

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN
MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN**

TESIS



Oleh:

RIZKI NUR DWI KURNIAWATI

NIM 502210038

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2023**

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN
MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN**

TESIS

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah Satu Syarat
untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh:

RIZKI NUR DWI KURNIAWATI

NIM 502210038

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO**

2023

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Nur Dwi Kurniawati

NIM : 502210038

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MIN 9 Magetan

Menyatakan bahwa naskah tesis 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, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 8 Juni 2023



(RIZKI NUR DWI KURNIAWATI)

PERSETUJUAN PEMBIMBING

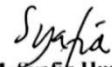
Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **RIZKI NUR DWI KURNIAWATI**, NIM 502210038 dengan judul: "**Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MIN 9 Magetan**", maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis Munâqashah Tesis.

Ponorogo, 10 Mei 2023

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP. 198004042009011012


Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Rizki Nur Dwi Kurniawati**, NIM 502210038, **Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: "**Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MIN 9 Magetan**" ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 10 Mei 2023

Pembuat Pernyataan,

The image shows an official stamp and a handwritten signature. The stamp is rectangular and contains the Garuda Pancasila emblem, the text 'METERAI TEMPEL', and the alphanumeric code 'D4AAKX177805932'. The signature is written in black ink over the stamp.

RIZKI NUR DWI KURNIAWATI
NIM 502210038



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA**

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Rizki Nur Dwi Kurniawati, NIM 502210038, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Pendidikan Madrasah di MIN 9 Magetan" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munâqashah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Kamis, tanggal 8 Juni 2023 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag. NIP. 197409092001122001 Ketua Sidang		08-06-2023
2	Dr. Sugiyar, M.Pd.I. NIP. 197402092006041001 Penguji Utama		08.06.23
3	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji 2/ Pembimbing 1		08.06.23
4	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. NIP. 198204072009011011 Sekretaris/ Pembimbing 2		08.06.23

Ponorogo, 8 Juni 2023
Direktur Pascasarjana,



Dr. Muh. Tasrif, M.Ag
NIP 197401081999031001

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

ABSTRAK

Mutu pendidikan merupakan salah satu komponen penting dalam dunia pendidikan yang harus menjadi perhatian dan harus selalu dikembangkan. Salah satu permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan. Permasalahan terhadap rendahnya mutu pendidikan dialami oleh semua jenjang pendidikan tak terkecuali pendidikan dasar di madrasah. Salah satu cara yang digunakan untuk mengatasi dengan penerapan manajemen strategik.

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah kepala MIN 9 Magetan, waka kurikulum MIN 9 Magetan, waka kesiswaan MIN 9 Magetan, waka sarana dan prasarana MIN 9 Magetan, bendahara MIN 9 Magetan, perwakilan guru dan komite MIN 9 Magetan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data interaktif Miles, Huberman dan Saldana. Teknik pengecekan keabsahan data menggunakan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, pengecekan anggota, serta triangulasi (dengan sumber dan dengan metode)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen strategik yang diterapkan oleh MIN 9 Magetan dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan.

Temuan yang peneliti dapatkan dalam hal perencanaan strategi MIN 9 Magetan dalam pengembangan mutu pendidikan adalah dilakukan melalui mekanisme yang dimulai dari tahapan: (a). Penyusunan visi dan misi serta tujuan madrasah; dan (b). Analisis SWOT, serta (c) Penentuan tujuan madrasah, (d) perumusan strategi unggul.

Dalam hal implementasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dilakukan melalui (a). Peninjauan kurikulum dan pembelajaran, (b) program kerja bidang kesiswaan, (c) program kerja bidang sumber daya manusia dan humas, (d) program kerja bidang sarana dan prasarana, (e) program kerja bidang ketatausahaan, dan program kerja bidang keuangan.

Dalam hal evaluasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dilakukan melalui mekanisme monitoring setiap bulan dan evaluasi setiap semester terhadap pembelajaran, pengembangan sarana-prasarana pendidikan, serta pengembangan SDM nya. Kemudian dari hasil evaluasi tersebut dilaksanakan analisis tindak lanjut melalui pendekatan persuasif terhadap pendidik dan tenaga kependidikan guna adanya perbaikan secara terus menerus, khususnya pada aspek mutu pembelajaran dan peningkatan mutu SDM nya.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Pengembangan Mutu Pendidikan

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF QUALITY EDUCATION

AT MIN 9 MAGETAN

ABSTRACT

The quality of education is one of the important components in the world of education that must be a concern and must always be developed. One of the problems facing the world of education today is the low quality of education. Problems with the low quality of education are experienced by all levels of education, including basic education in madrasahs. One way that is used to overcome the implementation of strategic management.

This research includes qualitative research with the type of case study research. In this study, researchers used primary data and secondary data. The sources of data in this study were the head of MIN 9 Magetan, deputy head of curriculum MIN 9 Magetan, deputy head of student affairs MIN 9 Magetan, deputy head of facilities and infrastructure MIN 9 Magetan, treasurer of MIN 9 Magetan, representatives of teachers and committees of MIN 9 Magetan. Data collection techniques used in this study are through observation, interviews and documentation. The data analysis technique uses the interactive data analysis technique Miles, Huberman and Saldana. Techniques to check the validity of the data using extended observations, increasing persistence, member checking, and triangulation (with sources and with methods)

The purpose of this study is to determine the strategic management implemented by MIN 9 Magetan in developing the quality of education at MIN 9 Magetan.

The findings that the researchers got in terms of strategic planning for MIN 9 Magetan in developing the quality of education were carried out through a mechanism starting from the following stages: (a). Preparation of the vision and mission and objectives of the madrasah; and (b). SWOT analysis, and (c) Determination of madrasah goals, (d) formulation of superior strategies.

In terms of strategy implementation in developing the quality of education at MIN 9 Magetan, it is carried out through (a). Review of curriculum and learning, (b) student work programs, (c) human resources and public relations work programs, (d) facilities and infrastructure work programs, (e) administration work programs, and finance work programs.

In terms of strategy evaluation in developing the quality of education at MIN 9 Magetan, it is carried out through a monthly monitoring mechanism and evaluation every semester of learning, development of educational facilities, and human resource development. Then from the results of the evaluation a follow-up analysis was carried out through a persuasive approach to educators and education staff for continuous improvement, especially in the aspect of the quality of learning and improving the quality of its human resources.

Keywords: Strategic Management, Educational Quality Development

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

DALAM.....

ii

PERNYATAAN

KEASLIAN

iii

PERSETUJUAN

PEMBIMBING

iv

KATA

PENGANTAR.....

v

ABSTRAK.....

vii

DAFTAR

ISI

viii

DAFTAR

TABEL

x

DAFTAR

GAMBAR.....

xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah.....

1

B. Rumusan	
Masalah.....	5
C. Tujuan	
Penelitian.....	5
D. Manfaat	
Penelitian.....	6
E. Kajian	
Terdahulu	6
F. Definisi	
Operasional	11
G. Sistematika	
Penulisan.....	13

BAB II KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Strategik	
1. Pengertian Manajemen	
Strategik	14
2. Tujuan dan Manfaat Manajemen	
Strategik	21
3. Langkah-langkah Manajemen Strategik	
B. Mutu Pendidikan Madrasah	

1. Pengertian Mutu Pendidikan	
Madrasah	42
2. Indikator Mutu Pendidikan	
Madrasah	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	53
B. Data dan Sumber Data.....	54
C. Teknik Pengumpulan Data.....	55
D. Analisis Data.....	60
E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data.....	62

BAB IV PERENCANAAN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

A. Paparan Data.....	65
B. Analisis Data.....	79

C. Sinkronisasi dan Transformatif	
83	

BAB V IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

A. Paparan	
Data.....	
86	
B. Analisis	
Data.....	
97	
C. Sinkronisasi dan Transformatif	
99	

BAB VI EVALUASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

A. Paparan	
Data.....	
101	
B. Analisis	
Data.....	
106	
C. Sinkronisasi dan Transformatif	
110	

BAB VIII PENUTUP

A. Kesimpulan	
112	

B. Saran.....
114

DAFTAR

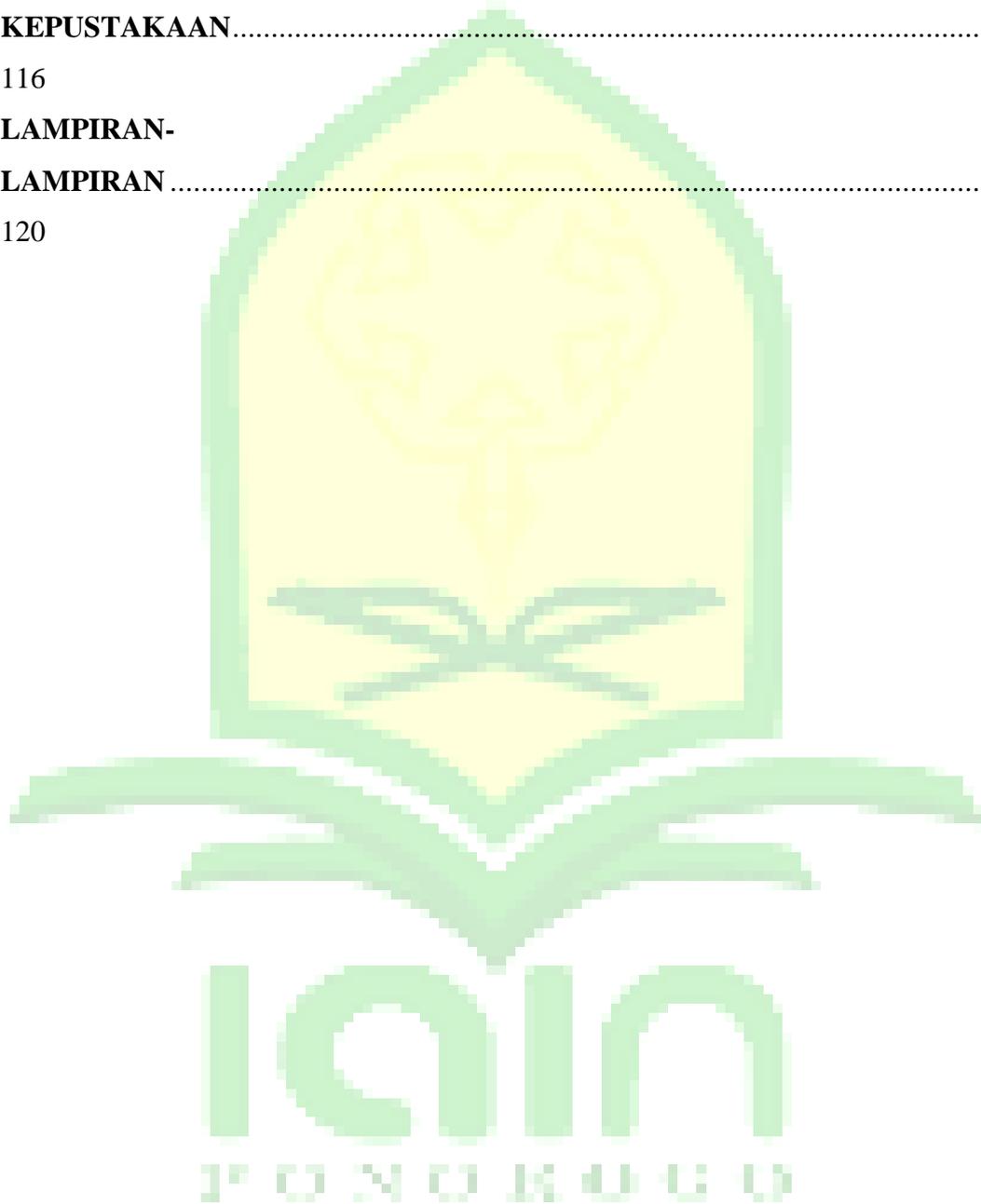
KEPUSTAKAAN.....

116

LAMPIRAN-

LAMPIRAN.....

120



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, seiring dengan semakin majunya perkembangan zaman, orang tua semakin selektif dalam memilih pendidikan untuk putra-putrinya. Orang tua mempunyai keyakinan bahwa dengan pemilihan pendidikan yang tepat akan membawa putra-putrinya ke arah yang terbaik. Salah satu yang menjadi incaran orang tua adalah madrasah. Banyak orang tua yang mempercayakan pendidikan putra-putrinya di madrasah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang dikelola di bawah naungan Kementerian Agama harus mampu untuk selalu melaksanakan pengembangan madrasah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam pengembangan madrasah adalah dengan mengembangkan mutu pendidikan madrasah. Sehingga madrasah dapat berkembang dan diterima oleh berbagai lapisan masyarakat serta output atau lulusan dari madrasah mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain.

