harus dilakukan terlebih dahulu, kapan pengerjaannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.
- g) Perencanaan strategik memiliki dokumentasi secara tertulis atau basis berkala.
- h) Perencanaan strategik merupakan sebuah falsafah yang artinya perencanaan mengharuskan menjadi suatu kebiasaan dan keharusan untuk bekerja berdasarkan pemikiran yang berorientasi ke masa depan.¹²

2) Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan)

Tahap ini meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.

Pada tahap Mengenal Manajemen Strategik ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana pendapat Carl von Clausewitz dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War* dan ditulis kembali oleh Taufiqurokhman, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat

¹² Moh. Rois Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2017), 92-93.

mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).¹³

Menurut Antariksa dalam karya tulis Abin menjelaskan bahwa misi merupakan proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan dari perencanaan dan penetapan sasaran dari sekolah secara formal, sedangkan misi adalah alasan keberadaan adanya lembaga. Strategi merupakan hal yang berorientasi jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Meskipun visi, misi dan strategi yang telah disusun dengan sangat baik jika tidak diimplementasikan maka tidak akan berguna bagi pembangunan sekolah.¹⁴

3) Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi berkaitan dengan kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini, yaitu: a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, b) pengukuran kinerja, dan c) pengambilan tindakan perbaikan.¹⁵

Organisasi akan mengalami kegagalan jika menganggap jika sudah diimplementasikan maka telah selesai. Sebuah organisasi penting memantau kemajuan dari waktu ke waktu yang telah dialami.¹⁶ Dengan demikian, sebuah organisasi mampu untuk menentukan tindakan lanjutan atas rencana yang telah disusun yang kemudian diimplementasikan serta telah dievaluasi.

¹³ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 27-28.

¹⁴ Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.", 95.

¹⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 27-28.

¹⁶ Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.", 96.

c. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis dapat membuat suatu organisasi menjadi proaktif dalam merencanakan masa depannya, memungkinkan suatu organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas di dalamnya sehingga memiliki pengaruh terhadap nasibnya. Oleh karena itu, manajemen strategi memiliki peran yang penting terhadap keberlangsungan kegiatan di dalam organisasi.

Menurut Taufiqurohman dalam buku yang ditulis Novianto, manfaat adanya manajemen strategis bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut.¹⁷

- 1) Organisasi memiliki arah jangka panjang yang jelas.
- 2) Organisasi lebih dinamis, dalam artian mampu beradaptasi dengan cepat terhadap segala perubahan yang terjadi pada lingkungan.
- 3) Organisasi menjadi lebih efektif dalam kinerjanya.
- 4) Organisasi mampu mencegah kemunculan masalah di masa mendatang.
- 5) Organisasi mampu mengatur aktivitas yang dilakukan sehingga tidak tumpang tindih.
- 6) Organisasi mampu mengubah pola pikir karyawan ke arah positif.
- 7) Organisasi mampu meningkatkan kinerja.

Manajemen strategik juga dapat mengurangi ketidakpastian dalam menyusun sebuah rencana sebagai fungsi manajemen yang dalam proses pelaksanaannya menggunakan segala sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lain dan hasilnya dapat diukur berdasarkan tujuan organisasi. Selain itu, manajemen strategi dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan berbagai gagasan, kreativitas, inovasi, dan informasi baru serta cara untuk menindaklanjuti segala perubahan dan perkembangan baik dari

¹⁷ Novianto, *Manajemen Strategis* (Sleman: Deepublish, 2019), 17.

lingkungan operasional, nasional, maupun global sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki. Dunia pendidikan mengaplikasikan manajemen strategi sebagai paradigma baru yang dapat mendorong perilaku proaktif dari semua pihak yang terkait di dalamnya sesuai dengan posisi, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki. Dengan demikian, pada setiap bagiannya berusaha untuk mencapai titik terbaik masing-masing yang akhirnya mampu memperkuat keunggulan dari organisasi.¹⁸

2. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu merupakan proses terstruktur untuk memperbaiki *output* yang dihasilkan. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, wakil rakyat, maupun pemuka bisnis untuk bekerja sama untuk memberikan kebutuhan dari peserta didik sehingga mampu memenuhi tantangan masyarakat di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Menurut Juran mendefinisikan mutu sebagai karakteristik khusus yang dimiliki oleh suatu produk dengan memenuhi kebutuhan pelanggan serta dapat memberikan kepuasan.¹⁹

Pendidikan merupakan sarana yang dapat membentuk sumber daya manusia yang bermutu dengan memiliki daya saing. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dijelaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat,

¹⁸ Sedjati, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 11-12.

¹⁹ Muhamad Khoirul Umam, "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Peserta Didik," *Jurnal Al-Hikmah* 6, no. 2 (2018), 67-68.

bangsa dan negara.²⁰Adanya pendidikan yang berkualitas baik, diharapkan mampu membentuk lulusan yang berkompetensi baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan.

Mutu pendidikan merupakan tingkat sejauhmana produk atau layanan memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan internal dan eksternal pada biaya yang dapat dipenuhi atau ditekan (*cost affordable*).²¹Sedangkan menurut Suti dalam karya tulis Sutikno, mutu pendidikan diartikan sebagai derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien guna menciptakan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang telah lulus pada satu jenjang pendidikan atau telah menyelesaikan pembelajaran.²²Pengaturan mutu merupakan sarana yang memungkinkan para profesional dalam bidang pendidikan untuk dapat beradaptasi dengan segala perubahan yang ada untuk memikul sistem pendidikan.²³

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien guna mencetak peserta didik yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.²⁴

- 1) Perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (*continous improvement*).

²⁰ Suhelayanti, *Manajemen Pendidikan* (Yayasan Kita Menulis, 2020), 4.

²¹ Jamaluddin, *Manajemen Mutu Teori dan Aplikasi Pada Lembaga Pendidikan* (Jambi: Pusaka Jambi, 2017), 40.

²²Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu.", 36, no. 1 (2013), 92.

²³Umam, "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Peserta Didik.", *Jurnal Al-Hikmah* 6, no. 2 (2018), 67-68.

²⁴Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu.", 36, no. 1 (2013), 93.

- 2) Menentukan standar mutu (*quality assurance*) dari semua komponen yang melakukan aktivitas dalam proses transformasi lulusan dari institusi pendidikan., yang terdapat standar mutu materi kurikulum dan evaluasi di dalam standar mutu pendidikan.
- 3) Perubahan budaya (*change of culture*) bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikannya sebagai orientasi pada setiap komponen dalam organisasi.
- 4) Perubahan organisasi (*upsidedown organization*) yang dimaksudkan jika terdapat perubahan ataupun perkembangan pada visi, misi, dan tujuan organisasi maka besar kemungkinan terjadi perubahan organisasi.
- 5) Mempertahankan hubungan dengan konsumen (*keeping close to the costumer*).

b. Standar Mutu Pendidikan

Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 dan direvisi menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015 dalam karya tulis Muh Fitrah, ditetapkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia diukur dengan delapan standar, yakni standar isi, standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan. Standar pendidikan tersebut dapat menjadi kunci untuk merancang strategi yang lebih baik lagi.²⁵

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan diseluruh wilayah NKRI, yang meliputi 8 (delapan) muatan standar,²⁶ yaitu:

²⁵Muh Fitrah, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 3, No. 1 (2017), 34.

²⁶Nasyirwan, "Pencapaian 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Lulusan", *Manajer Pendidikan*, Vol. 9, No. 6 (2015), 725–26.

- 1) Standar Isi (SI), mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 2) Standar Proses (SP), pada satuan pendidikan merupakan pelaksanaan proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
- 3) Standar Kompetensi Lulusan (SKL), untuk pendidikan dasar dan menengah melaksanakan Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2006 tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.
- 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK), di mana pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 5) Standar Sarana dan Prasarana (SSP), Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- 6) Standar Pengelolaan (SPL), dalam satuan pendidikan dilakukan oleh manajemen memiliki kewenangan untuk mengelola sekolah sedemikian rupa.

- 7) Standar Pembiayaan (SPb), yang dilakukan dalam manajemen sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan terdiri atas biaya investasi bantuan pendidikan, biaya personal biaya operasional satuan pendidikan.
- 8) Standar Penilaian Pendidikan (SPP), yang dilakukan di sekolah dasar mengacu pada sistem penilaian berkelanjutan yang dikembangkan oleh tim jaringan kurikulum. Standar penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar terdiri atas: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya peningkatan mutu pendidikan pasti terpengaruhi oleh faktor dari dalam (*input*) pendidikan dan proses manajemen pendidikan yang dijalankan. Input pendidikan tersebut merupakan segala hal yang harus dimiliki atau ada karena hal ini berguna bahkan digunakan untuk berlangsungnya proses di lembaga pendidikan. Input pendidikan berasal dari seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Sumber daya yang dimaksud terdiri dari orang (*Man*), dana atau biaya (*Money*), sarana dan prasarana (*Material*), dan peraturan (*Policy*). Upaya yang dilakukan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan perlu menggunakan strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas. Proses ini dapat diprediksi dengan menggunakan analisis SWOT. Adanya analisis SWOT ini dapat memberikan gambaran mengenai kekuatan yang dimiliki, kelemahan yang ada dalam organisasi, dapat memberikan informasi mengenai peluang yang dimiliki, dan organisasi dapat menetapkan ancaman maupun hambatan yang akan dihadapi. Dengan demikian, organisasi dapat menentukan tindakan yang tepat untuk

mengoptimalkan kekuatan dan peluang dengan sedapat mungkin menutup kelemahan dan mengatasi hambatan yang ada.²⁷

Menurut Hadis dan Nurhayati dalam karya tulis Fadhli mengungkapkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Faktor-faktor tersebut yaitu kurikulum, kebijakan dalam pendidikan, sarana dan prasarana, aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pendidikan yang menunjang kegiatan pembelajaran, aplikasi metode strategi dan pendekatan yang mutakhir dan modern, evaluasi yang tepat, biaya pendidikan yang memadai, manajemen pendidikan yang dilakukan secara profesional, sumber daya manusia yang profesional memiliki pengetahuan yang memadai serta profesional.²⁸

Menurut Sudarwan Danim dalam karya tulis Syaifulloh menjelaskan beberapa faktor yang dominan ketika sebuah instansi hendak meningkatkan mutu pendidikannya. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut.²⁹

1) Kepemimpinan kepala sekolah

Seorang kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, bekerja keras, memiliki etos kerja yang tinggi, tekun dan tabah, mampu memberikan layanan yang optimal, serta memiliki sifat disiplin yang baik.

2) Guru

Guru harus dilibatkan dalam instansi secara optimal. Guru dapat meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru melalui berbagai kegiatan seminar, lokakarya, pelatihan yang kemudian dapat diterapkan di sekolah untuk menunjang kegiatan belajar yang baik.

²⁷Imam Hidayat dkk, "Manajemen Strategi dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini," *Jurnal Pelita PAUD* Vol. 5, no. 2 (2021): 186.

²⁸Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", 218.

²⁹ Syaifulloh dkk, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah," *JSH: Jurnal Sosial Humaniora* 5, no. 2 (2012): 207.

3) Peserta didik

Pendidikan yang baik meletakkan peserta didik sebagai pusat dalam kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, kompetensi dan kemampuan peserta didik dapat digali sehingga sekolah dapat memetakan kelebihan dan kekurangan yang terdapat pada diri mereka. Sehingga dapat dilakukan tindakan yang tepat.

4) Kurikulum

Adanya kurikulum yang dinamis dan terpadu dapat memberikan kemudahan standar mutu yang diharapkan sehingga dapat mencapai tujuan secara optimal.

5) Jaringan kerjasama

Jaringan yang dibangun bukan hanya sebatas orang tua dan masyarakat, melainkan juga melibatkan organisasi lainya misalnya perusahaan atau instansi pemerintah. Dengan demikian keluaran dari sekolah dapat terserap dengan baik dalam dunia kerja.

Pendidikan dapat dikatakan bermutu tinggi apabila setiap peserta didik mampu berkembang secara optimal sesuai dengan tingkat usianya dan dapat mengembangkan kemampuan serta keahliannya yang berdampak positif. Pendidikan yang bermutu tinggi mampu mengantarkan peserta didik menjadi manusia seutuhnya.

B. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus mencari data penelitian terdahulu yang relevan sebagai bukti bahwa penelitian ini tidak melakukan tiruan peneliti terdahulu. Selain itu, adanya penelitian terdahulu juga untuk menampilkan/menjelaskan/menyajikan antara perbedaan dan persamaan yang dimiliki oleh penelitian ini dan juga penelitian terdahulu. Adapun karya tulis yang relevan dengan penelitian ini diantaranya.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Furqon Hidayat pada tahun 2018, dengan judul *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember*.³⁰ Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa:

1. Perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu di SDN kalisat 01 jember dengan menganalisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, pemilihan strategi untuk program-program sekolah.
2. Implementasi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN kalisat 01 Jember yaitu melakukan rapat koordinasi untuk memilih koordinator atau penanggungjawab setiap program kegiatan.
3. Evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Kalisat 01 jember yaitu dengan melakukan supervisi program kegiatan sekolah.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Selly Mardiyanti, 2020,³¹ dengan judul *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah As'ad Kota Jambi*. Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa:

1. Manajemen yang disusun mengacu pada 8 standar pendidikan dan visi, misi dan tujuan sekolah.
2. Kendala dalam peningkatan mutu sekolah ada dua yaitu sumber daya manusia dan anggaran pembiayaan program.
3. Solusi pada kendala peningkatan mutu yakni melakukan kerjasama dengan LSM dan lembaga pemerintahan.

³⁰Ahmad Furqon Hidayat, "*Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember*" (Thesis: Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018).

³¹ Selly Mardianti, "*Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As'Ad Kota Jambi*" (Skripsi: Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020).

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Faiz Auliya Rohman, 2018, dengan judul *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*.³² Hasil penelitian tersebut diantaranya menyimpulkan bahwa:

1. Tingkat mutu pendidikan di MA mambaul ulum sebagai penunjang kepercayaan masyarakat, kemudahan madrasah dalam menginput, memproses, dan mengoutput data. Peningkatan mutu ini dilakukan agar tingkat mutu pendidikan tetap stabil dan semakin optimal.
2. Manajemen strategi dilakukan secara optimal dan tahapan manajemen strategi yang stabil dengan proses maksimal, sehingga mutu pendidikan dapat meningkat.
3. Masalah yang dihadapi dalam peningkatan mutu pendidikan adalah; sebagian tenaga pendidik yang kurang aktif, integrasi kegiatan yang dilaksanakan sendiri-sendiri, dan menurunnya tingkat belajar siswa.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Ami Nura Dela pada tahun 2019, yang berjudul "*Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan menuju Madrasah Unggulan di MTs Ma'arif NU 5 Sekampung*" yang didapatkan hasil sebagai berikut.³³

1. Kepala sekolah melakukan berbagai upaya untuk peningkatan mutu pendidikan di antaranya, yaitu mengusahakan proses pembelajaran yang efektif dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya, melakukan monitoring saat kegiatan belajar mengajar, guru dituntut untuk aktif dalam memahami situasi belajar yang baik.
2. Standar mutu pendidikan di MTs Ma'arif NU 5 Sekampung mengacu pada SNP (Standar Nasional Pendidikan) yang terdiri dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

³² Faiz Auliya Rohman, "*Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*" (Thesis: UIN Sunan Kalijaga, 2018).

³³ Ami Nura Dela, "*Implementasi Manajemen Mutu Menuju Madrasah Unggulan di MTs Ma'arif NU 5 Sekampung*" (Institut Agama Islam Negeri Metro, 2019).