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan berciri khas Islam yang senantiasa berproses untuk mewujudkan dan mempertahankan mutu pendidikan. Pendidikan madrasah merupakan bagian dari pendidikan nasional yang memiliki kontribusi tidak kecil dalam pembangunan pendidikan nasional atau kebijakan pendidikan nasional. Madrasah telah memberikan sumbangan yang sangat signifikan dalam proses pencerdasan masyarakat dan bangsa, khususnya dalam konteks perluasan akses dan pemerataan pendidikan.¹

¹ M Maskur, "Eksistensi Dan Esensi Pendidikan Madrasah Di Indonesia", *Terampil : Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 4.1 (2017), 1689–99 <<https://doi.org/p-ISSN 2355-1925>>.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan khas Islam, keberadaannya di Republik ini sangat menonjol. Lembaga ini menempati peran strategis bagi pendidikan dan pengajaran generasi muda umat Islam dalam mempersiapkan diri untuk menjalankan peran penting mereka bagi masyarakat di kemudian hari. Keberhasilan madrasah dalam menyiapkan anak didik menghadapi tantangan masa depan yang lebih kompleks, seperti: menghasilkan lulusan yang akan menjadi pemimpin umat, pemimpin masyarakat, dan pemimpin bangsa yang ikut menentukan arah perkembangan bangsa ini, ditentukan oleh kesiapan para pengelolanya. Sebaliknya, kegagalan madrasah dalam menyiapkan anak didik menghadapi tantangan masa depan akan menghasilkan lulusan-lulusan yang frustrasi, tersisih, dan menjadi beban masyarakat. Artinya, di tengah gempuran badai globalisasi yang menawarkan persaingan, diperlukan pengelola madrasah yang mampu menjalankan sistem manajemen yang relevan dengan kondisi zaman.²

Eksistensi madrasah hingga saat ini tetap bertahan seiring dengan pembangunan dan pendidikan nasional. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional yang dikelola oleh Kementerian Agama juga tetap berada pada tatanan fungsinya untuk turut serta mencerdaskan anak bangsa. Hal tersebut tetap relevan dengan tujuan dan cita-cita pendidikan nasional kini. Pada Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikemukakan fungsi pendidikan nasional sebagai berikut:

*Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.*³

² Ali Murtadho, "Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (Tqm)", *Jurnal Forum Tarbiyah*, 10.1 (2012), 92 <<https://doi.org/70243>>.

³ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan madrasah bertujuan untuk mengembangkan mutu pendidikan yang berpijak pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini, pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategi dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas.⁴

Acuan teknis Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, dengan lingkup terdiri delapan standar yaitu meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi kelulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Dalam pengelolaan pendidikan, madrasah membutuhkan sumber daya baik itu pimpinan, tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kemampuan profesional dan integritas tinggi demi tercapainya pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu merupakan dambaan dan tujuan bersama. Namun pada kenyataannya pendidikan madrasah saat ini belum sepenuhnya mampu memenuhi keinginan dan tujuan bersama atau dengan kata lain mutu pendidikan madrasah masih kurang.

Di era globalisasi yang penuh dengan tantangan ini, sebagai lembaga pendidikan yang berbasis nilai-nilai keagamaan, madrasah dituntut untuk tidak hanya mampu melakukan *transfer of knowledge* akan tetapi juga

⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 160.

mampu melakukan *transfer of Islamic value*. Jadi, diharapkan lulusan madrasah tidak hanya pandai dalam hal ilmu pengetahuan akan tetapi juga terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman yang nantinya mampu menjadi bekal dalam menghadapi beratnya tantangan di era globalisasi. Karena era globalisasi tidak hanya memberikan memberikan dampak positif seperti pesatnya kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan juga komunikasi. Namun, pada kenyataannya dampak negatif dari globalisasi juga menghampiri kalangan anak-anak, tak terkecuali anak-anak yang masih duduk di bangku pendidikan dasar.

Oleh karenanya, Peneliti merasa tertarik untuk melakukan observasi awal di MIN 9 Magetan, yang merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat dasar. Dari hasil observasi awal tersebut ditemukan beberapa fenomena yang menunjukkan kurangnya mutu pendidikan hal tersebut salah satunya ditunjukkan dengan tingginya angka keterlambatan datang siswa yang disebabkan bangun kesiangan karena malamnya terlalu banyak main *game* menggunakan *gadget*, serta kurang disiplinnya siswa dalam menjalankan ibadah sholat lima waktu. Tak hanya dari sisi siswa, kurangnya mutu pendidikan di MIN 9 Magetan juga datang dari sisi guru, salah satu contohnya adalah guru asyik memainkan gawainya saat pembelajaran berlangsung dan siswa hanya diberikan tugas.

Untuk menjawab permasalahan kurangnya mutu pendidikan tersebut di atas perlu diterapkan manajemen strategik yang baik dalam rangka pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan. Kunci sukses yang harus dimiliki dan sekaligus merupakan daya saing yang efektif adalah mutu/kualitas. Siapapun yang memiliki kualitas maka peluang untuk dapat menjadi pemenang akan sangat terbuka.⁵ Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus dikelola dengan manajemen strategik yang baik untuk mencapai mutu pendidikan madrasah yang terbaik.

⁵ H.B Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 27.

Manajemen strategik merupakan suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada lembaga pendidikan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil.⁶

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MIN 9 Magetan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana manajemen strategik yang diterapkan dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan. Maka dirumuskan judul penelitian “**Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MIN 9 Magetan**” yang terfokus pada perencanaan, implementasi dan evaluasi strategik dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan;
2. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan;
3. Untuk mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan.

⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 2.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat secara praktis dan teoritis, yaitu:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Kepala Madrasah, sebagai masukan dalam hal manajemen strategik untuk pengembangan mutu madrasah secara berkelanjutan.
 - b. Bagi seluruh warga madrasah, sebagai masukan untuk menerapkan manajemen strategik dalam upaya pengembangan mutu pendidikan madrasah.
2. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan sumbangsih terkait manajemen strategik untuk madrasah agar senantiasa berkembang.
 - b. Memberikan sumbangsih pijakan dalam penelitian di kemudian hari yang berkaitan dengan manajemen strategik serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

E. Kajian Terdahulu

Dari tinjauan kepustakaan, ada beberapa tesis yang membahas tentang manajemen, antara lain:

1. Puji Nugroho, 2021, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Magelang dengan judul tesis “Manajemen Strategik Sekolah Berbasis *Boarding School* dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I’tishom Grabag”. Dalam tesis tersebut menjelaskan bahwa:⁷
 - a. Perencanaan strategik dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMA Al-I’tishom Grabag melingkupi beberapa kegiatan, antara lain sosialisasi visi-misi dan tujuan, penyusunan program jangka

⁷ Puji Nugroho, *Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I’tishom Grabag, Tesis* (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021).

pendek, menengah dan jangka panjang serta menetapkan produk unggulan. Perencanaan strategik di SMA Al-I'tishom Grabag melibatkan seluruh komponen yang ada, baik yayasan, guru maupun wali murid.

- b. Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMA Al-I'tishom Grabag meliputi beberapa kegiatan yang dilakukan, antara lain menetapkan kebijakan atau peraturan, pelaksanaan rekrutmen guru dan ketersediaan sarana dan prasarana guna menunjang pembelajaran yang berkualitas.
- c. Evaluasi manajemen strtegik yang dilakukan SMA Al-I'tishom dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan yaitu dengan melakukan kegiatan monitoring.

Penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan yang Peneliti lakukan, yaitu mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu, sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Puji Nugroho tersebut mengkaji manajemen strategik berbasis *boarding school*, sedangkan dalam penelitian ini akan mengkaji manajemen strategik secara umum.

2. Moh. Rois Abin, 2014, Program Studi Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Tulungagung dengan judul tesis "Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan Madrasah Aliyah Negeri Kota Blitar)".⁸ Hasil penelitian tesis tersebut menyebutkan bahwa di Madrasah Aliyah Negeri Kunir tahap perencanaan strategik dilakukan mulai dari perumusan visi misi, analisis peluang dan ancaman serta peningkatan mutu pendidik, sedangkan di MAN Kota Blitar perencanaan strategik selain perumusan

⁸ Moh. Rois Abin, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan Madrasah Aliyah Negeri Kota Blitar*, Tesis (IAIN Tulungagung, 2014).

visi misi, analisi peluang dan ancaman juga melakukan analisis hambatan dan alternatif pemecahan masalah, pengadaan ma'had.

Penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan yang Peneliti lakukan, yaitu mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu, sedangkan perbedaannya adalah penelitian Rois Abin menggunakan jenis penelitian multisitus, sedangkan penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian studi kasus.

3. Eko Permadi, 2016, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya dengan judul tesis “Manajemen Strategik dalam Pengembangan Pendidikan Karakter (Studi pada Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum Palangkaraya)”.⁹ Hasil penelitian tesis tersebut menyebutkan bahwa implementasi perencanaan strategik dalam pengembangan pendidikan karakter menekankan pada keteladanan, penciptaan lingkungan dan pembiasaan.

Penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan yang Peneliti lakukan, yaitu objek yang dikaji sama, yaitu manajemen strategik, sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian Eko Permadi, manajemen strategik difokuskan dalam pengembangan pendidikan karakter sedangkan penelitian ini manajemen strategik fokus dalam pengembangan mutu pendidikan.

4. Busiri A.H, 2020, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Universitas Islam Nahdhatul Ulama Jepara dengan judul tesis “Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah Miftahul Falah Dawe Kabupaten Kudus”.¹⁰ Hasil penelitian tesis tersebut menyebutkan bahwa manajemen strategik digunakan dalam upaya

⁹ Eko Permadi, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Studi pada Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum Palangkaraya*, Tesis (IAIN Palangkaraya, 2016).

¹⁰ Busiri, A.H, *Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah Miftahul Falah Dawe Kabupaten Kudus*, Tesis (Universitas Islam Nahdhatul Ulama Jepara, 2016).

peningkatan mutu pembelajaran Fiqih mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan, diantaranya pengembangan visi misi dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, serta menentukan strategi unggul dalam meningkatkan mutu pembelajaran di kelas.

Penelitian tersebut mempunyai kesamaan dengan yang Peneliti lakukan, yaitu mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu, sedangkan perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Busiri A.H tersebut fokus pada pengembangan mutu pembelajaran Fiqih, sedangkan penelitian ini akan berfokus pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, siswa serta pengelolaan madrasah.

Adapun persamaan dan perbedaan beberapa penelitian terdahulu dengan penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Kajian Terdahulu

NO	PENELITIAN TERDAHULU	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Puji Nugroho, 2021, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Magelang dengan judul tesis “Manajemen Strategik Sekolah Berbasis <i>Boarding School</i> dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I’tishom Grabag”	Mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu	Penelitian yang dilakukan oleh Puji Nugroho tersebut mengkaji manajemen strategik berbasis <i>boarding school</i> , sedangkan dalam penelitian ini akan mengkaji manajemen strategik secara umum
2	Moh. Rois Abin, 2014, Program Studi Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Tulungagung dengan judul tesis “Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di Madrasah	Mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu	Pada penelitian Rois Abin menggunakan jenis penelitian multisitus, sedangkan penelitian ini akan menggunakan

	Aliyah Negeri Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan Madrasah Aliyah Negeri Kota Blitar)”		jenis penelitian studi kasus
3	Eko Permadi, 2016, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya dengan judul tesis “Manajemen Strategik dalam Pengembangan Pendidikan Karakter (Studi pada Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum Palangkaraya)”	Objek yang dikaji sama, yaitu manajemen strategik.	Dalam penelitian Eko Permadi, manajemen strategik difokuskan dalam pengembangan pendidikan karakter sedangkan penelitian ini fokus dalam pengembangan mutu pendidikan
4	Busiri A.H, 2020, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pasca Sarjana Universitas Islam Nahdhatul Ulama Jepara dengan judul tesis “Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah Miftahul Falah Dawe Kabupaten Kudus”	Mengkaji manajemen strategik dalam peningkatan mutu	Penelitian yang dilakukan oleh Busiri A.H tersebut fokus pada pengembangan mutu pembelajaran Fiqih, sedangkan penelitian ini akan berfokus pada pengembangan mutu tenaga pendidik dan kependidikan, siswa serta pengelolaan madrasah

F. Definisi Operasional

1. Manajemen Strategik

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing”-pengelolaan-, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola.¹¹

Menurut Kusnadi dalam Syafaruddin yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu seni keterampilan, teknik dan ilmu, merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.¹²

Kata strategik berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus*. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan sebagai kerangka kerja (*frame work*) teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Sedarmayanti mengartikan manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.¹³

2. Mutu

Mutu merupakan sebuah filosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹⁴ Dalam Bahasa

¹¹ Nasution, M.N, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014), 89.

¹² Syafaruddin, Iwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: Quantum Teaching, 2005), 17.

¹³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 3.

¹⁴ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 11.

Indonesia, mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), kualitas.¹⁵ Dalam Bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan *quality*, sedangkan dalam Bahasa Arab disebut dengan *jaudah*.¹⁶

Mutu dipandang sebagai suatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Untuk itu produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk, wajar dan familiar.¹⁷ Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagian besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, merupakan idealism yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli.¹⁸

3. Madrasah

Madrasah berasal dari akar kata *darrasa*, yaitu belajar, sedangkan madrasah berarti tempat belajar atau sekolah formal. Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum maupun ilmu berbasis ajaran Islam.¹⁹

Madrasah Indonesia sepenuhnya merupakan usaha penyesuaian atas tradisi persekolahan yang dikembangkan oleh pemerintahan Hindia Belanda. Dengan struktur dan mekanisme yang hampir sama, dan sekilas

¹⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 768.

¹⁶ Muhammad Fathurrohman dan Sulistiyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik, Praktek, dan Teoritik* (Yogyakarta: Teras, 2012), 40.

¹⁷ Ibid, 54.

¹⁸ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCISOD, 2011), 51-52.

¹⁹ Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual dan Institusi Pendidikannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2021), 204.

madrasah merupakan bentuk lain dari sekolah dengan muatan dan corak keislaman.²⁰

Seiring dengan perkembangan pendidikan, madrasah senantiasa meningkatkan kualitas dengan memiliki keunggulan dan memadukan pengajaran pendidikan, serta moralitas luhur, pengajaran bahasa asing Arab/ Inggris, ilmu umum dan agama yang dikaji dan dikembangkan secara inovatif.

G. Sistematika Penulisan

Tesis terdiri dari tujuh bab yang saling berkaitan, yaitu:

- Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah hasil penelitian terdahulu, dan lainnya sebagai dasar pemikiran peneliti.
- Bab II berkaitan tentang kajian teori mengenai pola manajemen strategik MIN 9 Magetan dalam pengembangan mutu pendidikan madrasah.
- Bab III membahas mengenai metode penelitian yang digunakan meliputi metode dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan teknik pengecekan data.
- Bab IV berisi paparan data, temuan data di lapangan, analisa data, sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah pertama.
- Bab V berisi paparan data, temuan data di lapangan, analisa data, sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah kedua.
- Bab VI berisi paparan data, temuan data di lapangan, analisa data, sinkronisasi dan transformatif dari rumusan masalah ketiga.
- Bab VII merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran.

²⁰ IP Simanjuntak, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Press, 2005),

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Pemahaman mengenai manajemen strategik dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yaitu “manajemen” dan “strategi”. Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses, kedua manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan ketiga manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.²¹

Manajemen dapat difahami sebagai kegiatan mengatur. Secara etimologi atau bahasa, manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang disinonimkan dengan *to hand* yang berarti mengurus, *to control* yang berarti memeriksa, *to guide* yang berarti memimpin. Apabila dilihat dari asal katanya, maka manajemen berarti pengurusan, pengendalian atau pembimbing. Pengertian lain disebutkan bahwa manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya yang efektif untuk mencapai sasaran. Dalam perspektif teori organisasi, manajemen didefinisikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya organisasi tersebut untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.²²

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola.²³

²¹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 3.

²² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 19.

²³ Nasution, M.N, *Manajemen Mutu Terpadu* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014), 89.

Menurut Kusnadi dalam Syafaruddin yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu seni keterampilan, teknik dan ilmu, merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.²⁴

Strategi secara etimologi berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*” yang artinya merencanakan dan pengarahannya. Sedangkan istilah manajemen secara etimologi berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*management*”, turunan dari kata “*to manage*” yang artinya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁵

Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang. Manajemen strategi merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula.²⁶

Strategi merupakan instrument manajemen yang urgen dan tidak dapat dihindari termasuk di dalam manajemen sekolah. Strategi madrasah memastikan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strateginya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik sekolah atau madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah, evaluasi alternatif-

²⁴ Syafaruddin, Iwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran* (Jakarta: *Quantum Teaching*, 2005), 17.

²⁵ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 3.

²⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), 149.

alternatif strategi dengan menggunakan yang cara pasti dan pilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.²⁷

Strategik atau *strategic planning* terdiri dari kata yaitu perencanaan (*planning*) serta strategis (*strategic*). Perencanaan adalah proses yang sedang berlangsung yang menyediakan kerangka kerja yang menentukan atau memutuskan bagian-bagian dari pelaksanaan. Strategi adalah suatu pola pendayagunaan dan alokasi sumber daya dalam sebuah organisasi dan serangkaian usaha yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi perencanaan strategi adalah proses untuk memformulasikan strategi bagi suatu perusahaan yang meliputi perumusan kegunaan dan pengelolaannya.²⁸

Pearce dan Robinson dalam Ahmadi mendefinisikan manajemen strategik sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Strategi menjelaskan pengertian suatu perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan tersebut berkompetisi, terhadap siapa perusahaan tersebut berkompetisi, dan untuk tujuan apa perusahaan tersebut berkompetisi.²⁹

Menurut J. David Hunger & Thomas Weelen dalam Sofjan Assauri manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (*renstra*), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Strategi sering pula dikaitkan dengan upaya pengintegrasian dan pengalokasian sumber-sumber daya, dan kompetensi organisasi, agar dapat memperoleh keberhasilan di dalam lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.³⁰

²⁷ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 30.

²⁸ Ibid, 45.

²⁹ Ibid, 46.

³⁰ Sofjan Assauri, *Strategic Management, Sustainable Competity Advantages* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 3-4.

Pengertian manajemen strategik secara lengkap dijabarkan oleh Kusnadi, dalam pengantar manajemen strategik menyebutkan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai yang diharapkan.³¹

Manajemen strategik sebagai suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai pada implementasi yang paling depan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang bersangkutan. Dalam penyusunan rencana strategik lembaga pendidikan harus memuat: (a) Rumusan visi lembaga, (b) Rumusan misi lembaga, (c) Rumusan tujuan lembaga, (d) Rumusan sasaran, (e) Rumusan kebijakan, (f) Rumusan program, (g) Rumusan kegiatan.³²

Manajemen strategik adalah suatu keputusan fundamental yang akan mengarahkan lembaga pendidikan pada pencapaian-pencapaian strategik sesuai visi, misi lembaga ke masa depan. Manajemen strategik berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut.³³

Manajemen strategik dapat menjawab pertanyaan dasar seperti: (a) *where are we now?* (b) *where do we want to be?* (c) *how do we get there?* dan (d) *how do we measure our progress?*. Pertanyaan pertama berkaitan dengan sejauh mana dalam memahami stuai dan kondisi sekolah saat ini, pertanyaan kedua berkaitan seperti apa situasi dan kondisi sekolah yang diharapkan, dan pertanyaan ketiga serta keempat berkaitan dengan

³¹ Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi* (Malang: Universitas Brawijaya, 2013), 17.

³² Muljadi, *Pokok-pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Pustaka Publisher, 2006), 15.

³³ *Ibid*, 25.

bagaimana upaya dalam menentukan cara mencapai harapan tersebut dan mengukur tingkat ketercapaiannya.³⁴

Manajemen strategik adalah suatu proses yang teratur dimana manajemen puncak menentukan atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi, strategi-strategi yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut, jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta aktivitas (program/kegiatan) dan tindakan peran manajemen puncak yang diperlukan untuk melaksanakan strategi yang tepat.³⁵

Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis sekolah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.³⁶

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen strategik lebih luas dikemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.³⁷

³⁴ Ibid, 27.

³⁵ Higgins, James, M. dan Vincze, Julian, W, *Strategic Management: text and cases* (USA: The Dryden Press, 2001), 52.

³⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Erlangga, 2012), 64.

³⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 149.

Manajemen strategi merupakan upaya untuk mengelola strategi suatu pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan. Pengelolaan strategi mencakup perencanaan, implementasi serta evaluasi dan pengendalian strategi.³⁸

Dalam Islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan definisi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah Swt (Q.S Al-Sajadah (32): 5):

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ ٠٠٠ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya:

*Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya, pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*³⁹

Ayat di atas, menjelaskan bahwa Allah Swt adalah pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya ini.⁴⁰

Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktifitas yang baik harus dilakukan secara rapi, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan. Setiap kegiatan tidak boleh dilakukan secara tidak benar, tidak sungguh-sungguh atau tidak serius, tidak disiplin, baik dalam mengatur kehidupan rumah tangga,

³⁸ Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 1.

³⁹ Departemen Agama RI, *Al- 'Alim: Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Mizan Media Utama, 2010), cet. 5.

⁴⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media: 2013), 34.

organisasi, lembaga pendidikan sampai dengan urusan terbesar sebagaimana mengatur sebuah negara. Setiap aktifitas yang ada dalam kehidupan ini diperlukan pengaturan yang baik, tepat, dan terarah sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan terselesaikan secara efektif dan efisien.⁴¹

Thompson dan Strickland dalam David Hunger mendefinisikan manajemen strategi sebagai makna menetapkan rencana masa depan organisasi, menentukan tujuan jangka panjang dan memilih gaya yang sesuai untuk implementasi strategi. Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sekolah dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan sekolah.⁴²

Oleh karenanya, manajemen strategi perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah harus menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal.⁴³

Dalam perspektif peningkatan kualitas, manajemen dapat dilihat sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas, relevansi dan daya saing pendidikan. Namun, itu tidak berarti pendidikan dapat diperlakukan sebagai barang dagangan, karena pendidikan didasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan melalui kegiatan belajar mengajar. Jadi sistem pendidikan memanusiakan manusia sebagai individu yang bermartabat, bermoral,

⁴¹ Ibid, 35.

⁴² J. David Hunger & Thomas L, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), 4.

⁴³ Ulfah Irani & Murniati, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu* (Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 4 No. 2, November 2014).

berbakti, dan bertanggungjawab atas diri sendiri, masyarakat, dan rakyatnya.⁴⁴

2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen memiliki tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (*intangibile*). Tujuan usahanya bukan pada hasil-hasil yang spesifik tetapi biasanya dalam bentuk sasaran-sasaran. Manajemen tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni *output* pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.⁴⁵ Tujuan utama manajemen menurut Shrode dan Voich dalam Nanang Fatah adalah produktifitas dan kepuasan produktifitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.⁴⁶

Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut:⁴⁷

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang kejadian serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

⁴⁴ Onisimus Amtu, *Manajemen di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi dan Implementasi* (Bandung:Alfabeta, 2011), 27.

⁴⁵ George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 10.

⁴⁶ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 15.

⁴⁷ Ibid, 18.

Tujuan suatu strategi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Organisasi tersebut masih harus meraih keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang di dalam lingkungan, yang memungkinkan menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang kekuatannya.⁴⁸

Sejatinya tujuan dari manajemen strategik adalah selaras dan sejalan dengan tujuan organisasi. Etzioni dalam Syaiful Sagala mendefinisikan tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan organisasi adalah keadaan yang dikehendaki pada masa akan datang yang senantiasa dikejar organisasi agar direalisasikan.⁴⁹

Tujuan manajemen strategik adalah terciptanya suatu sistem dan strategi manajemen sekolah yang niscaya dan pasti mampu meningkatkan mutu yang kompetitif dan menguntungkan.

Berdasarkan pengalaman historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya.⁵⁰

⁴⁸ Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: NoerFikri, 2020), 6-7.

⁴⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 136.

⁵⁰ John A Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 28.