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Rizki Izefti Aulia pada tahun 2021, yang berjudul “*Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing*” yang didapatkan hasil sebagai berikut.³⁴

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizki, dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah terhadap mutu sekolah. Artinya mutu sekolah tidak di pengaruhi oleh perencanaan yang telah di buat oleh kepala sekolah, terdapat hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah terhadap daya saing sekolah. Artinya daya saing yang ada di SD Adhyaksa I Jambi di pengaruhi oleh perencanaan kepala sekolah, perencanaan yang telah di buat dan disusun oleh kepala sekolah memberikan pengaruh atau dampak terhadap daya saing sekolah tetapi tidak memberikan dampak maupun pengaruh terhadap mutu sekolah dasar Adhyaksa I Kota Jambi .

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Fenty Setiawati pada tahun 2020, yang berjudul “*Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Strategy Management to Improve the Quality of Education*” yang didapatkan hasil sebagai berikut.³⁵

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fenty, ditemukan hasil bahwa perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi di MA Syamsul 'Ulum Kota Sukabumi dilakukan melalui berbagai kegiatan, di antaranya: Perumusan dan penetapan visi dan misi; Analisis peluang, ancaman, hambatan dan alternatif pemecahan masalah; Pengadaan ma'had; Pembukaan kelas pengayaan; Peningkatan mutu pembelajaran dan pendidik. Sementara itu kegiatan evaluasi di Madrasah Aliyah Syamsul 'Ulum dilakukan melalui: Pertemuan resmi baik pertemuan Kepala Sekolah dengan komite; Pertemuan khusus kepala

³⁴ Rizki Izefti Aulia, “Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021).

³⁵ Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020).

sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan dan pimpinan yayasan; dan berbagai pertemuan yang menghasilkan kegiatan yang bermanfaat.

Adapun perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Table 2.1 Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian, Asal Lembaga	Persamaan	Perbedaan
1.	Ahmad Furqon Hidayat, 2018, <i>Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember</i> , Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.	Persamaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya yakni mempunyai rumusan masalah sama dan juga merupakan penelitian kualitatif	Perbedaan penelitian yang digunakan dengan penelitian ini adalah mempunyai fokus pembahasan yang berbeda, selain itu juga objek yang digunakan pada tingkatan sekolah dasar, sedangkan objek penelitian ini pada tingkatan madrasah aliyah negeri.
2.	Selly Mardiyanti, 2020, <i>Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah As'ad Kota Jambi</i>	Persamaannya yakni sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan membahas manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan	Fokus penelitian hanya pada fenomena yang terjadi, seperti kendala dan solusi yang terjadi di lapangan saat pelaksanaan manajemen strategi dilaksanakan.
3.	Faiz Auliya Rohman, 2018, dengan judul <i>Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura</i> ,	Persamaan dengan penelitian ini ialah penggunaan metode penelitian kualitatif serta tingkatan objek yang sama yakni tingkatan madrasah aliyah.	Perbedaan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus pembahasan dan lokasi yang berbeda juga. Pada pembahasan yang dilakukan dijelaskan bahwa peneliti tersebut mencari tau alasan kenapa mutu pendidikan perlu ditingkatkan, bagaimana manajemen strategi yang diterapkan serta

			problem dan solusi yang dihadapi. Sedangkan penelitian ini membahas tentang rencana strategi madrasah serta implementasi dan evaluasinya.
4.	Ami Nura Dela, 2019, <i>Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan menuju Madrasah Unggulan di MTs Ma'arif NU 5 Sekampung</i> . Institut Agama Islam Negeri Metro	Persamaan dengan penelitian ini ialah penggunaan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan menggambarkan secara sistematis mengenai hal yang dilakukan oleh sekolah guna peningkatan mutu pendidikan.	Fokus penelitian yang digunakan ialah mengenai peningkatan mutu pendidikan untuk menuju sekolah unggulan. Selain itu, objek yang digunakan pada tingkat MTs. Sedangkan pada penelitian ini membahas mengenai manajemen strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Objek yang digunakan pada penelitian ini yaitu tingkat Madrasah Aliyah.
5.	Rizki Izefti Aulia, 2021, <i>"Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing"</i> . Universitas Jambi, Indonesia.	Persamaan penelitian ini adalah membahas manajemen strategi dalam peningkatan mutu	Perbedaannya adalah metode yang digunakan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif, objek penelitian, fokus penelitian.
6.	Fenty Setiawati, 2020, <i>"Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Strategy Management to Improve the Quality of Education"</i> . Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Syamsul 'Ulum Gunungpuyuh Sukabumi, Jawa Barat Indonesia	Persamaan penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif	Perbedaannya adalah objek penelitian, dan hasil penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, dimana peneliti menggambarkan fenomena yang terjadi dilapangan dengan ucapan, kata-kata sesuai hasil data yang diperoleh melalui proses penelitian di MAN 3 Madiun. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam buku karya Farida Nugrahani berpendapat bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang mampu menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, dan perilaku dari orang-orang yang diamati.¹ Dalam penelitian ini peneliti mengambil data dari hasil wawancara, dokumentasi, dan juga obesrvasi sebagai bentuk untuk mendapatkan informasi yang nyata sesuai yang dialami di madrasah. Dari ketiga hasil tersebut, peneliti dapat menjabarkan bagaimana proses yang sebenarnya terjadi di lapangan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif (*field research*) dengan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini berupaya menggambarkan fenomena yang ada secara alami dengan model studi kasus positif. Studi kasus atau 'case-study',² adalah bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi. Dengan menggunakan studi kasus pada penelitian kualitatif ini, peneliti berharap dapat memberikan uraian terkait kasus yang kemungkinan dapat terjadi di berbagai lembaga

¹ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta, 2014), 4.

² Jozef Raco, *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010), 49.

sekolah. Dengan studi kasus tersebut dapat menjadikan perhatian setiap lembaga pendidikan untuk selalu melakukan evaluasi, perbaikan dan peningkatan terhadap internal dan eksternal pendidikan. Jenis penelitian ini digunakan agar peneliti dapat menjabarkan manajemen strategi sebagai bentuk usaha mendapatkan hasil yang lebih dalam peningkatan mutu pendidikan.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti pada proses penelitian harus dilaksanakan dengan diri pribadi peneliti agar peneliti dapat mendapatkan informasi dan data yang kuat dan akurat terkait dengan penelitian yang dilakukan. Dalam proses penelitian, peneliti harus benar-benar memahami apa yang dibutuhkan dengan memahami teori yang diperoleh sehingga kehadiran peneliti dalam penelitian ini lebih berguna. Selain itu dengan memahami teori dan wawasan yang luas, peneliti juga tidak akan kebingungan dengan apa yang harus peneliti dapatkan agar ketika melakukan analisis dapat memperoleh data dan membuka pertanyaan yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun yang terletak di Jl.Raya Ponorogo KM/17.7 desa/kec. glonggong, kelurahan dolopo, kabupaten madiun. Tepatnya di jalan raya Ponorogo-Madiun di sebelah timur jalan menghadap ke barat. Peneliti tertarik mengambil penelitian di MAN 3 Madiun karena menurut obeservasi peneliti, MAN 3 Madiun merupakan lokasi yang sesuai dengan tema penelitian yang diambil.

D. Data dan Sumber Data

Data penelitian diperoleh dari sumber data *primer* dan *sekunder* dengan melalui beberapa tahapan, antara lain yaitu;

Sumber data *primer* atau langsung dari tokoh pelaksana dan terkait:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara yang peneliti lakukan ditujukan terhadap kepala madrasah dan sejumlah *stakeholder* MAN 3 Madiun yang bersangkutan dengan informasi yang ingin didapat untuk mengetahui gambaran tentang perencanaan manajemen strategi, pelaksanaan manajemen strategi, dan juga evaluasi strategi di MAN 3 Madiun.
2. Observasi dilakukan untuk mengamati sejumlah hal penting seperti jalannya proses manajemen strategi dan sebagainya. Proses observasi dilakukan dengan mengamati hasil wawancara dan dokumentasi yang telah didapatkan.
3. Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang mekanisme perencanaan manajemen strategi, data tentang mekanisme pelaksanaan manajemen strategi, dan data tentang hasil evaluasi manajemen strategi. Dokumentasi ini juga sebagai data yang akan digunakan untuk proses triangulasi data dengan data yang lain.

Sedangkan sumber data *sekunder* atau data pendukung:

1. Mengambil dan mengumpulkan informasi dari buku dan situs web, data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah dan lain sebagainya dari Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.
2. Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang mekanisme perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.

Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar dari penelitian kualitatif.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, maka penelitian ini menggunakan prosedur *interview*/ wawancara, observasi, dan juga dengan pengumpulan dokumentasi pendukung

lainnya. Secara rinci, kegiatan atau prosedur dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut.

1. Tahapan *interview* atau wawancara

Wawancara menurut Black dan Champion dalam buku R.A. Fadhallah merupakan proses percakapan tatap muka antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berperan sebagai penggali informasi kepada lawan bicara lainnya.³

Pada tahapan ini wawancara dilakukan dengan cara terstruktur dengan tujuan memperoleh informasi secara detail dari pihak MAN 3 Madiun. Wawancara ditujukan kepada kepala madrasah dan beberapa *stakeholder* madrasah yang bersangkutan seperti kepala tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan dan waka humas. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur kepada beberapa informan yang berkaitan dengan informasi yang ingin di dapatkan. Informan tersebut ialah:

- a. Bapak Drs. Muhson Taufiq, M.Sq selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun . Alasan peneliti memilih kepala madrasah sebagai informan adalah karena penelitian ini bersangkutan dengan kinerja kepala madrasah dan juga sebagai kepala madrasah pasti yang memimpin jalannya kegiatan tersebut.
- b. Beberapa *stakeholder* yang bersangkutan. Pada informan yang ini peneliti memilih kepala tata usaha (bapak baikun, S.Sos), waka kurikulum (ibu Dra. Naning Faridiyah), waka kesiswaan (ibu Yulis Susilowati, S.Pd.MKPD), dan waka humas (bapak Zulfikri Alwi Jauhari, S.Pd) sebagai informan lainnya karena menurut peneliti beliau-beliau merupakan anggota terpenting lainnya yang berdampingan dengan kepala madrasah.

³ R.A. Fadhallah, *Wawancara* (Jakarta Timur: UNJ Press, 2020), 1.

2. Tahapan observasi:

Observasi adalah salah satu cara untuk menemukan informasi berupa data yang bersumber dari rekaman gambar atau benda, tempat, dan aktifitas.⁴ Observasi merupakan bentuk kegiatan sehari-hari manusia dengan menggunakan fungsi panca indera mata sebagai alat bantu utamanya.⁵ Pada tahapan ini peneliti melakukan pengamatan sesuai hasil dari proses wawancara dan dokumentasi sebagai bentuk pembuktian pelaksanaan kegiatan.

Tingkatan partisipasi dalam proses observasi menurut Spradley dalam buku Wayan Suwendra memiliki lima tingkatan yaitu: 1) observasi non-partisipasi; dimana pengamat tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek penelitian. 2) observasi pasif; peneliti hanya hadir, mengamati, dan mendokumentasikan kegiatan yang sedang diteliti di suatu lokasi. 3) partisipasi aktif; dalam observasi ini peneliti ikut serta dalam kegiatan yang terdapat di objek penelitian. 4) observasi moderat; peneliti dapat ikut serta dalam kegiatan yang diteliti atau hanya menjadi pengamat. 5) observasi komplit; peneliti mengikuti seluruh kegiatan di tempat penelitian tanpa membuka identitasnya.⁶ Penelitian ini menggunakan jenis observasi non-partisipasi, karena peneliti hanya melakukan penelitian tanpa terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek.

Pada proses observasi peneliti mengamati beberapa hasil wawancara dengan beberapa informan di atas dan dicocokkan dengan dokumentasi rencana strategi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun yang didapatkan.

⁴ Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 135.

⁵ Umrati dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan* (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020), 73.

⁶ Wayan Suwendra, *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan dan Keagamaan* (Bali: Nilacakra, 2018), 62.

3. Tahapan dokumentasi

Dokumen merupakan data penting yang berbentuk tulisan atau gambar. Guba dan Lincoln dalam buku Nugrahani berpendapat bahwa dokumen dalam penelitian kualitatif adalah sajian bahan yang bersifat tulisan atau film yang dapat dijadikan bukti pendukung proses penelitian.⁷ Pada tahapan ini peneliti mengumpulkan pendukung yang sesuai untuk melengkapi proses penelitian.

Pada tahapan ini, peneliti mencari tahu beberapa dokumen yang berkaitan kepada informan yang bersangkutan (informan yang memiliki/menyimpan data terkait rencana strategi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun).

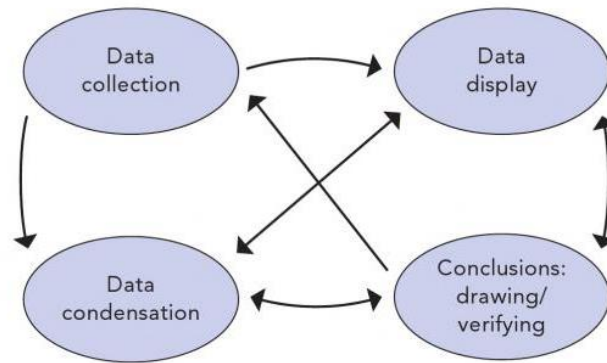
F. Teknik Analisis Data

Analisa data bertujuan untuk mengoreksi data yang telah diambil dari proses penelitian. Dengan adanya analisa data ini berharap data yang diambil dari proses penelitian dapat lebih simple untuk dipahami. Proses analisa data ini dilakukan dengan tiga tahapan yakni pertama dengan reduksi data (proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan) dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kedua yakni dengan penyajian data. Data yang didapat diolah sebaik mungkin agar lebih mudah dipahami. Tahapan terakhir adalah penarikan kesimpulan.⁸ Hal ini sesuai dengan teori yang dimiliki Miles, Huberman dan Saldana



⁷ Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, 147.

⁸ Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 69.



Gambar 3.1 Teknik Analisis Data

1. Kondensasi data

Kondensasi data merupakan bagian dari proses analisis data dengan cara membuat tabel kategori sesuai dengan kebutuhan yang mengacu pada proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, serta mentransformasikan data dari hasil catatan lapangan, transkrip wawancara, dari berkas atau dokumentasi serta dari sumber yang lainnya. Pemadatan data dilakukan dengan memilah, membuang, dan menata data yang kemudian diverifikasi serta ditarik kesimpulan.⁹

2. Model data (Data display)

Langkah selanjutnya dari kegiatan analisis data adalah model data. “Model” didefinisikan sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Setelah data yang didapatkan direduksi dan sudah fokus pada permasalahan yang diambil, proses selanjutnya yakni menyajikan data tersebut secara terperinci. Dengan melakukan proses display data maka akan memudahkan peneliti dalam memahami bagaimana proses yang sebenarnya terjadi. Dengan mendisplay data akan menghasilkan struktur yang mudah dipahami.

3. Penarikan/verifikasi kesimpulan

⁹ Johnny Saldana Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Singapura: SAGE Publication, 2014), 12.

Langkah ketiga dari aktivitas analisis ini. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah “makna” sesuatu, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal, dan proposisi-proposisi. Pada tahapan ini, peneliti akan menarik kesimpulan dari data yang telah di display. Dengan begini kesimpulan akan lebih memudahkan peneliti dalam menyajikan hasil penelitian yang telah didapatkan.¹⁰

G. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti tentunya menggunakan 2 pendekatan sekaligus yaitu:

1. Menggunakan pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data dari wawancara antar responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil wawancara dengan kajian teori/pandangan tokoh ahli di bidang penelitian tersebut. Pada proses triangulasi menggunakan metode penerapan manajemen strateginya.