Dengan diterapkannya manajemen strategik diharapkan akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan maupun organisasi itu sendiri. Adapun manfaat yang akan didapatkan yaitu:⁵¹

- a) Memberikan arah dan tujuan jangka panjang yang akan dituju;
- b) Membantu organisasi agar bisa menyesuaikan atau beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi;
- c) Membuat situasi organisasi lebih efektif;
- d) Mencatat kelebihan atau keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

Menurut Nawawi, dalam mengimplementasikan manajemen strategik di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha untuk mewujudkan secara efektif, dan efisien sebagai berikut:⁵²

- a. Organisasi kerja menjadi dinamis karena rencana strategi harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi;
- b. Implementasi manajemen strategi berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif, dan efisien;
- c. Manajemen strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan rencana strategi;
- d. Manajemen strategi menuntut semua yang terkait untuk berpartisipasi yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of*

⁵¹ Wahyudi, Agustinus, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Jogjakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), 68.

⁵² Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), 183.

belonging), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

Senada dengan hal tersebut, Salusu berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat manajemen strategik, di antaranya yaitu identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari semaksimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya, dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan strategi, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi, manajemen strategik dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.⁵³

Manajemen strategi dalam organisasi pendidikan memiliki banyak manfaat, yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen strategik dalam memberikan penekanan pada analisis internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi;
- b. Manajemen strategik memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategi untuk mencapai sasaran organisasi;
- c. Manajemen strategik merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an yaitu ketika model perencanaan jangka panjang (*Long Range Planing*) perencanaan, pemrograman, penganggaran atau anggaran dan control keuangan (*budgeting and financial controlling*) dan kebijakan bisnis diramu menjadi satu.⁵⁴

Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifitas dengan

⁵³ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2013), 495

⁵⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 152.

mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.⁵⁵

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para kepala sekolah diajak berfikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi pendidikan jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:⁵⁶

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju;
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi;
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif;
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko;
- e. Aktifitas pembuatan strategi akan memepertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang;
- f. Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya;
- g. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi;
- h. Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.

Berdasarkan uraian tentang manfaat manajemen strategik di atas perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada

⁵⁵ Grafin, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2004), 227.

⁵⁶ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses berfikir Strategik* (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 2006), 19.

sumber daya manusia atau pelaksanaannya bukan pada manajemen strategik sebagai sarana. Sumber daya manusia sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting adalah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak menggunakan manajemen strategik demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.⁵⁷

3. Langkah-langkah Manajemen Strategik

Sebelum melakukan proses manajemen strategik, maka dianjurkan untuk berpikir dan bertindak strategik terlebih dahulu. Tahapan-tahapan dalam berpikir dan bertindak strategik yaitu sebagai berikut:⁵⁸

a. Identifikasi Masalah

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya

b. Pengelompokan Masalah

Sangat sering dari tahap di atas akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu untuk mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai dengan sifatnya.

c. Proses Abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah krusial dari tiap kelompok. Kemudian dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan

⁵⁷ Sujadi & Sri Wiranti Setiyanti, "Konsep Manajemen Strategik sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan", Jurnal STIE Semarang (Vol. 3, No.2, tahun 2011), 29.

⁵⁸ Umar Sidiq, "Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan: Implementasi di MAN 3 Yogyakarta", Jurnal Edukasi (Vol. 03, No. 01 tahun 2015), 79.

ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.

d. Penentuan Metode/ Cara Pemecahan

Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukanlah cara yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah kongkret dan lebih spesifik.

e. Perencanaan untuk Implementasi

Tahap-tahap ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/ cara pemecahan masalah pada tahap ke empat.

Fred R David & Forest R David dalam bukunya "*Strategic Management Concepts and Cases*" menjelaskan proses manajemen strategi sebagai berikut, *The strategic management process consists of three stages: Strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation.*⁵⁹ Artinya, proses manajemen strategi terdapat 3 tahap, yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan sekolah. Pearce dan Robinson dalam Ismail Solihin menjelaskan tentang tahapan manajemen strategik terbagi menjadi 3 tahap, yaitu:⁶⁰

1) Perencanaan Strategi, yang meliputi:

a. Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang terlibat dalam suatu aktifitas organisasi/ lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu,

⁵⁹ Fred R. David & Forest R David, *Strategic Management Concepts and Cases* (USA: Pearson, 2015), 39.

⁶⁰ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Bandung: Erlangga, 2012), 64.

setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.⁶¹

Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis dan fleksibel.⁶²

Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.⁶³

b. Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, dan tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisis eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.⁶⁴

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (menggunakan

⁶¹ Ibid, 66.

⁶² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: Ircisod, 2012), 216.

⁶³ Ibid, 219.

⁶⁴ Ibid, 221.

kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).⁶⁵

c. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah. Perencanaan jangka panjang merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun.⁶⁶

d. Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat menngkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan lankah-langkah secara terukur.⁶⁷

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternative-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menajdi strategi sekolah.⁶⁸

2) Pelaksanaan Strategi, yang meliputi:

a. Menentukan kebijakan sekolah

⁶⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 29.

⁶⁶ Ibid, 151.

⁶⁷ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 217.

⁶⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 32.

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan penaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tetapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.⁶⁹

b. Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.⁷⁰

c. Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia memerlukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.⁷¹

d. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

⁶⁹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 200.

⁷⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 28.

⁷¹ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 117.

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang memengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.⁷² Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan.⁷³

3) Evaluasi/ kontrol strategi, mencakup:

a. Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan oleh sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Aktifitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.⁷⁴

b. Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai, sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-

⁷² Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 169.

⁷³ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung: ALfabeta, 2008), 11.

⁷⁴ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 28.

betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.⁷⁵

c. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.⁷⁶

Manajemen strategik menurut Fred R. David memiliki tiga tahapan besar, yaitu:⁷⁷

a. Perumusan Strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:

- 1) Pengembangan pernyataan misi perusahaan
- 2) Melakukan audit internal dan eksternal
- 3) Menetapkan sasaran jangka panjang
- 4) Menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi

b. Implementasi Strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan:

- 1) Menetapkan kebijakan dan sasaran tahunan
- 2) Mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih pada tahap perumusan strategi.

Sondang P Siagian menegaskan bahwa efektif atau tidaknya suatu strategi sebagaimana suatu instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat dari analisis strategi yang dilakukan

⁷⁵ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Media, 2003), 391.

⁷⁶ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 129.

⁷⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba empat, 2006), 18.

terhadap berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan, melainkan pada implementasinya.⁷⁸

- c. Evaluasi Strategi, dimana pada tahap ini perusahaan dapat melakukan pengukuran dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi. Evaluasi adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas organisasi dan hasil kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah.⁷⁹

Proses penyusunan manajemen strategik pendidikan dapat dilakukan dalam empat tahap, yaitu (1) diagnosis, (2) perencanaan, (3) pengembangan, dan (4) penyusunan dokumen rencana sebagai berikut:⁸⁰

Pertama, tahap diagnosis. Dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Sementara kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kedua, tahap perencanaan. Dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi (*mission*) ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dan keinginan dari dalam yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Ketiga, tahap pengembangan. Dirumuskan berdasarkan visi misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun sesuai dengan isu-isu utama. Dalam

⁷⁸ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara 2012), 257.

⁷⁹ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 219.

⁸⁰ Rowe, *Strategic Management, a Methodoligal Approach* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1990), 297.

rumusan strategi, pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (strategi utama, sub strategi, dan rincian strategi).

Keempat, tahap penyusunan dokumen rencana strategis. Dirumuskan secara singkat, tidak terlalu tebal supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Perumusannya dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan. Untuk penyelesaian akhir perlu menunggu bingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disepakati oleh semua pihak yang terkait. Rumusan visi yang disepakati bersama akan dijadikan sebagai panduan dalam merumuskan misi dan tujuan organisasi pendidikan. Hasil kajian tentang kekuatan dan kelemahan organisasi pendidikan serta peluang dan tantangan eksternalnya di suatu sisi serta rumusan visi, misi dan tujuan organisasi pendidikan dapat menghasilkan isu-isu utama dalam pembangunan pendidikan dalam konteks masing-masing. Diantara isu-isu utama yang dikaji, pemilihan terhadap strategi pengembangan kegiatan dan pembangunan pendidikan. Alternatif rencana yang terbaik adalah alternative perencanaan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan, yang paling banyak kontribusinya bagi pergerakan perkembangan dalam aspek-aspek terkait dan yang memungkinkan adanya perubahan manakala dalam proses implementasinya memerlukan adanya penyesuaian keadaan.

Judson dalam Rowe menjelaskan lima langkah penting dalam rencana strategis, yaitu (1) *analyzing and planning the change*, (2) *communicating about the change* (3) *gaining acceptance of the required change in behavior* (4) *making the initial transition from the statusquo to the new situation* (5) *consolidating the new conditions and continuing to follow up*.⁸¹

Dengan kata lain, dalam rangka melakukan perubahan perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) analisis dan rencanakan perubahan yang akan dilaksanakan, (2) komunikasikan apa yang harus diubah, (3)

⁸¹ Ibid, 301.

ciptakan suasana penerimaan atas perubahan yang diperlukan, (4) memulai transisi dari *statusquo* menuju kondisi yang terbaru dan (5) konsolidasikan kondisi baru dan keberlanjutannya. Beberapa pra syarat bagi penerapan konsep manajemen strategik antara lain *preparing and communicating strategic plan; the strategic budget; understanding the internal environment (assumption and beliefs, values, corporate culture, strategic vision, grand strategy, goals, objectives, and critical success factors); assessing the external environment (stakeholder analysis, environmental forecasting); assessment of product/ market dynamics (assessment of product/ market strategy, technology assessment, product/ market mapping, competitive portofolio analysis; understanding the competitive portofolio analysis.*⁸²

Analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh terhadap organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainly*) tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi madrasah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut dengan analisis SWOT.⁸³

⁸² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 134.

⁸³ *Ibid*, 135.

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik SWOT ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Matrik tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.⁸⁴

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
Threats	<p>ST</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
Opportunities	<p>SO</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

Gambar 2.1 Matriks SWOT

Matriks tersebut adalah, (1) Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industry yang bersaing, (2) Kelemahan adalah faktor negative yang mengurangi kekuatan organisasi, (3) Peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya, dan (4) Tantangan atau hambatan adalah lawan dari peluang atau faktor-faktor yang akan menghambat lajunya suatu organisasi atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya.⁸⁵

⁸⁴ Ibid, 137.

⁸⁵ Ibid, 140.

Dalam memperhatikan lingkungan eksternal diperlukan informasi yang relevan melalui cara-cara yang sistematis, melakukan evaluasi dan melakukan analisis hasil evaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan sekolah untuk mengeksploitasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan strategik pada kompetensi dan kekuatan khusus.⁸⁶

Menurut Murniati, tahapan manajemen strategik terdiri atas empat tahap, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, penerapan/implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. Pengamatan lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal.⁸⁷ Lingkungan internal meliputi “variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi”.⁸⁸ Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti kekuatan dan kondisi dalam lingkup di mana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.⁸⁹

Tahap perumusan strategi meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang suatu organisasi/

⁸⁶ Ibid, 140.

⁸⁷ Murniati, *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008), 50.

⁸⁸ Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 46.

⁸⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 33.

lembaga pendidikan, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.⁹⁰

Proses formulasi strategi yang juga disebut sebagai perencanaan strategik, meliputi: menetapkan arah organisasi, mengidentifikasi lingkungan dan analisis SWOT, merumuskan tujuan-tujuan strategik, mengembangkan alternatif-alternatif strategi, kemudian memilih strategi yang akan dikembangkan.⁹¹

George A. Steiner berpendapat dalam bukunya *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, yang diterjemahkan oleh Ticoalu dan Agus Dharma, bahwa proses perencanaan strategi tidak akan berguna bagi perusahaan jika ia tidak berbuat lebih daripada hanya memaksa manajemen puncak untuk menyadari lingkungan yang berubah. Proses perencanaan strategi memusatkan perhatian pada peluang dan ancaman. Setelah memperhatikan peluang serta ancaman yang ada, maka perencanaan strategi perlu mengarahkan dirinya untuk menetapkan visi, misi serta tujuan yang akan dicapai nantinya.⁹²

Tahap pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif. Dalam tahap ini dilaksanakan segala sesuatu yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan strategi. Implementasi strategi sering kali disebut sebagai tahap aksi dari manajemen strategik yang merupakan perwujudan dari program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategi.⁹³

Tahap evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Evaluasi strategi sangat penting untuk dilakukan, karena bertolak dari evaluasi strategi maka akan disusun rencana tindak lanjut untuk

⁹⁰ Fred R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2004), 6-7.

⁹¹ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BFPF Yogyakarta, 2011), 80.

⁹² George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, terj. Ticoalu dan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1998), 29.

⁹³ Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 33.

pengembangan suatu organisasi. Dalam evaluasi strategi terdapat tiga kegiatan pokok, yaitu menguji ulang faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan, mengukur kinerja dan melakukan tindakan-tindakan korektif.⁹⁴

Evaluasi dan pengendalian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dikemukakan oleh Usman, kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.⁹⁵ Ada tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu: (1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal, (2) pengukuran kinerja, dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.⁹⁶

Ada beberapa tipe strategi yang dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi, ia menyebutkan bahwa implikasi dalam manajemen strategik mempunyai empat tipe organisasi, yaitu:⁹⁷

Pertama, (*defender*) organisasi yang menggunakan strategi tipe ini umumnya adalah organisasi yang sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas, dan cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi dalam jangka panjang terhadap organisasi. Untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen ini, manajemen

⁹⁴ Ibid, 6-7.

⁹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 5.

⁹⁶ Fred R, david, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba empat, 2009), 256.

⁹⁷ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPF Yogyakarta, 2011), 160.

menempuh cara penilaian kerja berdasarkan pada karakteristik penyesuaian perilaku.

Kedua, (*prospector*) organisasi yang tergolong inovatif yang selalu mencari peluang. Organisasi yang memposisikan kedudukan sebagai prospector, selalu menciptakan produk unggul (output/ lulusan). Namun, kekurangan dari tipe strategi ini adalah perencanaan disusun hanya dalam jangka pendek dan menekankan perencanaan penggantian.

Ketiga, (*analyzers*) organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini ditandai dengan posisi yang selalu mengikuti peluang. Selalu mempertahankan kestabilan dan mengembangkan SDM. Perencanaan SDM meliputi perencanaan suksesi dan penggantian.

Keempat, (*reactor*) organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini tidak memiliki orientasi pasar produk yang konsisten, dan tidak ingin mengambil resiko sebagaimana yang terjadi dalam dunia persaingan.

Sistem manajemen strategi yang menekankan pada manajemen visioner, proses, pencapaian hasil dan tindak lanjut dapat diterapkan dalam kegiatan manajemen pendidikan yang tujuannya untuk menghasilkan kualitas mutu pendidikan yang diharapkan. Ada beberapa keunggulan implementasi manajemen strategi dalam lembaga pendidikan dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut.⁹⁸

a. Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

b. Produktifitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi,

⁹⁸ Siswanto H.b, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 68.

serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

c. Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi lembaga pendidikan yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (misalnya kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

d. Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

e. Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaan sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu, dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

f. Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.

g. Etika dan Tanggung jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/ atau organisasi.

B. Mutu Pendidikan Madrasah

1. Pengertian Mutu Pendidikan Madrasah

Mutu dalam Bahasa Inggris *quality* yang artinya mutu atau kualitas.⁹⁹ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).¹⁰⁰

Menurut Nur Azman, mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Juga bisa berarti derajat atau taraf kepandaian, kecakapan dan sebagainya.¹⁰¹ Secara umum, kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.¹⁰² Dalam pengertiannya mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk, hasil kerja/ upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* atau *intangible*. Mutu yang *tangible* artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena

⁹⁹ Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia, 2004), 460.

¹⁰⁰ Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 677.

¹⁰¹ Nur Azman, *Kamus Standar Bahasa Indonesia* (Bandung, Fokusmedia, 2013), 227.

¹⁰² Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar* (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2012), 28.

mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat. Sedangkan mutu yang *intangible* adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya.¹⁰³

Mutu merupakan kemampuan produk atau jasa yang mampu mencukupi kebutuhan atau harapan pelanggan. Pelanggan produk atau jasa dapat berupa pelanggan internal maupun eksternal. Dalam pendidikan, yang disebut dengan pelanggan internal adalah siswa sedangkan pelanggan eksternal adalah masyarakat dan dunia industri.¹⁰⁴

Crosby dalam Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan bahwa mutu merupakan kesesuaian individu terhadap persyaratan/tuntutan. Menurut Iskihawa dalam Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan mutu adalah kepuasan pelanggan sehingga pengertian mutu tidak dapat dipisahkan dari kepuasan pelanggan. Menurut Goetsch dan Davis dalam Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan mutu merupakan kondisi dinamis terkait produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan. Sehingga dari beberapa pendapat di atas, mutu merupakan keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapatkan kepuasan.¹⁰⁵

Mutu juga dimaknai dalam konsep absolut artinya mutu dapat disamakan dengan sifat baik, cantik, dan benar. Produk-produk bermutu merupakan sesuatu yang sempurna dengan biaya mahal. Dalam konteks tersebut mutu digunakan untuk menunjukkan status tertentu dan status kepemilikan barang yang orang lain tidak mampu mmilikinya. Dalam kaitannya dengan pendidikan, konsep mutu adalah hal yang mewah karena

¹⁰³ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 52.

¹⁰⁴ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu* (Bandung: Refika Aditama, 2016), 6-7.

¹⁰⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 304-305.

hanya sebagian kecil institusi yang mampu memberikan pendidikan bermutu tinggi.¹⁰⁶

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam dunia pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu *internal customer* dan *eksternal customer*. *Internal customer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*learners*) dan *eksternal customer* yaitu masyarakat dan dunia industri.¹⁰⁷

Pengertian mutu pada konteks pendidikan mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, sarana dan prasarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.¹⁰⁸ Menurut Muzamil mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.¹⁰⁹

Mutu pendidikan dalam arti luas ditentukan oleh tingkat keberhasilan keseluruhan upaya pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan, baik berkenaan dengan mutu skolastik maupun non skolastik. Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, mutu pendidikan ditentukan oleh sejauh mana tercapainya upaya pendidikan diukur

¹⁰⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 54-55.

¹⁰⁷ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 2.

¹⁰⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 53.

¹⁰⁹ Muzamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 206.

dari tujuan pendidikan sebagaimana dirumuskan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang sistem pendidikan nasional.¹¹⁰

Berkaitan dengan dunia pendidikan mutu bisa berarti kualitas yang berhubungan dengan hasil dari proses pendidikan itu sendiri. Menurut Hari Sudrajat pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun non akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*). Lebih lanjut, Hari Sudrajat mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia peripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.¹¹¹

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler.¹¹²

Dijelaskan oleh Dedy Mulyasana mengenai mutu pendidikan menurut Permendiknas nomor 63 tahun 2009 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem pendidikan nasional. Bukan hanya mutu pendidikan yang perlu dibahas oleh para pengambil kebijakan pendidikan, tetapi perlu ditetapkan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan merupakan kegiatan sistemik dan

¹¹⁰ Bahrul Hayat, Suhendra Yusuf, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 21.

¹¹¹ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi KBK* (Bandung: Cipta Lekas Grafika, 2005), 17.

¹¹² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 53.

terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggaraan satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan khidupan bangsa melalui pendidikan.¹¹³

Menurut Edward Sallis, sebuah sistem jaminan mutu pendidikan harus mencakup elemen-elemen sebagai berikut: (a) pengembangan lembaga/ institusi atau perencanaan strategis; (b) kebijakan mutu; (c) tanggung jawab manajemen; (d) organisasi mutu; (e) pemasaran dan publisitas; (f) penyelidikan dan pengakuan; (g) induksi; (h) penyediaan kurikulum; (i) bimbingan dan penyuluhan; (j) manajemen pembelajaran; (k) rancangan kurikulum; (l) rekrutmen pelatihan dan pengembangan; (m) kesempatan yang sama; (n) pengawasan dan evaluasi; (o) susunan administratif; (p) tinjauan ulang institusional/ evaluasi perbaikan.¹¹⁴

Menurut pengertian pelanggan, mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Dalam konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelanggan, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi – *quality in perception*”.¹¹⁵

Di dalam buku Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf tentang Benchmark Internasional mutu pendidikan, disebutkan bahwa mutu pendidikan dalam arti luas ditentukan oleh tingkat keberhasilan keseluruhan upaya pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan, baik berkenaan dengan mutu skolastik maupun non-skolastik. Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, mutu pendidikan ditentukan oleh sejauh mana tercapainya upaya pendidikan diukur dari tujuan pendidikan sebagaimana dirumuskan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku

¹¹³ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 2.

¹¹⁴ Edward Sallias, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 254.

¹¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Managemen In Education* (IRCiSoD, 2012), 51.

tentang sistem pendidikan nasional.¹¹⁶ Definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam tergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yakni “Qualis” yang berarti *what kind of* (tergantung kata apa yang mengikutinya). Mutu menurut Deming dalam Husaini Usman ialah kesesuaian dengan kebutuhan. Mutu menurut Juran dalam Husaini Usman ialah kecocokan dengan kebutuhan.¹¹⁷ Berkaitan dengan dunia pendidikan mutu bisa berarti kualitas yang berhubungan dengan hasil dari proses pendidikan itu sendiri. Menurut Hari Sudradjat menyatakan bahwa: “Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut Sudradjat mengemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal”.

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Akan hal ini, berbagai ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO, yaitu:¹¹⁸

a. Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*)

Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

¹¹⁶ Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf, *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 21.

¹¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 5.

¹¹⁸ <https://saulpurwoyo.tripod.com/id1.html> diakses pada 3 Januari 2023.

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

c. Keterlibatan orang (*Involvement of people*)

Orang/ karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Pendekatan proses (*Process Orientation*)

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan.

e. Pendekatan sistem terhadap manajemen (*System Approach to Management*)

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

f. Peningkatan terus menerus (*Continual Improvement*)

Peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus untuk meningkatkan efektifitas atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi tersebut. Peningkatan terus menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

g. Pendekatan factual dalam pembuatan keputusan (*Factual Approach to Decision Making*)

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*)

Suatu organisasi dan pemasok adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output* atau *outcome*.¹¹⁹ Mutu input disebut juga sebagai mutu masukan, mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staff tata usaha dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, sarana dan prasarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.¹²⁰

Terkait dengan mutu proses, proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam suatu lembaga pendidikan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring serta evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

¹¹⁹ Sani, dkk, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 6.

¹²⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 53.

Suatu proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengorganisasian dan penyerasian serta pemaduan input dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar serta benar mampu memberdayakan peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi nurani peserta didik, dihayati dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Dan yang terpenting lagi adalah peserta didik tidak hanya mampu untuk belajar akan tetapi juga mampu untuk mengembangkan potensi dirinya.

Terkait dengan mutu *output* pendidikan, *output* pendidikan didefinisikan sebagai kinerja sekolah. Maksud dari kinerja sekolah ialah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

2. Indikator Mutu Pendidikan Madrasah

Untuk mengetahui bahwa pendidikan bermutu atau tidak dapat terlihat dari indikator-indikator mutu pendidikan. Indikator mutu pendidikan dapat terlihat dari dua sudut pandang yaitu sekolah sebagai penyedia jasa pendidikan (*service provider*) dan siswa sebagai pengguna jasa (*customer*) yang di dalamnya ada orang tua, masyarakat dan stakeholder.¹²¹

Indikator mutu dari perspektif *service provider* adalah sekolah sebagai lembaga pendidikan harus memenuhi indikator produk yang bermutu dilihat dari *output* lembaga pendidikan tersebut. Indikator itu adalah:¹²²

- a. Sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan (*conformance to specification*);
- b. Sesuai dengan penggunaan atau tujuan (*fitness for purpose or use*);
- c. Produk tanpa cacat (*zero defect*);
- d. Sekali benar dan seterusnya (*right first every time*).

¹²¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 79.

¹²² *Ibid*, 79.