Triangulasi merupakan cara/metode pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan data atau dokumen lain selain data yang digunakan itu sendiri sebagai pembanding dan pengecekan data yang bersangkutan.¹¹ Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Triangulasi sumber adalah triangulasi yang membandingkan data yang sejenis dengan sumber yang lainnya. Pada triangulasi ini, peneliti akan membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari beberapa informan dengan data dokumen yang diperoleh. Selanjutnya, pada triangulasi metode (pengecekan dari beberapa sumber data dengan metode yang sama) peneliti akan mengecek informasi dari hasil wawancara antara informan satu dengan lainnya.

¹⁰ Muhajirin dan Maya Panorama, *Pendekatan Praktis Metode Penelitian dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017), 274.

¹¹ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta: 2014), 115.

2. Pendekatan berdasarkan lamanya waktu penelitian, yaitu kurang lebih 5 bulan (januari 2022-mei 2022) agar datanya lebih komprehensif.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MAN 3 Madiun

Berdirinya MAN 3 Madiun dilatarbelakangi oleh adanya pemikiran membuka pendidikan yang bersifat atau bercirikan Islami untuk jejang pendidikan tingkat atas didesa Doho dengan konsep Madrasah Terpadu (jenjang pendidikan dasar/MIN Doho, jenjang pendidikan menengah pertama/MTsN Doho dan jenjang pendidikan menengah atas/MAN Doho) dengan pertimbangan dari aspek fisiologis dan sosiologis:

- a. Desa Doho bermasyarakat agamis dengan mayoritas agama Islam dan peradaban masyarakat maju.
- b. Adanya 2 (dua) Madrasah Tsanawiyah di desa Doho sendiri yaitu MTsN Doho dan MTs PSM Doho
- c. Di Desa Doho ada 2 MIS, yaitu MI Darul Ulum dan MI Mambaul Hikmah
- d. Di Desa Doho ada Madrasah Diniyah yang keduanya sangat potensial dalam pengembangan Agama Islam.

Dengan modal tamatan madrasah dan sekolah tersebut diatas perlu adanya wadah pendidikan terpadu guna menampung tamatan tersebut dan berlokasi diatas desa Doho juga. Hal itu disampaikan bupati kepala daerah TK.II Madiun pada peresmiaan gedung MTsN Doho Dolopo Madiun pada waktu itu.

Himbauan bupati ditindak lanjuti oleh bapak Wasit, S.H (Kepala MTsN Doho), dan bapak Badjuri, BA (guru MTsN Doho). Pada tanggal 1 maret 1987 diadakan pertemuan pertama dengan menghadirkan tokoh-tokoh masyarakat, tokoh pendidikan dari kecamatan Dolopo, Kebonsari dan Dagangan yang pada akhirnya

memutuskan bahwa di desa Doho perlu didirikan Madrasah Aliyah dan diusahakan berstatus filial (kelas jauh).

Tanggal 4 April 1987 diadakan pertemuan kedua yang sekaligus ditetapkan sebagai tanggal berdirinya Madrasah Aliyah Persiapan Filial di desa Doho Dolopo.

Kunjungan direktur jenderal binbaga Islam bersama kepala seksi Madrasah Aliyah pada kantor wilayah Departemen Agama provinsi Jawa Timur, Kakan depag Kab. Madiun serta pengawas penda Islam pada waktu itu sungguh suatu dorongan moral yang sangat luar biasa. Setelah usulan filial dirasa cukup, maka langsung diteruskan ke Departemen Agama RI melalui Kandepag Kab. Madiun dan Kanwil Prov. Jatim. Keputusan dirjen binbaga Islam No. Kep/103/103/E/1987, tgl. 23 Desember 1987 nama Madrasah ini resmi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Ponorogo Filial di Doho Dolopo Madiun,

Akhirnya sesuai Keputusan Menteri Agama RI Nomer 107 tahun 1997, tanggal 17 Maret 1997 mengakhiri status filial menjadi negeri penuh dengan nama Madrasah Aliyah Negeri Dolopo yang terletak di jalan Sarwo Husodo 332 Desa Doho, Kec. Dolopo, Kab. Madiun dan sebagai Kepala Madrasah adalah Bapak Badjuri, BA.

Pada tahun 1998, dimulailah tatanan dan standart normatif baru, dari yg sebelumnya filial secara administratif mengikuti dan menindaklanjuti kebijakan Madrasah induk, dengan sudah menjadi Madrasah induk atau mandiri mulai mendapat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan negeri (PNS) dari kantor Departemen Agama kabupaten Madiun mulai dari guru bidang studi, tenaga KaUr TU, Bendaharawan dan staf pelaksana kesekretariatan.

Setelah status Madrasah Aliyah Negeri berjalan selama kurun waktu 3 (tiga) tahun, konsep Madrasah terpadu di desa Doho nampaknya kurang bisa terwujud karena aspek pengadaan tanah untuk pengembangan tidak bisa terealisasi apalagi fisik bangunan gedung belajar mengajar masih pinjam pakai bekas gedung diniyah. Maka

pada tahun 2000 melalui proses musyawarah mufakat tim kecil (terbatas) antara Kepala Madrasah (Badjuri, BA) dan Bendaharawan (Mujahidin, S.Sos.MSi) disepakati relokasi ke desa Glonggong Kecamatan Dolopo dengan pertimbangan : (Pertama), bapak Badjuri yang berdomisili di desa Glonggong selaku ketua Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD) desa Glonggong memiliki kedekatan emosional dengan Kades Desa Glonggong. (Kedua) Telah disepakati antara Kades Desa Glonggong dengan bapak Badjuri dan Mujahidin, disediakan tanah yang strategis lokasinya seluas 2000 meter persegi dipinggir jalan raya Ponorogo-Madiun milik kades Glonggong dan pada tahun itu juga mendapat anggaran pembangunan /ASFI dari Kanwil Departemen Agama Prop. Jatim sebesar Rp.98.000.000,- diwujudkan 4 (empat) ruang kelas baru walaupun bahan-bahan bangunannya sederhana. (Ketiga) Perubahan nama MAN Doho menjadi MAN Dolopo dari aspek cakupan teritorial wilayah dan kelayakan rekrutmen input calon peserta didik/siswa baru.

Maka pada tahun 2001 dimulailah relokasi MAN Doho ke desa Glonggong dengan nama MAN Dolopo, dilanjut konsep penataan layout tata letak tempat kerja kantor Tata Usaha sementara menempati ruang tamu rumah bapak Badjuri, BA selama 3 (tiga) tahun yang lokasinya hanya 20 meter dari gedung baru, kegiatan belajar mengajar di gedung baru desa Glonggong dengan 4 (empat) ruang kelasnya, sebagian sisanya masih menempati gedung lama pinjam pakai di desa Doho. Dengan konsep dwi tunggal antara kamad Badjuri, BA dengan Mujahidin, S.Sos.Msi selanjutnya sebagai Ka.Ur.TU MAN Dolopo disepakati pembagian kerja tambahan untuk urusan internal mulai Pemdes dan masyarakat desa Glonggong sampai dengan Kantor Departemen Agama Kab. Madiun urusan bapak Badjuri, BA dan urusan eksternal mulai dari Kanwil Departemen Agama Prop. Jatim sampai dengan Depag. Pusat menjadi urusan Mujahidin, S.Sos.Msi dalam rangka percepatan pembebasan tanah dan bangunan fisik ruang kelas, laboratorium, kantor dan lainnya sarana pendukung

Madrasah dengan membuat Renstra Madrasah jangka menengah dan jangka panjang. Alhamdulillah sampai dengan tahun 2005 pada saat terakhir masa kinerja bapak Badjuri, BA (Pensiun), telah terealisasi pengadaa tanah baru seluas 7.081 meter persegi, 1 ruang Kamad ber-AC, 1 bangunan ruang Tata Usaha ber-AC dan kelengkapan alat kinerjanya, 1 ruangan besar untuk tenaga pendidik, 11 bangunan ruang kelas baru, 1 gedung laboratorium bahasa dan isi perangkatnya, 1 gedung laboratorium kimia dan isi perangkatnya, 1 gedung perpustakaan dan koleksi bukunya. Selain itu yang tidak kalah spektakuler ikhtiar dwi tunggal (Badjuri, BA dan Mujahidin, Msi) berhasil menuntaskan semua GTT dan PTT tanpa tertinggal satupun yang terekrut dalam data basse CPNS menjadi PNS, serta satu –satunya/pertama kali Madrasah Negeri di Kabupaten Madiun diberi amanat anggaran pada DIPA tahun 2005 untuk menyelenggarakan peningkatan kualitas SDM pendidik dan tenaga pendidik berupa kegiatan Bintek, Diklat pada Program yang bernama Bantuan Operasional Managemen Mutu (BOMM) Madrasah yang dalam pelaksanaannya melibatkan sebagian besar guru-guru Madrasah Negeri dilingkup Departemen Agama Kabupaten Madiun. Pada saat itu, kegiatan sejenis ini mesti dilakukan di Balai Diklat PTK Surabaya.

Selanjutnya dengan adanya Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 673 tahun 2016 Madrasah Aliyah Negeri Dolopo berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.¹

2. Letak Geografis Madrasah

MAN 3 Madiun terletak di tepi jalan raya/ jalan propinsi antara kabupaten/kota Madiun dan kabupaten Ponorogo, tepatnya desa Glonggong Kecamatan Dolopo kabupaten Madiun Km. 17,7 bagian paling selatan wilayah kabupaten Madiun. Jika

¹ Lihat Transkrip Dokumentasi 01/D/11-2/2022

ditarik garis median antara kedua kabupaten tersebut, posisi Madrasah ini berada ditengah-tengah membelah dua potensi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang ada di kabupaten Ponorogo (MAN 1 dan MAN 2 Ponorogo) arah keselatan, dan dua Madrasah di kota Madiun (MAN 1 dan MAN 2 Madiun) arah ke utara. Anak didik/siswa yang berasal dari kabupaten Madiun, untuk menjangkau Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di dua wilayah kabupaten dan kota tersebut menggunakan jasa transportasi bus dua kali. Kondisi sebaliknya, untuk menjangkau MAN 3 Madiun kabupaten Madiun dari anak didik/siswa yang berasal dari kedua wilayah kabupaten dan kota tersebut, cukup menggunakan satu kali jasa transportasi bus umum. Letak strategis ini akan lebih lengkap bila menengok keberadaan dua Madrasah Aliyah Negeri (MAN) lainnya di kabupaten Madiun, yang berada diposisi paling barat berbatasan dengan kabupaten Magetan. Sering muncul ungkapan dari masyarakat setempat, untuk menambah wawasan berinteraksi dan bersosialisasi pada anaknya, selepas MTsN/SLTP seharusnya melanjutkan studi ke kota. Opini psikis tersebut akan terjawab oleh keberadaan MAN 3 Madiun yang terletak dipinggir jalan raya dan di tengah-tengah komunitas pencari institusi pendidikan yang berkualitas.²

3. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 3 Madiun

a. Visi MAN 3 Madiun

“Terbentuknya Insan yang berprestasi, Selaras antara Iptek dan Imtaq serta Berbudaya Lingkungan.”³

Dengan indikator-indikator:

- 1.) Lulusan yang berkualitas.
- 2.) Meraih kejuaraan akademik dan non akademik
- 3.) Terampil menerapkan teknologi tepat guna.

² Lihat Transkrip Dokumentasi 02/D/11-2/2022

³ Lihat Transkrip Dokumentasi 03/D/11-2/2022

- 4.) Patuh dan taat pada ajaran agama Islam.
- 5.) Memiliki jiwa enterpreneur dan berbudaya lingkungan

b. Misi MAN 3 Madiun

Misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun Sebagai berikut.⁴

- 1.) Meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif efisien.
- 2.) Meningkatkan kualitas kegiatan proses belajar mengajar untuk mencapai prestasi prima.
- 3.) Meningkatkan kualitas pengembangan diri siswa yang berorientasi pada kecerdasan spiritual.
- 4.) Meningkatkan jiwa enterpreneur siswa yang berorientasi pada berbudaya lingkungan.
- 5.) Meningkatkan kualitas kegiatan keagamaan agar siswa istiqomah dalam pengalaman ajaran Islam.
- 6.) Meningkatkan kualitas partisipasi *stakeholder* pada madrasah.

c. Tujuan MAN 3 Madiun

Tujuan pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun disesuaikan dengan tujuan Pendidikan Menengah yaitu: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlaq mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.⁵



⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi 03/D/11-2/2022

⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi 03/D/11-2/2022

4. Profil Madrasah MAN 3 Madiun

NPSN	:	20580847
Nama Sekolah	:	Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun
Alamat	:	Jl.Raya Ponorogo KM/17.7
Kelurahan/Desa	:	Glonggong
Kecamatan	:	Dolopo
Kabupaten/Kota	:	Madiun
Provinsi	:	Jawa Timur
Telepon / HP	:	0351 368627
Jenjang	:	SEKOLAH MENENGAH ATAS/MADRASAH ALIYAH
Status (Negeri/Swasta)	:	Negeri
Tahun Berdiri	:	1997
Hasil Akreditasi	:	A

5. Data Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan siswa MAN 3 Madiun

Jumlah seluruh Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 3 Madiun sebanyak 44 orang terdiri dari 31 orang guru, 8 orang pegawai administrasi, 3 orang satpam, dan 2 orang petugas kebersihan.⁶

a. Data Tenaga Pendidik MAN 3 Madiun

Berikut merupakan data pendidik MAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi 04/D/11-2/2022

Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik MAN 3 Madiun Tahun 2021

NO	NAMA	NIP	PANGKAT/ GOL RUANG
1	Drs. Ah. Yani Musthofa, M.Pd.I	196511111992031006	Pembina / IVa
2	Supriadi, S.Pd	197112101998031002	Pembina / IVa
3	Drs.Eko Budi Wasito	196404041991032001	Pembina / IVa
4	Fadelan, S.Pd	196308041999031003	Pembina / IVa
5	Mujiati, S.Pd	196906071998032002	Pembina / IVa
6	Yulis Susilowati, S.Pd.MKPd	197107311998032001	Pembina / IVa
7	Dadang Metanawoko,S.P.MM	197210271999031004	Pembina Tk I / IVb
8	Anis Linawati, S.Pd	197201181998032001	Pembina / IVa
9	Dra. Anik Nurhani	196601252003122001	Pembina / IVa
10	Drs. Suyitno.MA	196512212005011001	Pembina / IVa
11	Drs. Mahsusin Abidin	196509052005011002	Penata Tk I III /d
12	Dra.Naning Faridiyah	166806072005012002	Penata Tk I III /d
13	Faoziah Darraeni.S.Pd	197304042005012002	Penata Tk I III /d
14	Zulfikri Alwi Jauhari, S.Pd	197507252005011004	Penata Tk I III /d
15	Umi Kulsum, S.Pd	197212142005012003	Penata Tk I III /d
16	Drs. Wasit Suryani	196308202006041008	Penata III/c
17	Boini Wulandari, S.Pd	197409042006042021	Penata III/c
18	Hanik Widi Hastuti, S.Pd.	197803282007010202	Penata III/c
19	Dyah Nur Fitria,SE	197809112007102002	Penata III/c
20	Binti Arifah, M.Pd	197809252009012004	Penata III/c
21	Sunarni, S.Pd	196806072007012038	Penata III/c
22	Khoirul Khitam,S.Pd	197205142006041016	Penata III /c
23	Titik Ariyanti, S.Pd	197608092007102002	Penata III /c
24	Heru Subagio, S.Pd	197206042006011020	Penata III /c
25	M. Haris Mustafid, S.Ag	197712062005011001	Penata III/c
26	Ernik Wahyu Widayati,S.Pdi	197012242014112002	Penata Muda III/a
27	Khusnul Kholifah, S.Pd	-	-
28	Lia Faizah, Shi	-	-
29	Andy Roisul Muslim.S.Pd	-	-
30	Yani Safitri, S.Pd	-	-
31	Ilfatul Amanah, M. Pd	-	-

b. Data Tenaga Kependidikan MAN 3 Madiun

Data tenaga kependidikan MAN 3 Madiun dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Data Kependidikan MAN 3 Madiun Tahun 2021

NO	NAMA	NIP	PANGKAT/ GOL RUANG
1	Baikuni, S.Sos	196410171993031001	Penata Tingkat I/ III/d
2	Shofatul Azizah, A.Md	198203032009102002	Penata Muda/ III/a
3	Richa Khamalia, A.Ma	198602012009012009	Pengatur Tk. I/ II/d
4	Khoirul Nafiqin	196912102014121002	Pengatur Muda/ II/b
5	Fuad Hakim Ardi Ansyah	-	-
6	Anies Rofiana.S.Hi	-	-
7	Munadlifah Amna S.Hi	-	-
8	M. Khozinul Asror, S.E	-	-

c. Data siswa

Jumlah data siswa Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun yakni sebagai berikut.