Indikator mutu pendidikan madrasah mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Di mana dalam Undang-Undang tersebut dijelaskan mengenai indikator atau standar nasional pendidikan yang meliputi:¹²³

a. Standar Kompetensi Lulusan

Kompetensi adalah pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperlukan dan dimiliki oleh peserta didik setelah proses belajar sudah berakhir. Dalam hal ini sekolah/madrasah dituntut harus mempersiapkan peserta didiknya setelah lulus agar memiliki sikap dan ketrampilan yang baik untuk bekal meniti pendidikan selanjutnya.

b. Standar Isi

Standar isi pada standar pendidikan nasional mencakup nilai materi dan tingkat kompetensi yang disiapkan oleh peserta didik setelah menempuh pendidikan baik pada jenjang dasar, menengah maupun jenjang pendidikan tinggi. Standar isi memiliki komponen didalamnya antara lain struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender akademik.

c. Standar Proses

Lembaga pendidikan atau sekolah dalam pelaksanaannya harus melihat standar proses yang telah ditetapkan pemerintah sebagai acuan dan patokan dalam proses penyelenggaraan belajar mengajar. Komponen-komponen yang ada dalam standar proses pendidikan melalui proses pelaksanaan pembelajaran harus dilaksanakan. Komponen tersebut meliputi rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kompetensi dasar (KD), tujuan pembelajaran, materi pembelajaran.

d. Standar Pendidik dan Tenaga Pendidikan

Standar pendidik dan tenaga kependidikan nasional ditentukan bertujuan agar terciptanya pendidikan yang berkualitas. Kualitas sumber

¹²³ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

daya manusia turut berpengaruh dalam terciptanya peserta didik yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik.

e. Standar Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan hal yang penting dalam proses pembelajaran. Dengan sarana yang memenuhi standar maka akan berpengaruh terhadap proses belajar dan hasil yang didapatkan.

f. Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah suatu standar nasional pendidikan yang berhubungan dengan suatu proses yang meliputi proses perencanaan, proses pelaksanaan, dan proses pengawasan pada tingkat satuan pendidikan. Standar pengelolaan terbagi menjadi tiga bagian yaitu standar pengelolaan yang dilakukan pada tingkat satuan pendidikan, standar pengelolaan yang dilakukan pada tingkat pemerintah daerah dan dilakukan pada pemerintah pusat.

g. Standar Pembiayaan

Sistem pembiayaan pendidikan merupakan proses dimana pendapatan dan sumber daya yang ada digunakan untuk operasional sekolah.

h. Standar Penilaian

Standar penilaian yaitu suatu standar nasional pendidikan yang berhubungan dengan suatu mekanisme, prosedur dan instrument penilaian hasil belajar pendidikan yang telah dibuat. Tujuan dari standar penilaian adalah untuk mengukur kemampuan peserta didik, mengetahui standar mutu pada sekolah itu sendiri dan sebagai proses menentukan nilai kepada objek tertentu.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa saja yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.¹²⁴

Dengan metode ini, peneliti ingin mengkaji data-data tentang manajemen strategik yang dilakukan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Magetan untuk pengembangan mutu pendidikan madrasah melalui pengumpulan data, pengamatan di lapangan kemudian mendeskripsikan hasil temuan ke dalam bentuk tulisan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (*real-life events*) yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.¹²⁵

Studi kasus bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek yang diteliti, sehingga sifat penelitiannya lebih banyak eksploratif dan deskriptif. Sasaran studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen. Sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan konteksnya masing-

¹²⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 6.

¹²⁵ Mudjia Raharjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya* (Malang: UIN Malang, 2017), 3.

masing dengan maksud memahami berbagai kaitan yang ada di antara unsur-unsur yang terkandung di dalamnya. Dengan demikian, dalam studi kasus tidak diambil pada subjek yang sama, melainkan pada objek yang berbeda (sesuai konteksnya masing-masing). Dalam penelitian kualitatif, studi kasus dapat dipandang sebagai metode sekaligus sebagai suatu rancangan untuk mengumpulkan informasi yang memadai tentang fakta-fakta atau keterangan-keterangan dari seseorang, latar sosial, peristiwa, atau kelompok yang sengaja diteliti untuk dipahami.¹²⁶

B. Data dan Sumber Data

Untuk melengkapi data penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh yang bersangkutan untuk dimanfaatkan informasinya. Data primer dapat berbentuk opini subjek secara individual maupun secara kelompok, dan hasil observasi terhadap karakteristik benda (fisik), kejadian, kegiatan dan hasil pengujian tertentu. Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui prosedur dan teknik pengambilan data yang berupa wawancara dan observasi langsung dilokasi penelitian. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala MIN 9 Magetan
2. Waka kurikulum MIN 9 Magetan
3. Waka kesiswaan MIN 9 Magetan
4. Waka sarana dan prasarana MIN 9 Magetan
5. Bendahara MIN 9 Magetan
6. Perwakilan guru MIN 9 Magetan
7. Komite MIN 9 Magetan

Sedangkan data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui perantara pihak lain. Data sekunder adalah data yang dikutip oleh peneliti dari sumber tersedia yang berkaitan dengan kepentingan penelitian melalui studi dokumentasi. Data sekunder

¹²⁶ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 49.

dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan judul penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan pengalaman dan pencatatan yang sistematis pada gejala yang muncul pada objek penelitian. Nasution dalam Sugiyono menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan seiring dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.¹²⁷

Sedangkan Marshall dalam Sugiyono menyatakan bahwa “*through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*”. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.¹²⁸ Diantara manfaat observasi adalah sebagai berikut:¹²⁹

- a. Dengan observasi di lapangan peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh;
- b. Dengan observasi maka akan diperoleh pengalaman langsung, sehingga memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan induktif, jadi tidak dipengaruhi oleh konsep atau pandangan sebelumnya. Pendekatan induktif membuka kemungkinan melakukan penemuan atau *discovery*.

¹²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 310.

¹²⁸ *Ibid*, 310.

¹²⁹ *Ibid*, 313.

- c. Dengan observasi, peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain, khususnya orang yang berada dalam lingkungan itu, Karena telah dianggap "biasa" dan karena itu tidak akan terungkap dalam wawancara;
- d. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkap oleh responden dalam wawancara karena bersifat sensitif atau ingin ditutupi karena dapat merugikan nama lembaga.
- e. Dengan observasi, peneliti dapat menemukan hal-hal yang di luar persepsi responden, sehingga peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif;
- f. Melalui pengamatan di lapangan, peneliti tidak hanya mengumpulkan data yang kaya, tetapi juga memperoleh kesan-kesan pribadi, dan merasakan suasana situasi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian kualitatif, banyak dikenal jenis-jenis observasi antara lain sebagai berikut.¹³⁰

- a. Observasi Partisipatif, dalam observasi ini peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. sambil melakukan penelitian, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya.
- b. Observasi terus terang atau tersamar, peneliti dalam mengumpulkan data menyatakan terus terang kepada narasumber, bahwa ia sedang melakukan penelitian. jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan.

¹³⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 228.

- c. Observasi tak berstruktur, observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi, peneliti juga tidak menggunakan instrument yang baku tetapi hanya berupa rambu-rambu pengamatan. Peneliti ini menggunakan observasi pasif, dimana peneliti datang ke tempat subjek penelitian tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian.

Adapun observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah termasuk dalam jenis observasi terstruktur atau tersamar. Dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data observasi berstruktur kepada narasumber, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tersamar dalam melakukan penelitian.

2. Wawancara

Wawancara yaitu komunikasi antara dua orang yang meliputi seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang narasumber dengan mengajukan pertanyaan dengan tujuan tertentu. Esterberg dalam Sugiyono mendefinisikan interview atau wawancara sebagai *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic”*. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu.¹³¹

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri

¹³¹ Ibid, 317.

atau *self-report*, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.¹³²

Patton dalam Nurul Ulfatin menjelaskan bahwa wawancara bertujuan untuk mendapatkan bermacam-macam informasi yang khusus, tidak hanya apa yang dikatakan, tetapi juga apa yang dipikirkan, dan bahkan apa yang dirasakan orang. Wawancara juga dimaksudkan untuk mengungkap apa yang tersembunyi di balik peristiwa atau apa yang dikatakan orang tersebut (*hidden*), Patton mengistilahkannya dengan “*in and on someone else’s mind*”.¹³³

Jenis wawancara dapat dibedakan menjadi:¹³⁴

- a. Wawancara terstruktur, kestrukturannya wawancara dalam penelitian kualitatif dapat dilihat dari keteraturan pertanyaan dan jawaban, yang memiliki ciri-ciri berikut: (1) Kata-kata dalam pertanyaan sudah ditentukan secara terstruktur; (2) Pilihan jawaban sudah disediakan; (3) Bentuk pertanyaannya sejenis angket. Oleh karena itu, biasanya pertanyaan-pertanyaan itu disiapkan secara tertulis dengan struktur urutan yang sistematis. Kestrukturannya lainnya juga bisa dilihat dari suasana pada waktu wawancara. Pada waktu wawancara berlangsung, suasana diatur secara formal yang sebelumnya telah disepakati oleh pihak peneliti dan informan (sengaja disediakan waktu khusus untuk wawancara). Wawancara terstruktur ini bisa juga disebut dengan wawancara terstandar dan terfokus. Artinya dalam waktu yang singkat (satu sampai dua jam), informan memberikan informasi atas pertanyaan peneliti yang diambilkan dari protokol/panduan wawancara. Kelemahan pada wawancara yang terstruktur untuk penelitian kualitatif adalah adanya pertanyaan-pertanyaan yang kaku, sehingga tidak akan bisa memberikan kesempatan kepada peneliti untuk masuk pada pandangan dan dunia subjek yang diteliti.

¹³² Ibid, 317.

¹³³ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 185.

¹³⁴ Ibid, 185.

- b. Wawancara tidak terstruktur/terbuka (*open ended interview*) dan wawancara mendalam (*in-depth interview*), pada tipe wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada peneliti. Peneliti tidak menggunakan panduan yang berisi pertanyaan sebagaimana yang telah disiapkan dalam wawancara terstruktur. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berisi garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Jenis wawancara ini juga termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interviewing*). Tipe wawancara tidak terstruktur ini memungkinkan peneliti untuk dapat mengungkap secara lebih dalam tentang hal yang diteliti.
- c. Wawancara semi terstruktur, pada wawancara ini peneliti mengacu pada topik-topik pertanyaan yang sudah ditentukan yang sengaja dirancang untuk semua responden yang ada dalam kasus (wawancara terstruktur), tetapi pada waktu yang bersamaan, untuk bagian-bagian tertentu dirancang dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden bisa mengeksplorasi dunianya (wawancara tidak terstruktur). Wawancara tidak terstruktur digunakan ketika peneliti tidak dapat mengetahui secara memadai tentang gejala yang akan ditanyakan. Bisa jadi peneliti tidak menyiapkan rumusan pertanyaan, dan inilah sebenarnya esensi dari *exploratory* dalam penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Adakalanya peneliti sudah menyiapkan pertanyaan, dan juga peneliti menggunakan wawancara yang tidak terstruktur agar lebih bisa mengeksplorasi tentang kajian yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.¹³⁵ Menurut Suharsimi Arikunto, metode dokumentasi

¹³⁵ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 329.

ialah metode mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, buku, transkrip, surat kabar, prasasti, majalah, notulen rapat, agenda serta foto-foto kegiatan.¹³⁶ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk melengkapi data dari hasil observasi dan hasil wawancara.

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mempelajari data-data yang telah didokumentasikan. Dari asal katanya dokumentasi yaitu dokumen yang berarti barang-barang tertulis.¹³⁷ Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik dokumentasi dengan cara menyelidiki dokumen-dokumen tertulis seperti buku-buku, peraturan-peraturan tertulis, notulen rapat, jurnal, catatan harian, hasil laporan dan foto-foto dokumentasi kegiatan.

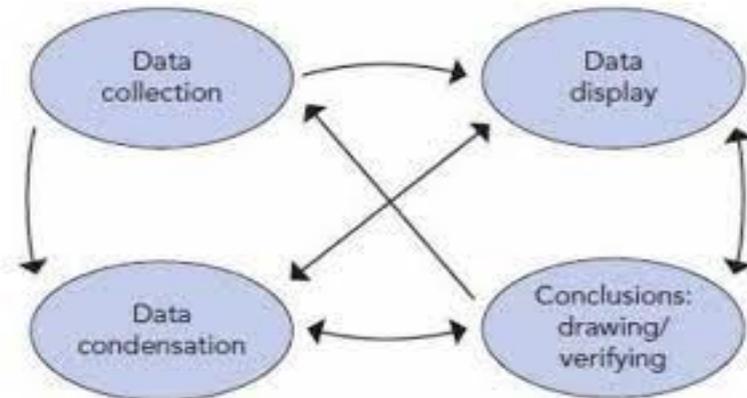
D. Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan data yang berupa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi serta bahan-bahan lain yang dikumpulkan oleh peneliti untuk ditemukan sebuah pola atau model yang nantinya akan dilaporkan secara sistemik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Miles, Huberman dan Saldana yang menerapkan empat langkah dalam menganalisis data seperti tampak pada gambar berikut:¹³⁸

¹³⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 206.

¹³⁷ Ibid, 206.

¹³⁸ Miles, Huberman & Saldana, *Qualitative Data Analysis* (America: Sage Publications, 2014), 12-14.



Gambar 3.1. Teknik Analisis Interaktif Data Miles, Huberman, dan Saldana

1. Pengumpulan Data, merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti sejak persiapan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.
2. Kondensasi Data (*Data Condensation*), merujuk pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.
3. Penyajian Data (*Data Display*), merupakan sebuah pengorganisasian, penyatuan, dan informasi yang disimpulkan. Penyajian data disini juga membantu dalam memahami konteks penelitian karena melakukan analisis yang lebih mendalam.
4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions Drawing*), dilakukan peneliti mulai dari awal peneliti mengumpulkan data seperti mencari pemahaman yang tidak memiliki pola, mencatat keteraturan penjelasan,

dan alur sebab akibat, yang tahap akhirnya disimpulkan keseluruhan data yang diperoleh peneliti.

E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam hal ini, peneliti akan memaparkan data-data secara obyektif dengan menunjukkan bukti-bukti hasil penelitian yang telah diperoleh di lapangan. Pengecekan keabsahan data merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat terpisahkan dari penelitian kualitatif.¹³⁹ Uji keabsahan data pada penelitian kualitatif ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas, dan objektif. Teknik pengecekan keabsahan data yaitu perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, pengecekan anggota (*member check*) dan triangulasi.¹⁴⁰

1. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti tinggal di lapangan sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Kehadiran peneliti dalam setiap tahap penelitian kualitatif membantu peneliti untuk memahami semua data yang dihimpun dalam penelitian bahkan sampai kejenuhan data tercapai.

Perpanjangan pengamatan akan dapat meningkatkan kepercayaan data yang dikumpulkan. Peneliti kualitatif pada tahap awal memasuki lapangan umumnya masih dianggap sebagai orang asing sehingga ia tidak banyak mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan informasi yang benar. Seberapa lama dan berapa kali peneliti melakukan pengamatan memang tidak ada ketentuan yang pasti. Tetapi, semakin lama waktu pengamatan, maka akan dapat diasumsikan semakin dalam dan semakin banyak data yang dikumpulkan.¹⁴¹

¹³⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 289-331.

¹⁴⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 327.

¹⁴¹ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya* (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 273.

2. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih teliti, cermat dan berkesinambungan. Bukti bahwa peneliti melakukan ketekunan pengamatan adalah dapat ditunjukkan seberapa banyak, rinci dan sistematis urutan peristiwa yang diamati.¹⁴²

3. Pengecekan anggota (*member check*)

Pengecekan anggota adalah cara pemeriksaan keabsahan data dengan menanyakan kembali kepada anggota yang terlibat dalam subjek penelitian atau informan penelitian (sebagai sumber data) tentang data yang telah direkam atau ditulis dalam catatan lapangan. Pengecekan anggota bisa dilakukan secara formal dan informal setelah beberapa kali melakukan pengumpulan data. Cara formal dilakukan peneliti dengan menyodorkan kembali transkrip catatan lapangannya untuk dibaca anggota pemberi data (informan) dan jika data yang telah ditulis peneliti dalam catatan lapangan dianggap benar oleh informan, maka sebagai bukti ia memberikan persetujuan melalui paraf atau tanda tangan. Cara lain yang dilakukan secara informal adalah peneliti menyampaikan isi catatan lapangannya secara lisan, kemudian mendiskusikannya kembali dengan informan sampai mendapatkan kesamaan informasi atau data yang dimaksudkan.¹⁴³

4. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data, dengan triangulasi maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.¹⁴⁴ Dalam penelitian ini, untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data, peneliti

¹⁴² Ibid, 274.

¹⁴³ Ibid, 273.

¹⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 376.

menggunakan 2 macam triangulasi, yaitu triangulasi dengan sumber dan triangulasi dengan metode yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Triangulasi dengan Sumber

Patton dalam Budi Puspo Priyadi menjelaskan bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan hasil isi dokumen yang berkaitan.¹⁴⁵

b. Triangulasi dengan Metode

Triangulasi dengan metode ini dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi dengan metode ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

¹⁴⁵ Budi Puspo Priyadi, *Metode Evaluasi Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 199-203.

BAB IV

PERENCANAAN STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

A. Paparan Data Umum

Pada awal bulan Agustus 2022 peneliti melaksanakan observasi awal di MIN 9 Magetan. Dari observasi tersebut peneliti mendapatkan beberapa gambaran umum terkait MIN 9 Magetan yang bisa peneliti uraikan sebagai berikut:¹⁴⁶

1. Identitas MIN 9 Magetan

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 9 Magetan berdiri di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Magetan dan merupakan satu-satunya madrasah negeri yang berada di wilayah Kecamatan Nguntoronadi Kabupaten Magetan. Berdiri sejak tahun 1944 terletak di Desa Semen RT 15 RW 03 Kecamatan Nguntoronadi Kabupaten Magetan. Madrasah ini berdiri pada luas tanah 2.010 m² dengan luas bangunan 956 m².¹⁴⁷

2. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 9 Magetan

Untuk mengetahui data pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MIN 9 Magetan, peneliti memperoleh data dari dokumen buku profil madrasah sebagaimana bisa dilihat dalam tabel berikut.¹⁴⁸

Tabel 4.1 Tabel Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 9 Magetan

NO	NAMA	JABATAN	STATUS
1	Luqman Ali, S.Ag	Kepala Madrasah	PNS
2	Sri Wahyuni, S.Pd	Guru Kelas	PNS
3	Siti Nur Kholis, S.Pd.I	Guru Fikih	PNS

¹⁴⁶ Observasi/ MIN 9 Magetan, 2 Agustus 2022.

¹⁴⁷ Dokumentasi/ Buku Profil MIN 9 Magetan Tahun 2021.

¹⁴⁸ Dokumentasi/ Buku Profil MIN 9 Magetan Tahun 2021.

4	Neneng Tijari Zubaidah, S.Pd	Guru Kelas	PNS
5	Anik Fitriani, S.Pd	Guru Kelas	PNS
6	Purwadi, S.Pd.SD	Guru Kelas	PNS
7	Samratin, S.Pd	Guru Kelas	PNS
8	Drs. Suryadi	Guru Kelas	PNS
9	Nyamiratun, S,Pd	Guru Kelas	PNS
10	Kususiyah, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS
11	Ika Zuhairini, S.Pd.I	Guru Kelas	PNS
12	Kukuh Wijiantoro, S.Ag	Guru Qurdis	PNS
13	Ni'matul Hidayah, S.Pd	Guru Kelas	PNS
14	Mualim Abadi, S.Pd.I	Guru Akidah	Non PNS
15	Inna Zulaikha, S.Pd.I	Guru SKI	Non PNS
16	Aris Setyowidodo, S.Pd	Guru PJOK	Non PNS
17	Yulin Alfiyah, S.Pd	Guru B. Inggris	Non PNS
18	Inaka Dwi Mardiyani, S.Pd	Guru Kelas	Non PNS
19	Sufyan Baihaqi, S.Pd	T. Administrasi	Non PNS
20	Ananda Karya Hasanuddin	Penjaga	Non PNS
21	Nur Alfiyah	T. Kebersihan	Non PNS

3. Data Siswa dan Rombongan Belajar MIN 9 Magetan

Tabel 4.2 Data Siswa MIN 9 Magetan Tahun 2021

	KELAS						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
ROMBEL	3	2	3	2	2	2	14
LAKI-LAKI	40	26	31	26	13	21	157
PEREMPUAN	24	29	27	21	27	29	157
TOTAL	64	55	58	47	40	50	314
SISWA/ROMBEL	3	2	3	2	2	2	14

B. Paparan Data Khusus

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 9 Magetan telah melakukan perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan madrasah di MIN 9 Magetan melalui empat tahapan perencanaan, yaitu perumusan visi dan misi madrasah, perumusan tujuan madrasah, perumusan strategi madrasah, serta analisis SWOT. Dari masing-masing tahapan perencanaan dapat peneliti jabarkan sebagai berikut:

1. Perumusan Visi dan Misi

Langkah pertama yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan mengenai perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan madrasah adalah tahapan perumusan visi dan misi. Hal ini diibaratkan sebagai menyusun peta atau rute perjalanan bagi seseorang yang akan menempuh perjalanan, dalam arti *start* di mana, kapan dan di mana tempat untuk beristirahat dan melakukan pengisian bahan bakar serta kapan akan sampai pada garis *finish* sudah tergambar dan terencana dengan sistematis.

Dengan istilah lain, bisa dikatakan bahwa perencanaan strategi merupakan navigasi bagi suatu lembaga untuk menentukan arah dan menuntunnya untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, suatu lembaga harus mampu merumuskan pertanyaan secara sistematis dan akurat dengan harapan agar mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya, sehingga akan berdampak pada terjaminnya kelangsungan hidup suatu lembaga.

Dalam hal perumusan visi dan misi, bapak Luqman Ali, S.Ag selaku kepala MIN 9 Magetan memberikan pemaparan bahwa:

Visi MIN 9 Magetan yang kita susun bersama itu melalui beberapa langkah yang kita lalui bersama, di antara langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut, a) mengumpulkan informasi formatif, yang meliputi: rumusan masalah visi yang sudah pernah disusun, nilai-nilai yang masih dianut dan relevan untuk kita jadikan visi (rencana jangka panjang madrasah), peran dan fungsi madrasah yang belum terarah, serta informasi lainnya yang dapat kita dijadikan sebagai landasan visi madrasah, b) mengumpulkan informasi teknis yang meliputi: kondisi dan potensi madrasah saat ini, prediksi kondisi dan potensi madrasah kedepan/ yang akan datang, c) mengumpulkan informasi visioner berupa pandangan para tokoh masyarakat, dewan pendidikan, pakar dan akademisi tentang rumusan madrasah kedepannya. Dari visi yang sudah kita susun akan kita kembangkan atau jabarkan ke dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang menjadi harapan bersama seluruh *stakeholder* madrasah.¹⁴⁹

Setelah peneliti melakukan penelitian dengan teknik dokumentasi di MIN 9 Magetan, peneliti mengetahui visi dan misi MIN 9 Magetan adalah sebagai berikut:

Visi yang dimiliki MIN 9 Magetan adalah: "Unggul dalam prestasi, berlandaskan Iman dan Taqwa serta membentuk pribadi yang berakhlakul karimah (SIMANTAB)".¹⁵⁰

Adapun misi yang dirumuskan oleh MIN 9 Magetan adalah sebagai berikut:¹⁵¹

- a) Membiasakan akhlakul karimah dan beribadah
- b) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
- c) Memotivasi dan memfasilitasi siswa untuk mengenali dan pengembangan potensi dirinya
- d) Menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif untuk proses pembelajaran

¹⁴⁹ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

¹⁵⁰ Dokumentasi/ Buku Profil MIN 9 Magetan Tahun 2021.

¹⁵¹ Dokumentasi/ Buku Profil MIN 9 Magetan Tahun 2021.

e) Menerapkan management partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah.