Tabel 4.3 Data Siswa MAN 3 Madiun

KELAS	Tahun Ajaran			Ket
	2018/2019	2019/2020	2020/2021	
X	78	58	47	
XI	60	78	49	
XII	60	62	78	
TOTAL	198	198	174	

6. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 3 Madiun

Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun memiliki tanah yang berasal dari pemerintah seluas 5.571 M² dan tanah wakaf seluas 1.510 M². Luas areal tanah seluruhnya yakni 7.081 M².⁷

⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi 05/D/11-2/2022

Tabel 4.4 Sarana dan Prasarana MAN 3 Madiun

No	Jenis Ruang	Jumlah	Ukuran M ²	Keterangan
1	Ruang Kepala	1	38,5	Baik
2	Ruang TU	1	56	Baik
3	Ruang Guru	1	99	Baik
4	Ruang Kelas	11	936	Baik
5	Ruang Keterampilan APHP	1	56	Baik
6	Ruang Bahasa	1	56	Baik
7	Ruang Perpustakaan	1	100	Baik
8	WC	8	32	Baik
9	Ruang Komputer	1	56	Baik
10	Gudang	1	24	Baik
11	Ruang BP/ BK	1	16	Baik
12	Ruang UKS	1	80	Baik
13	Ruang Ketrampilan Elektro	1	96	Baik
14	Ruang Keterampilan Tata Busana	1	72	Baik
15	Musholla	1	114	Baik
16	Ruang OSIS	1	28	Baik
17	Ruang Lab. Kimia	1	120	Baik
18	Ruang Lab. Biologi	1	100	Baik
Jumlah		37	2079,5	

7. Prestasi Belajar Siswa MAN 3 Madiun

Siswa MAN 3 Madiun banyak memborong piala dari berbagai jenis lomba. Berikut merupakan rekapan terakhir prestasi siswa MAN 3 Madiun.⁸

Tabel 4.5 Prestasi Siswa MAN 3 Madiun

No	Nama	Kelas	Prestasi		
			Keterangan	Penyelenggara	Tahun
1.	Muh. Dani Saputra	XII MIA 2	Juara harapan 2 Ekonomi Terintegrasi (Kompetisi Sains Madrasah)	Kemenag kab. Madiun	2019
2.	Na'imatul Fathin	XI IIS 2	Juara harapan 2 Geografi Terintegrasi (Kompetisi Sains Madrasah)	Kemenag kab. Madiun	2019
3.	Ula Zulqoidah	XII MIA 1	Juara 2 Kimia Terintegrasi	Kemenag kab. Madiun	2019

⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi 06/D/11-2/2022

			(Kompetisi Sains Madrasah)		
4.	Desita Putri	XII IIS	Juara 1 Geografi Terintegrasi (Kompetisi Sains Madrasah)	Kemenag kab. Madiun	2019
5.	Ahmad Hamim Fata	XII MIA 1	Juara 1 Matematika Terintegrasi (Kompetisis Sains Madrasah)	Kemenag kab. Madiun	2019
6.	Moh. Yahya	XII MIA 1	Juara 1 Tenis Meja Ganda putra (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
7.	Rahmat Bagus Putra	XII IIS	Juara 1 Tenis Meja Ganda putra (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
8.	Lutfia Rahmawati	XII MIA 1	Juara 2 Tenis Meja Ganda Putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
9.	Putri Aprilia	XII IIS	Juara 2 Tenis Meja Ganda Putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
10.	Tri Putri	XII MIA2	Juara 3 Bulu tangkis ganda putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
11.	Naada Nur RA	XII IIS	Juara 3 Bulu tangkis ganda putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
12.	Fitri Anafida	XII MIA2	Juara 2 Bulu tangkis tunggal putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
13.	Naada Nur RA	XII IIS	Juara 3 Lari 100 m putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
14.	Yusron Habib Marwa	XI MIA2	Juara 2 Singer putra (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	
15.	Puja Kusuma	XI IIS	Juara harapan 3 Singer putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
16.	Imanes Julig Estio	XI MIA2	Juara 2 Seni Bela Diri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
17.	Husnatika Aditya	XII MIA1	Juara 3 Cipta baca Puisi (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
18.	Ari Candra Wijaya	XI MIA1	Juara harapan 1 Pidato Bhs. Arab putra (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
19.	Mega Nur Mualifah	XI MIA1	Juara harapan 3 Pidato Bhs. Inggris putri (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
19.	M. Dhani Saputra	XII MIA2	Juara 3 Catur putra (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
20.	Nailul Fadilah	XI MIA2	Juara harapan 1 MFQ (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
21.	Siti Winariyah	XII MIA2	Juara harapan 1 MFQ (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019

22.	Moh. Mundir	XII MIA1	Juara harapan 1 MFQ (Porseni)	Kemenag kab. Madiun	2019
23.	Farros Muhahidin	XI	Juara 2 Lomba MTQ	Ajang Nasional	2021
24.	Farros Muhahidin dan Hanifah Lativani	XI	Juara 3 ajang Madrasah Young Researches Super Camp (MYRES)	Tingkat Nasional	2021
25.	Nurul Binti Aminatus		Juara 1 Bidang Kimia Terintegrasi KSMO 2021	Tingkat Kabupaten	2021
26.	Denis Tiara Luthfia		Juara 2 Bidang Matematika Terintegrasi KSMO 2021	Tingkat Kabupaten	2021
27.	Khurun In Layyina		Juara 2 Bidang Biologi Terintegrasi KSMO 2021	Tingkat Kabupaten	2021

B. Paparan Data

1. Perencanaan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Perencanaan ialah salah satu proses dalam manajemen yang tidak boleh ditinggalkan. Dalam peningkatan mutu pendidikan membutuhkan adanya perencanaan strategi yang sesuai. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah melakukan perencanaan strategi untuk acuan kinerja jangka panjang yakni 5 tahun dengan sebutan RENSTRA (rencana strategi) Madrasah. Sedangkan untuk acuan kinerja setiap tahunnya, madrasah akan membuat Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) yakni dengan acuan yang ada pada RENSTRA yang telah disetujui dan ditetapkan. Hal ini juga seperti yang dikemukakan oleh Bapak Muhson Taufiq, selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun:

Proses perencanaan strategi madrasah dilakukan dalam jangka panjang. Perencanaan strategi jangka panjang ini tertuang/disajikan dalam bentuk RENSTRA (rencana strategi) madrasah sebagai rencana harapan yang ingin dicapai dalam kurun waktu yang ditentukan (5 tahun). Sedangkan setiap tahunnya

madrasah akan menyusun RKTM sebagai acuan kerja pertahunnya disesuaikan dengan RENSTRA yang telah ditetapkan untuk tahun tersebut.⁹

Pada proses perencanaan strategi, Kepala Madrasah MAN 3 Madiun juga telah menetapkannya pada surat keputusan Kepala Madrasah MAN 3 Madiun nomor 29 tahun 2020 yang berisi mengenai “Penetapan Rencana Strategis MAN 3 Madiun Tahun 2020-2024” sebagai acuan proses merencanakan strategi madrasah. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh kepala Tata Usaha Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun Bapak Baikuni: “Proses perencanaan strategi madrasah sudah tertuang dalam Surat Keputusan Kepala Madrasah MAN 3 madiun No. 29 tahun 2020 tentang penetapan rencana strategi MAN 3 Madiun tahun 2020-2024”.¹⁰

Surat Keputusan Kepala Madrasah MAN 3 Madiun nomor 29 tahun 2020 berisi mengenai Penetapan Rencana Strategis MAN 3 Madiun tahun 2020-2024. Hal tersebut berisi tentang Undang-undang Republik Indonesia nomor 17 tahun 2003 (membahas tentang keuangan negara), Undang-undang Republik Indonesia nomor 1 tahun 2004 (membahas tentang perbendaharaan negara), Undang-undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2004 (membahas tentang sistem perencanaan dan pembangunan nasional), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 20 tahun 2004 (membahas tentang rencana kerja pemerintah), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 39 tahun 2006 (membahas tentang tata cara pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan), Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 90 tahun 2010 (membahas tentang penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga), Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 18 tahun 2020 (membahas tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) tahun 2020-2024), Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 19 tahun 2019 (membahas tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal kementerian agama),

⁹ Lihat Transkrip Wawancara 01/W/14-2/2022.

¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara 02/W/11-2/2022.

serta Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 18 tahun 2020 (membahas tentang rencana strategis kementerian agama tahun 2020-2024).¹¹ Beberapa undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut sebagai pengingat Madrasah akan penetapan rencana strategis MAN 3 Madiun untuk tahun 2020-2024 (5 tahun berjalan).

a. Tujuan dan Sasaran

Penetapan tujuan dan sasaran rencana strategis madrasah MAN 3 Madiun mendukung Visi, Misi dan tujuan yang dimiliki Kementerian Agama tahun 2020-2024. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat mendukung 4 dari 6 tujuan Kementerian Agama tahun 2020-2024.¹² Empat tujuan tersebut adalah: 1) Penguatan kualitas moderasi beragama dan kerukunan umat beragama; dengan penerapan kurikulum dan pemberian pemahaman moderasi beragama pada peserta didik. 2) Peningkatan peserta didik yang memperoleh layanan pendidikan umum berciri khas agama, peningkatan agama dan pendidikan keagamaan berkualitas (peningkatan mutu dan relevansi pendidikan madrasah); 3) Peningkatan lulusan pendidikan yang produktif dan memiliki daya saing komparatif; 4) Peningkatan budaya birokrasi pemerintahan yang bersih, melayani dan responsif.

Pada tujuan dan sasaran rencana strategi madrasah terdapat beberapa indikator yang dirumuskan dan dijabarkan seperti sasaran kegiatan, IKSK, variabel indikator, cara pengukuran, sumber data, dan penanggung jawab dari masing-masing kegiatan. Selain tujuan dan sasaran rencana strategi, target kinerja dan kerangka pendanaan merupakan perencanaan rencana strategi madrasah.

b. Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan

Target kinerja merupakan tindak lanjut dari tujuan dan sasaran rencana strategi yang telah ditentukan pada pembahasan sebelumnya. Demi mendukung

¹¹ Lihat Transkrip Dokumentasi 07/D/5-3/2022.

¹² Lihat Transkrip Dokumentasi 08/D/5-3/2022.

tercapainya keberhasilan program-program yang ditetapkan, MAN 3 Madiun menetapkan 5 tujuan yang dilengkapi dengan 22 sasaran kegiatan dan dijabarkan menjadi 38 indikator kinerja sasaran kegiatan sebagai kondisi nyata yang ingin dicapai MAN 3 Madiun dalam 5 tahun ke depan (2020-2024).¹³ Tingkat keberhasilan pencapaian, setiap sasaran kegiatan diukur dengan menerapkan indikator kinerja sasaran kegiatan yang telah ditentukan.

Kerangka pendanaan meliputi sumber pendanaan peningkatan pendanaan dan efektifitas pendanaan. Pendanaan di MAN 3 Madiun menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pada pendanaan dari pemerintah pusat alokasi dana ditetapkan berdasarkan program yang ada di MAN 3 Madiun seperti peningkatan akses, mutu, dan relevansi madrasah; peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan madrasah; dukungan manajemen pendidikan dan pelayanan tugas teknis lainnya pendidikan islam.¹⁴ Kemudian dengan adanya program tersebut, indikasi kebutuhan pendanaan di kisarkan untuk pertahun selama 5 tahun sehingga perkiraan dana yang dibutuhkan dapat terlihat/diperkirakan di awal.

Tujuan dan sasaran serta target kinerja dan kerangka pendanaan rencana strategi ini membantu pihak madrasah dalam penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) tahun 2020-2024. Madrasah telah melakukan sesuai apa yang tertera dalam Indikator Kinerja Utama Madrasah. Pihak madrasah membuat budaya siswa untuk selalu berdo'a bersama sebelum memulai pembelajaran kelas.¹⁵ Hal ini merupakan penerapan dari sasaran kegiatan yang berkaitan dengan moderasi beragama pada Indikator kinerja Utama

¹³ Lihat Transkrip Dokumentasi 09/D/5-3/2022.

¹⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi 09/D/5-3/2022.

¹⁵ Lihat Transkrip Observasi 01/O/7-3/2022.

Madrasah.¹⁶ Kegiatan pembiasaan berdo'a sebelum belajar merupakan tanggung jawab dari bagian kurikulum.

Indikator Kinerja Utama Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun disusun sebagai acuan/pedoman dalam penyusunan rencana kerja satuan pendidikan madrasah yang berlaku selama kurun waktu 5 tahun. Keputusan ini telah ditetapkan oleh kepala madrasah pada keputusan kepala madrasah MAN 3 Madiun nomor 30 tahun 2020 tentang penetapan indikator kinerja utama (IKU) Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun tahun 2020-2024.¹⁷ Seperti yang disampaikan oleh Waka Kesiswaan Ibu Yulis Susilowati, sebagai berikut:

Proses perencanaan strategi madrasah dibuat sesuai dengan 8 Standar nasional pendidikan (SNP) yang tertuang dalam RENSTRA madrasah. RENSTRA dibuat untuk jangka panjang yakni 5 tahun. Progam kerja (dari masing-masing bagian) akan disatukan pada RENSTRA tersebut untuk ditentukan pelaksanaannya dan juga sebagai acuan kinerja yang akan datang. Dari hasil renstra tersebut membentuk indikator kinerja utama (IKU) madrasah yang digunakan sebagai acuan penyusunan rencana kerja satuan pendidikan MAN 3 Madiun.¹⁸

Rencana strategi Madrasah merupakan satuan dari beberapa program kerja dari masing-masing bagian yang ada di Madrasah. Program tersebut disusun rapi dalam bentuk Indikator Kinerja Utama Madrasah yang digunakan sebagai acuan dalam merencanakan kinerja satuan pendidikan yang ada di madrasah. seperti yang dikemukakan oleh Waka Humas MAN 3 Madiun Bapak Alwi, sebagai berikut:

Proses perencanaan strategi madrasah dibuat sesuai dengan 8 Standar nasional pendidikan (SNP) yang tertuang dalam RENSTRA madrasah. RENSTRA dibuat untuk jangka panjang yakni 5 tahun. Progam kerja perbagian disatukan pada RENSTRA tersebut sebagai pembuatan acuan kinerja. Dengan adanya rencana strategi dapat membentuk indikator kinerja utama (IKU) madrasah sebagai acuan rencana kerja satuan pendidikan di MAN 3 Madiun.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa perencanaan strategi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dalam peningkatan mutu pendidikan dibuat dengan

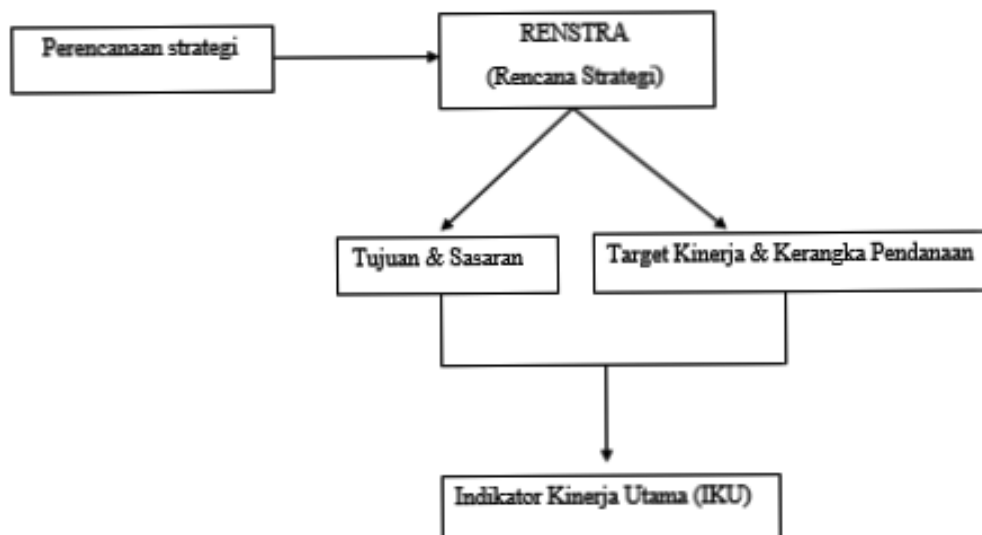
¹⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi 10/D/5-3/2022.

¹⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi 10/D/5-3/2022.

¹⁸ Lihat Transkrip Wawancara 04/W/14-2/2022.

jangka waktu 5 tahun. Perencanaan strategi dibuat dengan adanya kerjasama antar komponen yang menjadi *stakeholder* madrasah. Pada tahun 2020-2024, perencanaan strategi dibuat dengan menentukan tujuan dari program, sasaran yang hendak dituju dan target kinerja serta kerangka pendanaan sehingga menghasilkan indikator kinerja utama yang lebih jelas. Adanya indikator yang jelas dapat digunakan sebagai acuan bagi madrasah untuk memetakan program kerja dengan baik.

Berikut ini merupakan bagan perencanaan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.



Gambar 4.1 Bagan Perencanaan Strategi

2. Penerapan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Penerapan strategi merupakan langkah lanjutan dari adanya sebuah perencanaan. Dalam penerapan rencana strategi dibutuhkan acuan kinerja sebagai penentu arah tujuan dari tujuan yang diinginkan. Acuan kinerja ini juga telah ditetapkan pada RENSTRA 2020-2024. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Waka Kesiswaan MAN 3 Madiun, Ibu Yulis Susilowati: “Pelaksanaan penerapan strategi dijalankan sesuai dengan hasil RENSTRA (2020-2024) yang telah disepakati oleh semua *stakeholder*. Penanggungjawab kegiatan akan melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai juknis,

tugas dan fungsi masing-masing berdasarkan indikator kinerja utama madrasah yang telah dibuat”.¹⁹

Pada hasil observasi menemukan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun memiliki program pembiasaan berdo'a belajar bersama yang dipimpin oleh salah satu siswa yang ditunjuk dan diikuti oleh siswa lainnya di kelas masing-masing. Pembacaan do'a ini dimulai dengan membaca surat Al-Fatihah dan dilanjutkan dengan membaca ayat Al-Qur'an selama 10 menit/kurang lebih satu halaman. Selain itu, Madrasah juga membuat rutinan melaksanakan sholat sunnah dhuha yang digilir perkelas masing-masing. Pembiasaan ini merupakan tanggung jawab dari bagian waka Kurikulum Madrasah.²⁰ Program ini merupakan penerapan sasaran kegiatan yang ada pada Indikator Kinerja Utama Madrasah mengenai “menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama”. Hal ini sama seperti yang disampaikan oleh beliau Kepala Madrasah, Bapak Muhson Taufiq: “Pelaksanaan strategi madrasah mengacu pada rencana strategi madrasah yang telah disusun dan disetujui oleh *stakeholder* madrasah. Rencana strategi yang telah ditetapkan tersebut tertuang pada indikator kinerja utama (IKU) madrasah”.²¹

Hasil observasi lainnya menemukan bahwa Madrasah telah melakukan pembinaan kepramukaan pada siswa yang mengikuti pramuka.²² Selain itu bagian Hubungan Masyarakat Madrasah telah memanfaatkan media yang mereka miliki untuk menyebarluaskan informasi terbaru terkait sekolah. Media yang digunakan Madrasah antara lain *instagram, facebook, youtube* dan *website* Madrasah. Dari hasil observasi ini telah membuktikan bahwa Madrasah telah menjalankan penerapan pada Indikator Kinerja Utama Madrasah terkait kepramukaan dan media publikasi.²³ Seperti

¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara 04/W/14-2/2022.

²⁰ Lihat Transkrip Observasi 01/O/7-3/2022.

²¹ Lihat Transkrip Wawancara 01/W/14-2/2022.

²² Lihat Transkrip Observasi 02/O/19-3/2022.

²³ Lihat Transkrip Observasi 03/O/21-3/2022.

yang dikemukakan oleh Waka Kurikulum MAN 3 Madiun, Ibu Naning Faridiyah: “Pelaksanaan dijalankan sesuai dengan hasil renstra (2020-2024) yang telah disepakati oleh semua *stakeholder*. Dalam melaksanakan kinerjanya, madrasah menggunakan indikator kinerja utama (IKU) madrasah yang dirumuskan dari hasil rencana strategi yang telah disepakati”.²⁴

Acuan kinerja yang dimaksud diatas sudah terdapat pada Indikator Kinerja Utama (IKU) 2020-2024 yang tercantum pada RENSTRA 2020-2024 MAN 3 Madiun. Pada IKU tersebut, kepala madrasah membuat keputusan Kepala Madrasah MAN 3 Madiun nomor 30 tahun 2020 tentang penetapan indikator kinerja utama (IKU) MAN 3 Madiun tahun 2020-2024. Pada keputusan kepala madrasah tersebut terdapat beberapa peraturan yang dijadikan pengingat dalam penyusunan IKU. Peraturan tersebut antara lain, peraturan menteri agama nomor 19 tahun 2019 mengenai organisasi dan tata kerja instansi vertikal dari kementerian agama; peraturan menteri perencanaan pembangunan nasional/kepala badan perencanaan pembangunan nasional nomor 5 tahun 2019 mengenai tata cara penyusunan rencana strategis kementerian/lembaga tahun 2020-2024; keputusan menteri agama Republik Indonesia nomor 1052 tahun 2019 mengenai pedoman penyusunan rencana strategis satuan kerja pada kementerian agama tahun 2020-2024; keputusan menteri agama republik indonesia nomor 656 tahun 2017 tentang indikator kinerja utama kementerian agama; hasil rapat dinas MAN 3 Madiun tanggal 25 juli 2020.²⁵ Pada IKU terdapat beberapa penjabaran seperti sasaran kegiatan, IKSK, cara pengukuran, penanggungjawab, sumber data, dan periode pengukuran.

Sasaran kegiatan yang terdapat pada Indikator Kinerja Utama (IKU) ada 29 pembagian, yaitu sebagai berikut.

²⁴ Lihat Transkrip Wawancara 03/W/14-2/2022.

²⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi 10/D/5-3/2022.

Tabel 4.6 Sasaran Kegiatan dalam Indikator Kerja Utama

No.	Sasaran Kegiatan	Indikator dan Penanggung Jawab
1	Menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama.	a. Persentase murid di Madrasah Aliyah Negeri 3 madiun yang mendapatkan pendidikan agama tentang moderasi beragama (Waka Kurikulum). b) Jumlah ekstrakurikuler kegamaan pada Madrasah Aliyah Negeri 3 madiun tentang moderasi beragama (Waka Kesiswaan).
2	Meningkatnya kualitas penerapan kurikulum yang mengintegrasikan kemampuan berfikir.	Persentase madrasah yang memberlakukan kurikulum terbaru (Waka Kurikulum).
3	Meningkatnya kualitas penerapan kurikulum dan pola pembelajaran inovatif.	a) Persentase Madrasah yang mengimplementasikan metode pembelajaran yang inovatif, b) Jumlah yang menjalankan program kegamaan, c) Jumlah yang melaksanakan program keterampilan atau kejujuran, d) Persentase guru yang mengimplementasikan metode pembelajaran inovatif. (Waka Kurikulum).
4	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan.	Persentase siswa yang mengikuti asesmen kompetensi di madrasah (Waka Kesiswaan).
5	Meningkatnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran.	a) Persentase madrasah/pendidikan/diniyah/muadalah yang menerapkan TIK untuk e-pembelajaran, b) Persentase mata pelajaran di madrasah yang menggunakan bahan belajar berbasis TIK untuk e-pembelajaran, c) Persentase guru yang menerapkan TIK untuk e-pembelajaran. (Waka Kurikulum).
6	Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana pendidikan.	Persentase MA yang memenuhi SPM sarana dan prasarana (Waka Sarpras).
7	Meningkatnya pemberian bantuan pendidikan bagi anak kurang mampu, daerah afirmasi, dan berbakat.	Jumlah siswa MA penerima BOS (Waka Kesiswaan).
8	Menguatnya kapasitas dan akselerasi akreditasi.	Jumlah madrasah yang difasilitasi dalam meningkatkan status akreditasi (Kepala Madrasah).
9	Meningkatnya budaya mutu pendidikan.	a) Persentase yang menerapkan budaya mutu (Kepala Madrasah)

		b) Persentase siswa madrasah yang mengikuti kompetensi nasional maupun internasional (Waka Kesiswaan).
10	Menguatnya pembiayaan dan efektivitas pemanfaatan sumber dana dan anggaran pendidikan.	Persentase madrasah yang mendapatkan pelatihan sistem e-RKAM (Kepala Madrasah).
11	Meningkatnya sinkronisasi data pokok pendidikan. Indikator	Persentase data pokok pendidikan pada madrasah yang diupdate secara komprehensif dan tepat waktu (Operator Emis/Simpatika).
12	Meningkatnya budaya belajar dan terwujudnya lingkungan madrasah yang menyenangkan dan bebas dari kekerasan.	Persentase MTS/MA/SMPTK/SMAK/Pesantren/pasraman yang mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran (Waka Kurikulum).
13	Meningkatnya kepeloporan dan kesukarelawanan pemuda dan pengembangan pendidikan kepramukaan.	a) Jumlah organisasi siswa yang dibina kepeloporan dan kesukarelawanan (Waka Kesiswaan) b) Jumlah gugus pramuka pada madrasah yang dibina (Waka Kesiswaan).
14	Menguatnya reformasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan vokasi.	Persentase MA kejuruan dan MA program keterampilan yang meningkatkan life skill melalui program magang (Waka Kesiswaan).
15	Menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata pelajaran agama.	Persentase guru madrasah yang dibina dalam moderasi beragama (Waka Kurikulum).
16	Meningkatnya kualitas pendidik dan tenaga kependidikan.	a) Persentase guru pada madrasah /sekolah keagamaan yang lulus sertifikasi (KTU), b) Persentase tenaga kependidikan madrasah yang memperoleh peningkatan kompetensi (KTU), c) Persentase kepala madrasah yang memperoleh peningkatan kompetensi (KTU), d) Persentase guru madrasah yang mendapatkan penguatan melalui KKG/MGMP pola PKB dan AKG (Waka Kurikulum).
17	Meningkatnya kualitas penilaian pendidikan.	a) Persentase guru madrasah/sekolah keagamaan yang dinilai kinerjanya sebagai dasar penetapan tunjangan (KTU), b) Jumlah penghargaan bagi guru dan tenaga kependidikan pada madrasah/sekolah keagamaan (KTU),

		c) Persentase siswa madrasah yang mengikuti asesmen kompetensi (Waka Kurikulum).
18	Meningkatnya kualitas pendidikan profesi guru melalui peningkatan kualifikasi pendidik.	Persentase guru madrasah yang mengikuti PPG (KTU).
19	Meningkatnya kualitas pendidik vokasi.	Jumlah guru MA kejuruan/MA program keterampilan yang mengikuti peningkatan kompetensi (KTU).
20	Meningkatnya penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan internal dan eksternal.	Persentase temuan administrasi dan keuangan hasil pengawasan internal dan eksternal yang diselesaikan (Kepala Madrasah).
21	Meningkatnya kualitas akuntabilitas kinerja.	a) Nilai penyerapan anggaran dan pencapaian output belanja (PPK) b) Persentase nilai barang milik negara yang ditetapkan status penggunaan dan pemanfaatannya (Waka Sarpras).
22	Meningkatnya ASN yang profesional.	a) Persentase ASN yang memiliki nilai indeks profesional berkategori sedang (Kepala Madrasah) b) Persentase ASN yang memenuhi syarat leveling kompetensi jabatannya (Kepala Madrasah).
23	Meningkatnya kualitas pengelolaan ASN (pengadaan, penempatan, pembinaan dan pengembangan pegawai).	a) Persentase dokumen perencanaan ASN sesuai kebutuhan satuan kerja (Kepala Madrasah), b) Persentase laporan permasalahan kepegawaian di bidang kode etik, disiplin, pemberhentian dan pensiun yang ditindaklanjuti (KTU), c) Persentase kesesuaian pemanfaatan hasil asesmen kompetensi dengan jabatan (KTU), d) Persentase ASN yang diusulkan mutasi tepat waktu (KTU), e) Persentase data ASN yang diupdate (KTU), f) Persentase layanan administrasi kepegawaian berbasis digital yang mudah diakses (KTU).
24	Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel.	a) Persentase nilai barang milik negara yang ditetapkan status penggunaan dan pemanfaatannya (Operator Simak-BMN), b) Persentase tanah yang bersertifikat (Operator Simak-BMN), c) Persentase nilai opname fisik BMN (Operator Simak-BMN).
25	Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran.	a) Persentase output perencanaan yang berbasis data (Kepala Madrasah), b) Persentase keselarasan muatan renja dengan renstra (Kepala Madrasah),

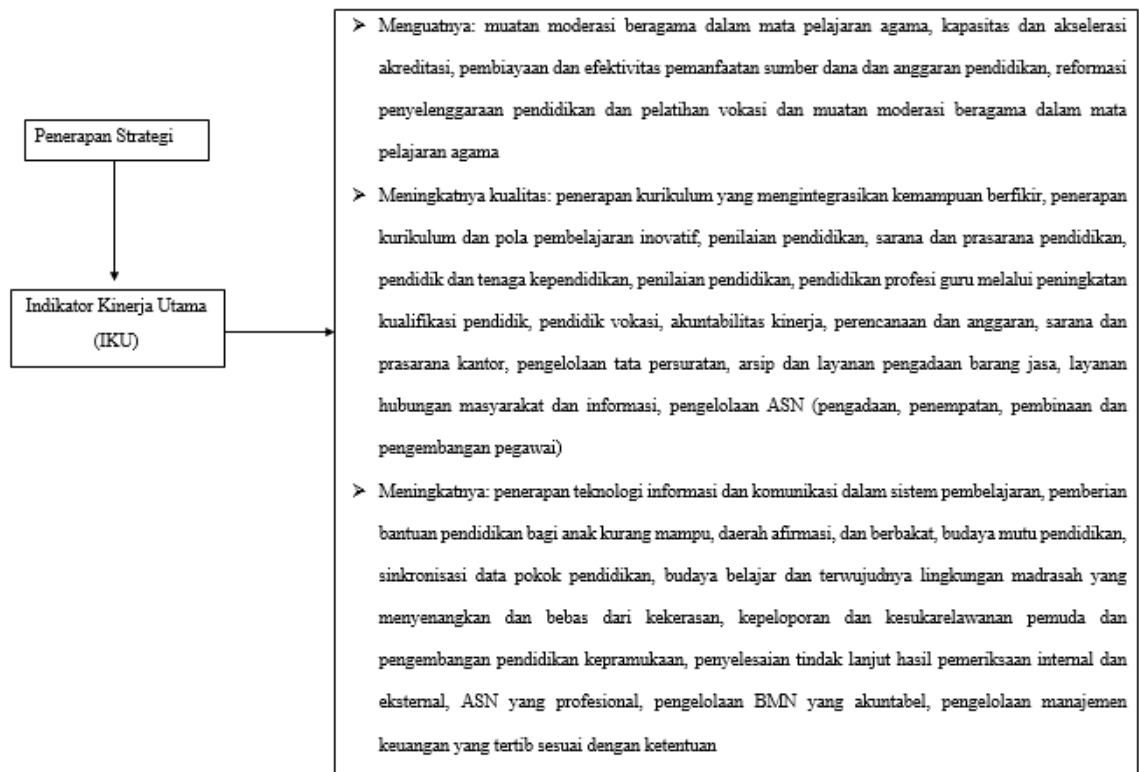
		c) Persentase perencanaan kerjasama yang ditindak lanjuti (Waka Humas).
26	Meningkatnya kualitas sarana dan prasarana kantor.	Persentase pemenuhan kebutuhan prasarana kantor sesuai standar (Waka Sarpras).
27	Meningkatnya kualitas pengelolaan tata persuratan, arsip dan layanan pengadaan barang jasa.	a) Persentase surat masuk yang ditindaklanjuti secara tepat waktu (KTU), b) Persentase dokumen yang dikirim secara elektronik (KTU), c) Persentase surat yang diarsipkan dalam e-dokumen (KTU).
28	Meningkatnya kualitas layanan hubungan masyarakat dan informasi.	Jumlah pemberitaan capaian program dan pelaksanaan kegiatan yang dipublikasi (Waka Humas).
29	Meningkatnya pengelolaan manajemen keuangan yang tertib sesuai dengan ketentuan.	Jumlah laporan keuangan semester 1 dan semester 2 yang sesuai standar dan tepat waktu (KTU). ²⁶

Berdasarkan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Negeri 3 Madiun dilaksanakan pada tahun ajaran 2020-2024 yang meliputi semua komponen dan anggota madrasah. Penerapan strategi ini berpedoman pada indikator kinerja umum yang telah ada dengan 29 sasaran kegiatan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah madrasah dalam mencapai tujuan yang telah disusun berdasarkan indikator kinerja umum.



²⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi 10/D/5-3/2022.

Dari pembahasan penerapan strategi diatas dapat di jelaskan secara skematis pada bagan berikut ini.



Gambar 4.2 Bagan Penerapan Strategi

3. Evaluasi Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Evaluasi merupakan tahapan terakhir dari manajemen strategi. Evaluasi merupakan bentuk pengukuran capaian kinerja yang telah dilakukan. Dengan adanya evaluasi menjadikan rencana berikutnya lebih baik lagi. Proses evaluasi rencana strategi madrasah yakni dengan mengevaluasi acuan kinerja yang telah dilaksanakan. Hal ini seperti pendapat beliau Waka Humas, Bapak Zulfikri Alwi: “ Bahan evaluasi strategi sesuai dengan target kinerja yang dilakukan. Evaluasi strategi madrasah berbentuk capaian kegiatan dan laporan kinerja”.²⁷

Rencana strategi merupakan rencana jangka panjang. Meskipun rencana strategi dibuat untuk jangka 5 tahun, namun proses evaluasi tidak sama dengan jangka waktu

²⁷ Lihat Transkrip Wawancara 05/W/14-2/2022.

tersebut. Proses evaluasi rencana strategi dilakukan setiap akhir semester dan akhir tahun. Evaluasi juga memiliki manfaat sebagai proses monitoring terhadap kinerja yang dilakukan. Pada proses evaluasi ini madrasah membuatnya dalam bentuk capaian kegiatan yang berisi capaian kinerja beserta kekurangan/kelemahannya dan laporan kinerja yang berisi tentang laporan persentase pemakaian dana. Hal ini sama seperti pendapat yang disampaikan oleh Kepala Tata Usaha MAN 3 Madiun Bapak Baikuni, sebagai berikut:

Bahan evaluasi sesuai dengan target kinerja yang dilakukan. Dalam evaluasi strategi, madrasah membuat capaian kegiatan yang berisi mengenai capaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh madrasah beserta kekurangan/kelemahannya. Selain itu, evaluasi strategi madrasah juga dalam bentuk laporan kinerja yang dibuat setiap 3 bulan sekali. Laporan kinerja ini melaporkan mengenai persentase pendanaan yang telah digunakan.²⁸

Pada rencana strategi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun, capaian kegiatan merupakan bentuk evaluasi yang dilaporkan dari penerapan indikator kinerja utama yang dilakukan. Capaian kinerja ini memiliki tampilan atau bentuk laporan (tulisan) yang dijabarkan dalam 8 standar nasional pendidikan (SNP).²⁹ Delapan SNP tersebut ialah: pengembangan standar isi, pengembangan standar proses, pengembangan standar kompetensi lulusan, pengembangan standar penilaian, peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan, pengembangan standar pengelolaan, pengembangan standar sarana dan prasarana, dan pengembangan standar pembiayaan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Waka Kurikulum Ibu Naning Faridiyah, sebagai berikut:

Evaluasi dilaksanakan dengan laporan capaian kinerja perpenanggungjawab. Dalam evaluasi strategi ini pihak madrasah merangkumnya pada capaian kegiatan madrasah dengan bentuk 8 Standar Nasional Pendidikan yang berisi capaian kinerja yang dilaksanakan dan beberapa kekurangan atau kelemahannya. Selain itu, madrasah juga memiliki laporan kinerja yang berisi mengenai persentase dana.³⁰

²⁸ Lihat Transkrip Wawancara 02/W/11-2/2022.

²⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi 11/D/5-3/2022.

³⁰ Lihat Transkrip Wawancara 03/W/14-2/2022.

a. Capaian kegiatan

Capaian kegiatan ini merupakan bentuk laporan madrasah dalam mencapai target kinerjanya. Capaian kegiatan ini dibuat setiap 5 tahun sekali, yakni sama dengan masa berlakunya RENSTRA. Capaian kegiatan dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Bentuk Capaian Kegiatan

No	Capaian Kegiatan	Capaian Kinerja
1	Pengembangan standar isi	Capaian kegiatan pada standar isi ini memiliki 26 capaian kegiatan dan 5 kekuarangan/ kelemahan.
2	Pengembangan standar proses	Capaian kegiatan pada standar proses ini memiliki 28 capaian kegiatan dan 2 kekurangan/kelemahan.
3	Pengembangan standar kompetensi lulusan:	Capaian kegiatan pada standar kompetensi lulusan ini memiliki 15 capaian kegiatan dan 2 kekurangan/kelemahan.
4	Pengembangan standar penilaian	Capaian kegiatan pada standar penilaian ini memiliki 39 capaian kegiatan dan 11 kekurangan/kelemahan.
5	Peningkatan kompetensi, tenaga kependidikan dan profesionalitas guru:	Capaian kegiatan pada peningkatan kompetensi, tenaga kependidikan dan profesionalitas guru memiliki 10 capaian kegiatan dan 7 kekurangan/kelemahan.
6	Pengembangan standar pengelolaan	Capaian kegiatan pada pengembangan standar pengelolaan ini memiliki 17 capaian kegiatan dan 2 capaian kegiatan yang belum maksimal.
7	Pengembangan standar sarpras Madrasah	Capaian kegiatan pada pengembangan standar sarpras ini memiliki 48 capaian kegiatan dan 10 evaluasi capaian kegiatan.
8	Pengembangan standar pembiayaan	Capaian kegiatan pada pengembangan standar pembiayaan ini memiliki 29 capaian kegiatan dan 9 evaluasi capaian kegiatan.

Capaian kegiatan beserta kelemahan/kekurangan dan evaluasinya ini dapat membantu madrasah dalam meningkatkan semangat *stakeholder* dalam menjalankan progres kinerja berikutnya.

b. Laporan kinerja

Laporan kinerja madrasah ini dilaporkan pada 3 bulan sekali dalam setiap tahunnya, kemudian akan direkap pertahun anggaran (Januari-Desember). Dalam laporan kinerja ini ditampilkan dalam presentase ketercapaian. Laporan kinerja memiliki 2 sasaran strategi dan 10 indikator yang dijabarkan sebagai berikut.

1) Sasaran strategi (murid MA yang mendapatkan BOS, dukungan operasional penyelenggaraan pendidikan)

Pada sasaran pertama ini memiliki 8 indikator kinerja.

- a) Standar isi, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.
- b) Standar proses, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 100%.
- c) Standar kompetensi lulusan, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 95%.
- d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 100%.
- e) Standar sarana dan prasarana, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.
- f) Standar pengelolaan, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.
- g) Standar pembiayaan, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,7%.
- h) Standar penilaian, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,8%.

2) Sasaran strategi (dukungan pelayanan tugas teknis lainnya pendidikan islam dan manajemen pendidikan)

Pada sasaran kedua ini memiliki 7 indikator kinerja.

- a) Terselenggaranya gaji dan tunjangan, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.

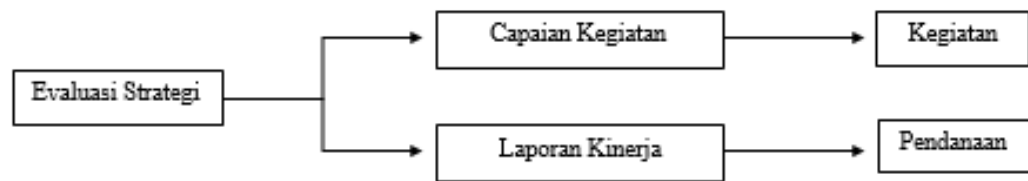
- b) Terselenggaranya tunjangan kinerja, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.
- c) Terselenggaranya tunjangan profesi guru, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%
- d) Terselenggaranya operasional perkantoran, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 91%.
- e) Terselenggaranya belanja honor operasional satuan kerja, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 100%.
- f) Terselenggaranya belanja barang persediaan barang konsumsi, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 99,9%.
- g) Terselenggaranya langganan daya dan jasa, memiliki persentase capaian kinerja sebanyak 72%.

Capaian kegiatan dan laporan kinerja yang dilaporkan dapat membantu pihak madrasah dalam menetapkan kegiatan dan jumlah anggaran yang akan disusun untuk rencana strategi berikutnya, dan dengan adanya proses evaluasi dapat membuat rencana strategi berikutnya lebih akurat dan lebih baik.³¹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Negeri 3 Madiun diinterpretasikan dalam bentuk capaian kegiatan dan laporan kinerja. Setiap bagian memiliki tanggung jawab untuk melakukan pelaporan hasil kerja yang telah dilakukan. Capaian kegiatan dilaporkan setiap akhir semester dan akhir tahun sedangkan hasil laporan kinerja dilakukan setiap tiga bulan sekali pada setiap tahun anggaran. Kemudian dikumpulkan menjadi satu kesatuan sebagai hasil capaian kegiatan secara umum dari madrasah.

³¹ Lihat Transkrip Observasi 01/O/5-3/2022.

Berikut ini merupakan bagan dalam evaluasi strategi yang digunakan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun.



Gambar 4.3 Bagan Evaluasi Strategi

C. Pembahasan

1. Perencanaan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Strategi menurut Hamei dan Prahalad dalam buku karya Abd. Rahman dan Enny Radjab diartikan sebagai tindakan yang selalu meningkat dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh masyarakat dimasa depan.³² Tujuan, visi, misi dari sebuah organisasi dapat tercapai dengan sempurna apabila memiliki tindakan yang selalu ditingkatkan agar hasil yang ingin dicapai cepat terwujud. Strategi yang tepat akan membawa keberhasilan organisasi lebih cepat tercapai. Setiap strategi yang dilakukan akan membawa manfaat tersendiri bagi pelaksananya.

Manajemen strategi dapat membantu manusia dalam mengatur tindakan-tindakan yang direncanakan sesuai tujuan organisasinya. Manajemen strategi memiliki tahapan atau proses yang harus dilalui. Tahapan-tahapan antara lain: 1) tahap formulasi/perencanaan, 2) tahap penerapan, dan 3) tahap evaluasi.

Pertama, tahap formulasi/perencanaan strategi terdiri atas penentuan misi, pengidentifikasian tantangan dan peluang dari luar atau eksternal organisasi, penetapan

³² Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 33-34.

strange (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dari dalam atau internal, penentuan sasaran jangka panjang, penyusunan beberapa pilihan strategi, dan pengambilan keputusan strategi yang diambil sebagai pilihan yang akan diterapkan.

Menurut Fred R. David dalam buku milik Taufiqurokhman, pada proses ini dibagi menjadi tiga tahapan aktivitas yang terdiri dari: *input stage* (tahap masukan), *matching stage* (tahap pencocokan), dan *decision stage* (tahap keputusan). Termasuk di dalam perencanaan strategi merupakan pembahasan mengenai bisnis baru yang dimasuki, dihentikan, alokasi sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk joint-venture, dan bagaimana metode untuk menghindari *hostile takeover* atau pengambilalihan dengan paksa.³³ Tahap formulasi sama halnya dengan perencanaan. Pada tahapan perencanaan rencana strategi ini, Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah melakukan perencanaan sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Fred R. David diatas.

Pertama tahapan *input stage*, dalam tahapan ini madrasah melakukan pengumpulan program dari masing-masing bagian pada saat rapat/musyawarah. Hal ini dibuktikan dengan adanya pembagian tugas yang sesuai untuk masing-masing bagian dan juga ungkapan dari Bapak Baikuni selaku Kepala Tata Usaha Madrasah: “Pengumpulan data yang kurang begitu akurat yang menyebabkan pelaksanaan sedikit mempunyai kendala”.³⁴ Dari ungkapan yang dinyatakan beliau dapat diketahui bahwa kendala madrasah dalam merencanakan strategi terdapat pada data/program yang disiapkan masing-masing bagian yang kurang tepat.

³³Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 27-28.

³⁴ Lihat Transkrip Wawancara 02/W/11-2/2022.

Tahapan selanjutnya yakni *matching stage*, pada tahapan ini madrasah melakukan pencocokan untuk program dari masing-masing bagian agar dapat menentukan target dan waktu yang sesuai dan urut agar tidak terjadi bentrok di dalam menjalankan program yang telah disepakati.

Tahapan yang terakhir pada tahap formulasi adalah *decision stage*. Pada tahap ini madrasah mengambil keputusan akhir dari beberapa tahap sebelumnya. Tahapan ini telah dilalui madrasah dalam perencanaan strategi. Hasil tahapan ini dapat dibuktikan dengan adanya rencana strategi madrasah yang telah ditetapkan pada bulan juli 2020.

Perencanaan strategi yang dilakukan Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat dikatakan termasuk dalam peningkatan mutu pendidikan karena rencana strategi madrasah mengatur efektifitas dan efisien kinerja *stakeholder* madrasah dalam mencapai visi, misi, serta tujuan madrasah. Hal ini seperti pendapat yang dikemukakan Suti dalam buku karya Sutikno bahwa, mutu pendidikan diartikan sebagai nilai unggul atau derajat yang tinggi dalam pengaturan pendidikan yang efektif serta efisien guna menciptakan keunggulan akademis dan ekstrakurikuler pada siswa yang telah selesai pada satu jenjang pendidikan.³⁵ Peningkatan mutu pendidikan tersebut yakni perumusan rencana strategi madrasah yang telah disesuaikan dengan visi, misi, tujuan kementerian agama tahun 2020-2024 dan juga beberapa undang-undang dan peraturan pemerintah yang terkait, sehingga rencana strategi dapat ditentukan sesuai aturan pendidikan yang berlaku.

Perencanaan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dituangkan dalam bentuk buku RENSTRA (rencana strategi) madrasah. Di dalam RENSTRA tersebut berisi tentang surat keputusan kepala madrasah nomor 29 tahun 2020 tentang

³⁵ Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu", 36, no. 1 (2013), 92.

penetapan rencana strategis MAN 3 Madiun, capaian kegiatan 5 tahun sebelumnya (2015 sampai 2019), sasaran dan tujuan, target kinerja dan kerangka pendanaan. Dengan adanya capaian kinerja pada periode sebelumnya diperoleh informasi yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pembuatan rencana strategi selanjutnya (2020-2024).

Pada perumusan rencana strategi ini, Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah menentukan tujuan dan sasaran kegiatan, target kinerja dan kerangka pendanaan, sehingga pihak Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat menentukan dan menyusun indikator kinerja utama (IKU) yang akan dijadikan patokan/acuan kinerja dalam kurun 5 tahun. Catatan dari capaian kinerja pada RENSTRA periode 2015-2019 terdapat beberapa kelemahan, diantaranya yaitu belum adanya proses sosialisasi kurikulum kepada seluruh warga madrasah, belum adanya proses review secara berkala dari para ahli dalam bidang pembelajaran, siswa belum memiliki kemampuan berpikir yang baik dalam penyelesaian masalah. Selain itu, MAN 3 Madiun masih kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut berdampak pada kurang maksimalnya hasil belajar siswa. Oleh karena itu pada RENSTRA periode 2020-2024 terdapat perencanaan mengenai peningkatan kualitas penerapan kurikulum dan pola pembelajaran inovatif, di antaranya yaitu: 1) pengaplikasian teknologi informasi dan komunikasi, 2) peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui program sertifikasi dan penguatan KKG/MGMP, serta 3) peningkatan kualitas layanan hubungan masyarakat dan informasi yang mampu memberikan wawasan mengenai kurikulum dan program yang ada di MAN 3 Madiun.

Perencanaan strategi dilakukan secara berkelanjutan oleh pihak sekolah untuk memastikan programnya terlaksana dengan baik. Menurut Antariksa dalam buku karya Abin menjelaskan bahwa misi merupakan usaha yang mendeskripsikan tentang

berbagai rangkaian kegiatan dari perencanaan dan penentuan sasaran sekolah dengan formal, sedangkan misi merupakan alasan adanya lembaga. Strategi merupakan hal yang berorientasi jangka lama untuk memenangkan sebuah kompetisi. Meskipun visi, misi dan strategi yang telah disusun dengan sangat baik jika tidak diimplementasikan maka tidak akan berguna bagi pembangunan sekolah.³⁶ Hal ini sesuai dengan penelitian Sutikno, yang menjelaskan bahwa perencanaan strategik memiliki tujuan dalam menjamin keberhasilan program pendidikan.³⁷ Berdasarkan pemaparan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategi memiliki peran penting bagi sekolah secara berkelanjutan.

2. Penerapan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Tahap kedua yakni penerapan strategi. Tahap ini terdiri dari penentuan sasaran tahunan, pengaturan kebijakan organisasi, pemotivasian terhadap pegawai, pengalokasian beberapa sumber supaya strategi yang sudah diformulasikan/rencanakan dapat dikerjakan/dilaksanakan. Termasuk di dalamnya yaitu pengembangan budaya atau kultur yang dapat menjadi pendukung dalam penentuan strategi, perumusan struktur organisasi yang efektif, bimbingan tentang pengarahannya berbagai macam usaha pemasaran, perumusan anggaran, mengembangkan serta memanfaatkan sistem informasi, dan yang terakhir adalah pengaitan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi.

Pada pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa penerapan dari sebuah rencana merupakan wujud keberhasilan dari perencanaan yang dirumuskan. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah melakukan penerapan dari indikator kinerja utama (IKU) yang telah ditetapkan. Selain indikator kinerja utama yang telah ditetapkan pada RENSTRA

³⁶ Abin, "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.", 95.

³⁷ Sutikno, 94.

madrasah, madrasah juga melakukan penyusunan rencana kerja tahunan madrasah (RKTM) sebagai rincian acuan kinerja yang akan dilakukan selama satu tahun. Hal ini juga sama seperti yang diungkapkan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun pada pembahasan sebelumnya.

Penerapan strategi yang dilakukan madrasah dengan cara mengerjakan/melaksanakan strategi yang terdapat pada Indikator Kinerja Utama sesuai tanggung jawab masing-masing. Jadi di dalam Indikator Kinerja Utama telah ditentukan sasaran kegiatan yang telah disepakati sesuai sasaran dan tujuan serta kerangka pendanaan dan target kinerja pada rencana strategi (RENSTRA). Kemudian untuk mewujudkan sasaran kegiatan pada indikator kinerja utama dibutuhkan indikator-indikator pendukung lainnya sehingga sasaran kegiatan dapat tercapai dengan mudah. Pada pelaksanaannya, indikator sasaran kegiatan pada indikator kinerja utama tersebut ditanggungjawab oleh bagian yang sesuai. Bagian yang terdapat pada penanggungjawab indikator Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun adalah Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, dan Waka Humas.

Rencana strategi yang telah ada kemudian digunakan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) di madrasah. Indikator Kinerja Utama dibuat atas Keputusan Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun nomor 30 tahun 2020 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun. Di dalam surat keputusan kepala madrasah ini diputuskan bahwa: penetapan keputusan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun tentang Indikator Kinerja Utama (IKU) MAN 3 Madiun tahun 2020-2024; menetapkan indikator kinerja utama madrasah tahun 2020-2024; indikator kinerja utama dibuat untuk pedoman pada penyusunan rencana kerja satuan pendidikan MAN 3 Madiun; semua pengeluaran yang muncul sebagai akibat dari

diputuskannya keputusan akan ditangguhkan pada anggaran Madrasah tahun 2020; dan keputusan berlaku sejak tanggal ditetapkan (juli 2020).

Berdasarkan surat keputusan kepala madrasah yang telah disampaikan di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah telah menetapkan indikator kinerja utama madrasah tahun 2020-2024 sebagai acuan/pedoman dalam penyusunan rencana kerja satuan pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun, dan segala biaya yang ditimbulkan dari ditetapkannya keputusan itu dibebankan pada anggaran madrasah tahun 2020, serta keputusan yang dibuat ini berlaku sejak ditetapkannya keputusan tersebut yakni juli 2020 dan telah ditandatangani oleh Bapak Kepala Madrasah.

Kinerja utama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Madiun dilakukan dengan menerapkan beberapa rencana, di antaranya yaitu: 1) peningkatan kualitas kurikulum yang mengintegrasikan kemampuan berpikir, 2) peningkatan pola pembelajaran yang inovatif melalui program keterampilan/kejuruan, 3) peningkatan mutu pendidikan. Sasaran kegiatan dalam peningkatan mutu pendidikan juga berkaitan dengan besarnya presentase siswa yang mengikuti berbagai kompetisi atau perlombaan, baik lokal, nasional, maupun internasional.

Salah satu isi tujuan kementerian agama dalam hal peningkatan layanan keagamaan, MAN 3 Madiun menyusun penguatan moderasi beragama dengan penerapan kurikulum dan pemberian pemahaman mengenai moderasi beragama pada siswa. Selain itu, dalam peningkatan layanan keagamaan terdapat program pembiasaan membaca Al-Qur'an sebelum jam pelajaran dan sholat Dhuha berjamaah yang dijadwalkan setiap hari dengan kelas yang berbeda. Sasaran kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan budaya mutu pendidikan di MAN 3 Madiun dengan melakukan ekstrakurikuler, yang terdiri dari: 1) Karya tulis ilmiah (KIR), 2) Olimpiade, 3) Seni musik hadroh, 4) Standar kecakapan ubudiah dan akhlaqul karimah (SKUA) berupa

Al-Qur'an dan hadits, aqidah akhlak, fiqh, zikir dan doa, 5) Tahfidzul Qur'an, 6) Agribisnis pengolahan hasil pertanian (APHP), 7) Bola voli, 8) Pusat informasi konseling remaja, 9) Seni baca Al-Qur'an, serta 10) pencak silat.

Adanya penerapan strategi yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan madrasah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya berbagai prestasi yang dicapai siswa dalam berbagai kompetisi selama masa pandemi. Pada ajang *Madrasah Researches Young Super Camp (MYRES)* tahun 2021, MAN 3 Madiun berhasil mendapatkan juara 3 tingkat nasional pada kategori matematika, sains, dan teknologi tingkat madrasah. Selanjutnya, juara 1 bidang kimia terintegrasi, juara 2 bidang matematika terintegrasi, dan juara 2 bidang biologi terintegrasi pada ajang KSMO tingkat kabupaten tahun 2021. Selain itu, terdapat juara 2 MTQ Hafiah Khazanah Arobiyah di IAIN Ponorogo.³⁸ Dengan adanya penerapan berbagai rencana yang baik maka madrasah dapat beradaptasi dengan segala kemungkinan dan situasi yang dihadapi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Adanya penerapan strategi yang dilakukan sebagai perwujudan strategi yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan. Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan program memiliki pengaruh besar. Adanya penerapan strategi oleh masing-masing komponen menjadi pendorong madrasah dalam mencapai mutu pendidikan yang baik. Meskipun demikian, penerapan strategi harus tetap dikaji secara berkelanjutan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sutikno yang menyatakan bahwa penerapan strategi harus tetap dievaluasi dan dikontrol agar tujuan tercapai secara optimal.³⁹

³⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi 06/D/11-2/2022

³⁹ Sutikno, 95.

3. Evaluasi Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun

Tahapan terakhir yakni tahap evaluasi berkaitan dengan kegiatan mencermati atau mengamati apakah strategi dapat dilakukan dengan benar atau tidak. Hal ini diperlukan agar strategi perusahaan dapat memenuhi prinsip dengan dilakukan secara terus-menerus disamakan dengan perubahan yang selalu terjadi pada lingkungan eksternal ataupun lingkungan internal.⁴⁰ Evaluasi menjadi salah satu fungsi utama dalam manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu strategi yang hendak dilaksanakan juga untuk mengurangi resiko yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara perencanaan dan penerapan dari strategi yang dilakukan.⁴¹

Evaluasi Indikator Kinerja Utama di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dilakukan dengan 2 periode pengukuran yakni dilakukan setiap semester dan tahunan. Evaluasi yang termasuk dalam pengukuran semester ada 35 Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan (IKSK) dan pengukuran tahunan memiliki 20 IKSK. Evaluasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun diambil alih langsung oleh Kepala Madrasah sehingga tahapan evaluasi berjalan dengan semestinya. Sedangkan sesuai evaluasi 5 tahun terakhir dilaporkan dalam 8 standar nasional pendidikan dan persentase ketercapaian pada laporan kinerja. Capaian kegiatan yang dibuat pada 8 SNP tersebut ialah:

Tabel 4.8 Hasil Capaian Kegiatan

No.	Capaian Kegiatan	Capaian Kinerja
1	Pengembangan standar isi	Capaian kegiatan pada standar isi ini memiliki 26 capaian kegiatan dan 5 kekuarangan/ kelemahan.
2	Pengembangan standar proses	Capaian kegiatan pada standar proses ini memiliki 28 capaian kegiatan dan 2 kekurangan/kelemahan.
3	Pengembangan standar kompetensi lulusan	Capaian kegiatan pada standar kompetensi lulusan ini memiliki 15

⁴⁰ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 27-28.

⁴¹ Fathin Anjani Hilman, Hanadiviyah, dan Gina Fitriyani, "Evaluasi Strategi Bimbingan Manasik Haji di Tengah Pandemi Covid-19," *MABRUR: Academic Journal of Hajj and Umra* 1, no. 4 (2022): 63–74.

		capaian kegiatan dan 2 kekurangan/kelemahan.
4	Pengembangan standar penilaian	Capaian kegiatan pada standar penilaian ini memiliki 39 capaian kegiatan dan 11 kekurangan/kelemahan.
5	Peningkatan kompetensi, profesionalitas guru dan tenaga kependidikan	Capaian kegiatan pada peningkatan kompetensi, profesionalitas guru dan tenaga kependidikan memiliki 10 capaian kegiatan dan 7 kekurangan/kelemahan.
6	Pengembangan standar pengelolaan	Capaian kegiatan pada pengembangan standar pengelolaan ini memiliki 17 capaian kegiatan dan 2 capaian kegiatan yang belum maksimal.
7	Pengembangan standar sarpras	Capaian kegiatan pada pengembangan standar sarpras ini memiliki 48 capaian kegiatan dan 10 evaluasi capaian kegiatan.
8	Pengembangan standar pembiayaan	Capaian kegiatan pada pengembangan standar pembiayaan ini memiliki 29 capaian kegiatan dan 9 evaluasi capaian kegiatan.

Selain capaian kegiatan, evaluasi juga dilaporkan dalam laporan kinerja madrasah yang dilaporkan pada 3 bulan sekali dalam setiap tahunnya, kemudian akan direkap pertahun anggaran (januari-desember). Dalam laporan kinerja ini ditampilkan dalam presentase ketercapaian. Laporan kinerja memiliki 2 sasaran strategi dan 10 indikator. berikut penjelasannya.

- a. Sasaran strategi (murid MA yang mendapat BOS, dukungan operasional penyelenggaraan pendidikan)

Pada sasaran pertama ini memiliki 8 indikator kinerja.

- 1) Standar isi, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
- 2) Standar proses, dengan persentase capaian kinerja 100%.
- 3) Standar kompetensi lulusan, dengan persentase capaian kinerja 95%.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, dengan persentase capaian kinerja 100%.
- 5) Standar sarana dan prasarana, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.

- 6) Standar pengelolaan, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
 - 7) Standar pembiayaan, dengan persentase capaian kinerja 99,7%.
 - 8) Standar penilaian, dengan persentase capaian kinerja 99,8%.
- b. Sasaran strategi (pelayanan tugas teknis lainnya pendidikan islam dan dukungan manajemen pendidikan)

Pada sasaran kedua ini memiliki 7 indikator kinerja.

- 1) Terselenggaranya gaji dan tunjangan, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
- 2) Terselenggaranya tunjangan kinerja, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
- 3) Terselenggaranya tunjangan profesi guru, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
- 4) Terselenggaranya operasional perkantoran, dengan persentase capaian kinerja 91%.
- 5) Terselenggaranya belanja honor operasional satuan kerja, dengan persentase capaian kinerja 100%.
- 6) Terselenggaranya belanja barang persediaan barang konsumsi, dengan persentase capaian kinerja 99,9%.
- 7) Terselenggaranya langganan daya dan jasa, dengan persentase capaian kinerja 72%.

Ketiga poin pembahasan tahapan strategi diatas merupakan proses yang harus dilalui dalam mengatur rencana strategi yang tepat dan sesuai. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah melewati rangkaian manajemen strategi dimana hal tersebut memiliki manfaat yang sangat banyak untuk kinerja serta tercapainya tujuan dan visi, misi madrasah. Menurut Taufiqurohman dalam buku karya Novianto, manfaat adanya manajemen strategis bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut.⁴²

⁴² Novianto, *Manajemen Strategis* (Sleman: Deepublish, 2019), 17.

- ❖ Organisasi memiliki arah jangka panjang yang jelas: dengan adanya rencana strategi yang panjang yakni mulai tahun 2020-2024 (kurun waktu 5 tahun), Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat lebih tertata dengan rancangan kegiatan atau kinerja yang sudah ditetapkan.
- ❖ Organisasi lebih dinamis, dalam artian mampu beradaptasi dengan cepat terhadap segala perubahan yang terjadi pada lingkungan: adanya rencana strategi madrasah yang selalu update setiap 5 tahun sekali dan didukung dengan acuan pembuatan rencana strategi yang tepat dan sesuai, akan menjadikan kinerja madrasah lebih maju atau terkini.
- ❖ Organisasi menjadi lebih efektif dalam kinerjanya: sesuai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Madrasah tahun 2020-2024, Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat berjalan lebih efektif dengan target yang telah ditentukan.
- ❖ Organisasi mampu mencegah kemunculan masalah di masa mendatang: dengan selalu memperhatikan serta mempelajari setiap kekurangan dan kelemahan pada evaluasi, Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat memprediksi kekurangan atau kelemahan yang kemungkinan akan terjadi. Sehingga pihak madrasah dapat menentukan plan cadangan untuk menutupi masalah tersebut.
- ❖ Organisasi mampu mengatur aktivitas yang dilakukan sehingga tidak tumpang tindih: dalam membuat/merencanakan strategi madrasah, madrasah selalu melibatkan seluruh bagian dalam setiap kegiatan yang diatur. Sehingga madrasah dapat menentukan jadwal kegiatan yang pas sesuai tanggung jawab masing-masing.
- ❖ Organisasi mampu mengubah pola pikir karyawan ke arah positif: saat rencana strategi sudah ditentukan pasti akan membuat setiap anggota lebih yakin dengan apa yang harus dikerjakan.
- ❖ Organisasi mampu meningkatkan kinerja: berdasarkan manajemen strategi yang baik akan menjadikan pihak madrasah lebih percaya diri dalam kinerjanya.

Rencana strategi ini merupakan faktor yang dapat dijadikan madrasah sebagai acuan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Dalam setiap langkah yang diambil dapat lebih yakin akan keberhasilannya. Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun telah membentuk dan mengevaluasi strategi madrasah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 yang direvisi menjadi PP Nomor 13 Tahun 2015 dalam karya Muh Fitrah, yang di dalamnya menetapkan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia diukur dengan delapan standar, yakni standar isi, standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan.⁴³ Sehingga dengan adanya kesesuaian ini dapat menjadikan mutu pendidikan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun lebih berkembang bahkan maju.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa, perencanaan yang baik dapat menunjang pencapaian tujuan supaya optimal. Adanya perencanaan strategi yang baik kemudian diterapkan oleh komponen yang bersangkutan dengan penuh tanggung jawab dapat meningkatkan mutu pendidikan bagi madrasah. Penerapan strategi di MAN 3 Madiun telah berjalan dengan cukup baik, ditandai dengan adanya berbagai prestasi yang diraih siswa khususnya di masa pandemi. Segala rencana yang telah diterapkan harus tetap dilakukan evaluasi secara berkala. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kelemahan pada program rencana strategi yang digunakan, sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk kedepannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan tidak akan berhasil tanpa adanya strategi yang tepat dalam pengembangan mutu.

⁴³Muh Fitrah, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 3, No. 1 (2017), 34.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari amatan, analisis serta ulasan tentang temuan hasil penelitian mengenai manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Perencanaan strategi di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dalam peningkatan mutu pendidikan dibuat dengan jangka waktu 5 tahun, berbasis adanya kerjasama antar komponen yang menjadi *stakeholder* madrasah. Pada tahun 2020-2024, perencanaan strategi dibuat dengan menentukan tujuan dari program, sasaran yang hendak dituju dan target kinerja serta kerangka pendanaan sehingga menghasilkan indikator kinerja utama yang lebih jelas. Rencana Strategi dibuat berdasarkan hasil evaluasi pada tahun sebelumnya sehingga terbentuklah indikator kinerja utama (IKU) sebagai pedoman madrasah dalam mencapai target visi, misi, dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan.
2. Penerapan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun dilaksanakan pada tahun ajaran 2020-2024 yang meliputi semua komponen dan anggota madrasah. Penerapan strategi ini berpedoman pada indikator kinerja utama yang telah ada dengan 29 sasaran kegiatan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah madrasah dalam mencapai visi, misi, tujuan yang telah disusun berdasarkan indikator kinerja utama.
3. Evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Madiun diinterpretasikan dalam bentuk capaian kegiatan dan capain kinerja. Setiap bagian memiliki tanggung jawab untuk melakukan pelaporan hasil kerja yang telah dilakukan. Capaian kegiatan dilaporkan setiap akhir semester dan akhir tahun sedangkan hasil laporan kinerja dilakukan setiap tiga bulan sekali pada setiap tahun

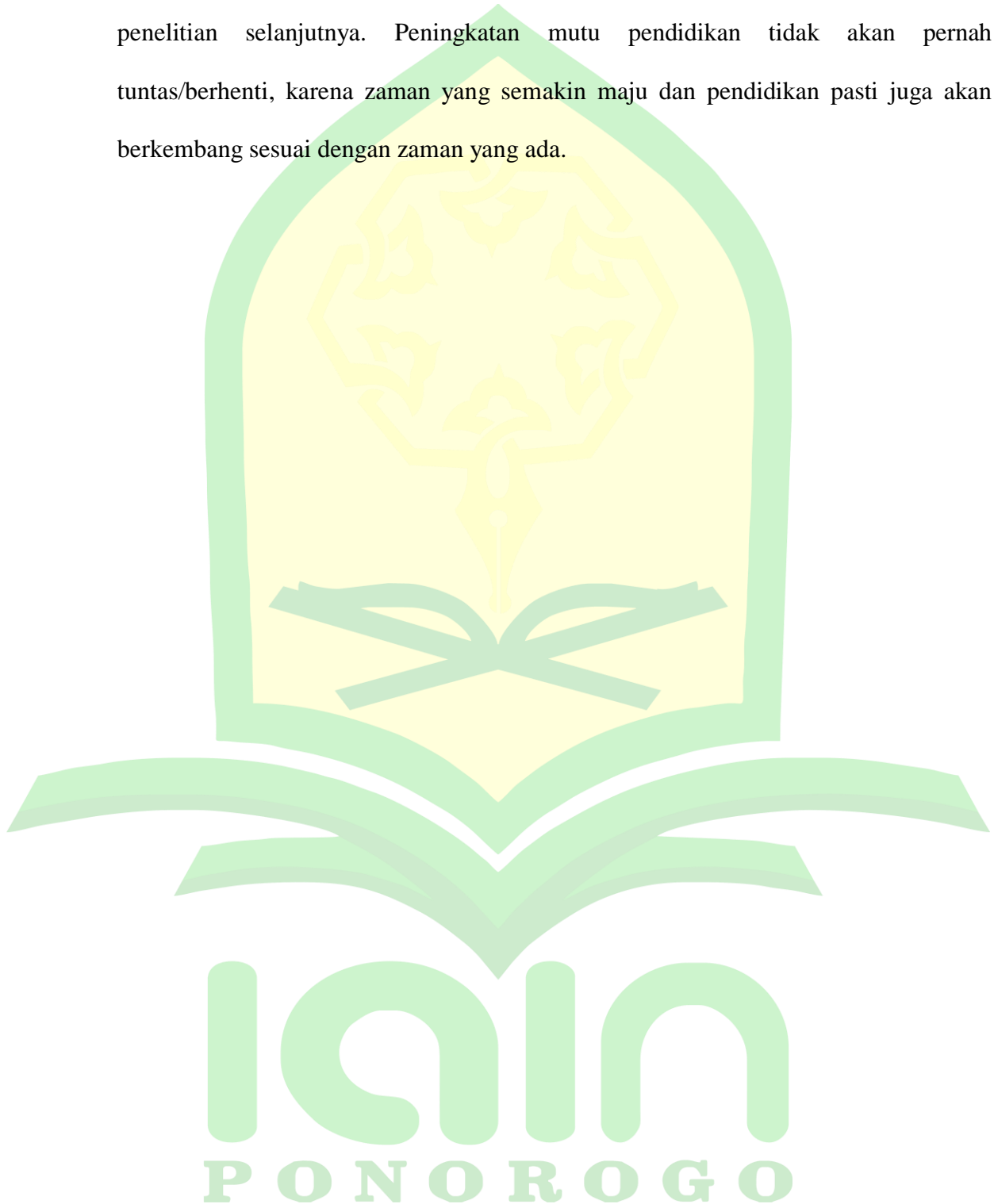
anggaran. Kemudian dikumpulkan menjadi satu kesatuan sebagai hasil capaian kegiatan secara umum dari madrasah. Pada capain kegiatan yang telah dievaluasi madrasah, dalam setiap SNP memiliki kekurangan dan kelemahan yang dapat dijadikan tolak ukur madrasah dalam merencanakan strategi berikutnya. Selain itu, dalam capaian kinerja yang dilaporkan memiliki presentase keberhasilan/ketercapaiannya masing-masing. Indikator Kinerja; Standar Isi tercapai 99.9%, Standar Proses tercapai 100%, Standar Kompetensi Lulusan tercapai 95%, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan tercapai 100%, Standar Sarana Prasaran tercapai 99.9%, Standar Pengelola tercapai 99.9%, Standar Pembiayaan tercapai 99.7%, Standar Penilaian tercapai 99.8%, Terselenggaranya Gaji dan Tunjangan tercapai 99.9%, Terselenggaranya Tunjangan Kinerja tercapai 99.9%, Terselenggaranya Tunjangan Profesi Guru tercapai 99.9%, Terselenggaranya Operasional Perkantoran tercapai 91%, Terselenggaranya Belanja Honor Operasional Satuan Kerja tercapai 100%, Terselenggaranya Belanja Barang Persediaan Barang Konsumsi tercapai 99.9%, dan Terselenggaranya Lngganan Daya dan Jasa tercapai 72%. Dari seluruh presentase diatas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja tercapai 97.12%.

B. Saran

1. Untuk kepala madrasah, harapannya dapat meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan yang ada di madrasah dengan baik sesuai dengan visi, misi, dan tujuan kemenag yang berlaku, sehingga rencana strategi madrasah yang dibuat dapat sesuai dengan tujuan yang seharusnya. Selain itu juga selalu mengawasi serta mengingatkan kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan agar selalu mengerjakan dan mengevaluasi kinerjanya dengan baik.
2. Untuk *stakeholder* madrasah, diharapkan dapat selalu mendukung dan membantu kepala madrasah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah dengan baik

sesuai acuan kinerja yang telah ditetapkan sehingga ketercapaian kinerja dapat tercapai sesuai yang seharusnya dicapai.

3. Untuk pengamat/peneliti selanjutnya, berharap penelitian ini dapat dijadikan rujukan penelitian selanjutnya. Peningkatan mutu pendidikan tidak akan pernah tuntas/berhenti, karena zaman yang semakin maju dan pendidikan pasti juga akan berkembang sesuai dengan zaman yang ada.



DAFTAR PUSTAKA

- Abin, Moh. Rois. “Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2017).
- Al., Syaifulloh dkk. “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah.” *JSH: Jurnal Sosial Humaniora* 5, no. 2 (2012): 1–3.
- Aulia, Rizki Izefti. “Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021).
- Dela, Ami Nura. “Implementasi Manajemen Mutu Menuju Madrasah Unggulan di MTs Ma'arif NU 5 Sekampung.” Institut Agama Islam Negeri Metro, 2019.
- Suhelayanti, dkk. *Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- Fadhallah, R.A. *Wawancara*. Jakarta Timur: UNJ Press, 2020.
- Fadhli, Muhammad. “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017).
- Fitrah, Muh. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017).
- Hefniy, dan Refi Najma Fairus. “Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Manajemen* 03, no. 01 (2019).
- Hidayat, Ahmad Furqon. “Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN Kalisat 01 Kabupaten Jember.” Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Hidayat, Imam, dkk. “Manajemen Strategi dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Anak Usia Dini.” *Jurnal Pelita PAUD* 5, no. 2 (2021).
- Hilman, Fathin Anjani, Hanadiviyah, dan Gina Fitriyani. “Evaluasi Strategi Bimbingan Manasik Haji di Tengah Pandemi Covid-19.” *MABRUR: Academic Journal of Hajj and Umra* 1, no. 4 (2022).
- Jamaluddin. *Manajemen Mutu Teori dan Aplikasi Pada Lembaga Pendidikan*. Jambi: Pusaka Jambi, 2017.
- Kholis, Nur. *Manajemen Strategi Pendidikan: (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Mardianti, Selly. “Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As'Ad Kota Jambi.” Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Singapura: SAGE Publication, 2014.

- Muhajirin, dan Maya Panorama. *Pendekatan Praktis Metode Penelitian dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017.
- Munandar, Aris. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam." *Nur El-Islam : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan* 6, no. 2 (2020).
- Nafrin, Irinna Aulia, dan Hudaidah. "Perkembangan Pendidikan Indonesia di Masa Pandemi Covid-19." *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 2 (2021).
- Nanggala, Agil. "Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha Vol. 8 No. 2 (Mei, 2020)." *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undika* 8, no. 2 (2020).
- Nasyirwan. "Pencapaian 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Lulusan." *Manajer Pendidikan* 9, no. 6 (2015).
- Novianto, Evri. *Manajemen Strategis*. Sleman: Deepublish, 2019.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta, 2014.
- Pananrangi, Andi Rasyid. *Manajemen Pendidikan*. Celebes Media Prakarsa, 2017.
- Raco, Jozef. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010.
- Rahim, Abd. Rahman, dan Enny Radjab. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017.
- Rohman, Faiz Auliya. "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura." UIN Sunan Kalijaga, 2018.
- Sedjati, Retina Sari. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Setiawati, Fenty. "Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020).
- Skripsi, Tim Penyusun Buku Pedoman Penulisan. *Buku Pedoman Penulisan SKRIPSI Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan*, 2021.
- Subadi, Tjipto. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006.
- Sudrajat, Cucu Jajat, Mubiar Agustin, Leli Kurniati, dan Dede Karsa. "Strategi Kepala TK dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid 19." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5, no. 1 (2021).
- Sutikno, Tri Atmadji. "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu." *Teknologi dan Kejuruan* 36, no. 1 (2013).
- Suwendra, Wayan. *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan*

dan Keagamaan. Bali: Nilacakra, 2018.

Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016.

Umam, Muhamad Khoirul. "Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Peserta Didik." *Jurnal Al-Hikmah* 6, no. 2 (2018).

Umrati, dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.

Wiryopranoto, Suhartono, Nina Herlina, Djoko Marihandono, Yuda B Tangkilisan, dan Tim Museum Kebangkitan Nasional. *Perjuangan Ki Hajar Dewantara: dari Politik Ke Pendidikan*. Jakarta: Museum Kebangkitan Nasional Direktorat Jenderal Kebudayaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017.