Proses perumusan visi dan misi MIN 9 Magetan ini dilakukan dengan musyawarah, dalam arti duduk bersama *stakeholder* dalam suatu waktu untuk merumuskan visi dan misi. Jadi masing-masing dari *stakeholder* MIN 9 Magetan mempunyai kesempatan yang sama untuk menyampaikan aspirasinya terkait perumusan visi dan misi madrasah. Hal tersebut berdasarkan penuturan bapak Luqman Ali, S.Ag sebagai kepala madrasah yang menyatakan bahwa:

Dalam penyusunan visi dan misi kita biasa duduk bersama untuk merumuskannya, tidak harus dalam suasana rapat yang serius, terkadang juga kami kemas dalam acara sembari *refreshing*. Karena madrasah ini milik bersama, jadi masing-masing pribadi *stakeholder* harus mempunyai rasa memiliki dan bertanggungjawab atas eksistensi keberadaan madrasah ini. Hal tersebut kami lakukan sebagai bentuk penghormatan kepada seluruh *stakeholder* MIN 9 Magetan, agar mereka semua merasa dihargai dan dihormati karena dilibatkan dalam setiap proses yang ada di MIN 9 Magetan. Dengan begitu besar harapan kami agar tumbuh rasa memiliki yang kuat (kalau dalam Bahasa Jawa nya melu nduweni madrasah) dalam setiap pribadi *stakeholder* MIN 9 Magetan.¹⁵²

Sedangkan untuk jangka waktu perumusan visi dan misi, peneliti mencoba mencari tahu kepada bapak Nur Iman selaku ketua komite MIN 9 Magetan, Beliau mengatakan bahwa:

Untuk kapannya perumusan visi dan misi madrasah itu dilakukan setiap delapan tahun sekali, namun dengan catatan dilakukan peninjauan ulang terhadap relevansi visi dan misi madrasah setiap tahunnya. Jika dirasa visi dan misi yang kita punya sudah tidak relevan dengan perkembangan, maka bisa kita rumuskan ulang visi dan misi madrasah yang baru. Atau sebelum kurun waktu delapan tahun misal di madrasah kita terjadi pergantian pimpinan, sudah menjadi kesepakatan bersama bahwa setiap terjadi pergantian pimpinan akan kita lakukan peninjauan kembali terhadap visi dan misi madrasah bersama pimpinan yang baru.¹⁵³

¹⁵² Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

¹⁵³ Wawancara/ Ketua Komite Madrasah Nur Iman/ 18 Oktober 2022.

Setelah mendapatkan data melalui hasil wawancara dengan bapak Luqman Ali, S.Ag selaku kepala MIN 9 Magetan dan dari bapak Nur Iman selaku ketua komite MIN 9 Magetan, peneliti berusaha untuk menggali data lebih dalam melalui dokumentasi. Dari hasil penggalian data melalui dokumentasi tersebut peneliti menemukan daftar hadir dan notulen rapat pada awal Tahun Pelajaran 2021/ 2022 dan awal Tahun Pelajaran 2022/ 2023 yang membahas mengenai peninjauan kembali terhadap visi dan misi MIN 9 Magetan.¹⁵⁴

Jadi dapat peneliti simpulkan bahwa dalam tahapan perumusan visi dan misi MIN 9 Magetan dilakukan bersama oleh seluruh *stakeholder* madrasah. Jangka waktu penyusunannya dilakukan setiap delapan tahun sekali akan tetapi dilakukan peninjauan ulang terhadap visi dan misi madrasah setiap tahunnya. Perumusan visi dan misi madrasah menjadi suatu hal yang sangat penting bagi MIN 9 Magetan karena perumusan visi dan misi merupakan navigasi yang akan menuntun madrasah dalam mencapai tujuannya.

2. Analisis SWOT

Langkah selanjutnya setelah visi, misi, madrasah dirumuskan, kemudian dilakukan analisis SWOT. Disini akan dilakukan identifikasi, pengamatan, dan analisis lingkungan secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi dan misi yang ingin dicapai. Maka dalam hal ini, analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategi yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah. Proses ini merupakan penentuan tujuan yang spesifik dalam mengidentifikasi masalah baik internal maupun eksternal demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh bapak Luqman Ali, S.Ag sebagai kepala madrasah sebagai berikut:

Perencanaan strategik MIN 9 Magetan kita usahakan sebaik mungkin dan sedetail mungkin. Oleh karena itu kita mengambil langkah berangkat dari perencanaan-perencanaan yang kita punya

¹⁵⁴ Dokumentasi/ Daftar Hadir dan Notulen Rapat TP 2021 2022.

sebelumnya, katakanlah dalam menyusun perencanaan strategi kita ambil dari beberapa skala prioritas yang kita ambil berdasarkan analisis kebutuhan dan potensi yang dimiliki *stakeholder* karena dengan begitu kita akan lebih mudah untuk menentukan program dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan madrasah. Atau dengan kata lain kita dalam merencanakan strategi, kita kaji dulu strategi yang kita punya sebelumnya. Kita melakukannya bersama-sama dengan seluruh *stakeholder* dengan harapan kita bisa saling koreksi satu sama lain jika ada salah satu dari kita yang lalai, jadi kita saling mengingatkan.¹⁵⁵

Hal tersebut di atas juga dipertegas dengan hasil wawancara terhadap bapak Purwadi, S.Pd.SD selaku Waka Kurikulum yang menjelaskan bahwa:

Untuk perencanaan strategi yang kami lakukan itu melibatkan seluruh *stakeholder* kemudian dianalisis bersama-sama terkait apa saja kendala yang terjadi di tahun sebelumnya, apa saja yang menjadi keunggulan dan kelemahan madrasah serta faktor apa saja yang menjadi peluang dan penghambat bagi madrasah, kemudian berangkat dari situ baru kita bisa menyusun dan mengembangkan bagaimana program kedepannya.¹⁵⁶

Analisis terhadap lingkungan internal yang dilakukan untuk mengidentifikasi potensi positif dan negatif yang ada di internal lingkungan madrasah, hal ini dilakukan sebagai identifikasi agar dapat memaksimalkan potensi yang ada dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah. Untuk menggali kekuatan dan kelemahan internal madrasah, maka peneliti dapat menggali data melalui observasi dengan cara memantau sarana prasarana, sumber daya manusia dan proses belajar mengajar.

Analisis internal dirumuskan dari data dan informasi serta observasi dan dokumentasi yang diperoleh langsung. Maka dari itu akan diidentifikasi secara jelas tentang kekuatan yang ada di lingkungan madrasah maupun kelemahan yang ada di lingkungan madrasah untuk dijadikan sebuah rumusan dalam pengembangan mutu pendidikan. Selain menganalisis faktor internal diperlukan juga analisis faktor eksternal karena dalam mengembangkan program madrasah, madrasah juga melakukan kerja sama dengan pihak luar

¹⁵⁵ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

¹⁵⁶ Wawancara/ Waka Kurikulum Purwadi, S.Pd.SD/ 16 Oktober 2022.

madrasah. Oleh sebab itu perlu adanya analisis eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang muncul.

Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat keputusan dan penetapan rencana strategi dalam rangka pengembangan mutu pendidikan. Sebagaimana yang dikatakan oleh kepala MIN 9 Magetan bapak Luqman Ali, S.Ag, beliau mengatakan bahwa:

Strategi program untuk pengembangan mutu madrasah didasarkan pada hasil identifikasi faktor analisis lingkungan internal maupun eksternal, maka kita akan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam lingkungan madrasah maupun peluang dan ancaman yang datang dari luar lingkungan madrasah. Dengan begitu kita pasti akan lebih mudah dalam menentukan strategi melalui program kerja atau kegiatan apa yang paling sesuai.¹⁵⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti kembali mencoba untuk menggali data dengan metode lain. Peneliti mencoba menggunakan dokumentasi. Dokumen yang peneliti dapatkan dalam buku profil MIN 9 Magetan diantaranya adalah tabel analisis SWOT MIN 9 Magetan sebagai berikut:¹⁵⁸

Tabel 4.3 Analisis SWOT di MIN 9 Magetan

Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai dengan kualifikasi 2. Mayoritas pendidik sudah berstatus PNS dan bersertifikasi pendidik 3. Mempunyai administrasi yang lengkap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya kemampuan pendidik dalam memanfaatkan fasilitas pembelajaran di kelas 2. Tingkat kedisiplinan guru yang masih kurang 3. Minat belajar siswa yang kurang 4. Kurangnya motivasi terhadap semangat belajar siswa
Peluang	Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Letak madrasah yang strategis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arus globalisasi dan informasi yang dapat

¹⁵⁷ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 16 Oktober 2022.

¹⁵⁸ Dokumentasi/ Profil MIN 9 Magetan Tahun 2021.

2. Daya dukung orang tua siswa dan masyarakat sekitar	mempengaruhi moral siswa
3. Animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MIN 9 Magetan yang terus meningkat	2. Rendahnya kontrol orang tua terhadap anak

3. Perumusan Tujuan Madrasah

Langkah selanjutnya setelah visi dan misi telah dirumuskan, maka selanjutnya merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Pada umumnya penetapan tujuan didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, strategi pencapaian, kebijakan, program dan kegiatan dalam mewujudkan misi. Oleh karena itu, tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Tujuan atau bisa dikatakan sebagai sasaran mutu yang terdapat di MIN 9 Magetan melibatkan enam bidang, seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah bapak Luqman Ali, S.Ag berikut:

Sasaran penyusunan dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan melibatkan enam bidang yang mempunyai tujuan dan sasaran atau indikator capaiannya masing-masing, seperti: 1) bidang kurikulum dan pembelajaran, 2) bidang kesiswaan, 3) bidang sumber daya manusia dan humas, 4) bidang sarana dan prasarana, 5) bidang ketatausahaan, 6) bidang keuangan, 7) bidang ekstrakurikuler. Dari semua bidang tersebut, setiap akhir semester dilakukan evaluasi bagaimana program yang telah direncanakan dan dilaksanakan selama satu semester kemudian pada awal semester selanjutnya akan dilakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi program tersebut.¹⁵⁹

Untuk merealisasikan visi dan misi madrasah, maka perlu dilakukan perumusan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah. Maka bapak Luqman Ali selaku kepala madrasah menjelaskan bahwa:

¹⁵⁹ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

Tujuan dari madrasah ini adalah mewujudkan madrasah yang mampu memenuhi tuntutan masyarakat terhadap pendidikan dasar, dengan menyesuaikan terhadap perubahan zaman yang ada. Akan tetapi, tetap berpegang teguh terhadap nilai-nilai Islami. Maka dari itu, pihak madrasah mencoba untuk tetap menciptakan lingkungan yang Islami, ramah anak dan tetap mengikuti segala tuntutan perkembangan zaman seperti pesatnya perkembangan teknologi. Kita berusaha menciptakan lingkungan madrasah ramah anak dengan tujuan supaya anak-anak bisa merasa nyaman dengan lingkungan madrasah baik teman, guru maupun seluruh warga madrasah sehingga anak-anak dapat memaksimalkan segala potensi yang ada dalam dirinya dengan baik. Dengan harapan dapat membangun pondasi yang kuat bagi generasi penerus bangsa sehingga peserta didik terbiasa melakukan pembiasaan yang terjadi di madrasah dengan kegiatan sehari-harinya.¹⁶⁰

Perumusan tujuan madrasah juga menjadi hal krusial setelah perumusan visi dan misi. Ibarat seseorang dalam menempuh perjalanan namun tanpa tujuan maka akan sia-sia perjalanan tersebut. Begitu pula dengan suatu lembaga pendidikan harus mempunyai tujuan yang jelas demi terciptanya eksistensi lembaga pendidikan tersebut.

Tidak jauh berbeda dengan perumusan visi dan misi madrasah, perumusan tujuan madrasah di MIN 9 Magetan juga dirumuskan bersama oleh seluruh *stakeholder* madrasah. Perumusan tujuan madrasah ini dilaksanakan bersamaan dengan perumusan visi dan misi madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Purwadi, S.Pd.SD selaku waka kurikulum. Beliau mengatakan bahwa:

Untuk teknis perumusan tujuan madrasah sama dengan teknis perumusan visi dan misi. Jangka waktunya pun sama, 8 tahun dan dilakukan peninjauan kembali setiap tahunnya. Yang membedakan hanya terletak pada *breakdown* setelah tujuan madrasah tersebut dirumuskan. Dari tujuan itu nantinya akan dilakukan *breakdown* menjadi tiga berdasarkan waktunya, yaitu jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.¹⁶¹

Untuk perencanaan jangka panjang MIN 9 Magetan menggunakan jangka waktu delapan tahunan, yang mana rencana tujuan selama delapan

¹⁶⁰ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

¹⁶¹ Wawancara/ Waka Kurikulum Purwadi, S.Pd.SD/ 15 Oktober 2022.

tahun tersebut tercantum dalam Rencana Strategik Madrasah (RENSTRA). Untuk perencanaan jangka menengah, tersusun dalam perencanaan empat tahunan yang disebut dengan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), dan untuk perencanaan jangka pendek disusun dalam perencanaan tahunan yang disebut dengan Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) serta terdapat lagi perencanaan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM).

Dari semua perencanaan tersebut, penyusunannya tidak terlepas dari pedoman utamanya yaitu visi dan misi madrasah. Langkah penyusunan perencanaan-perencanaan tersebut adalah sebagai berikut.¹⁶²

- a) Pembentukan Tim Pengembang Madrasah, yang terdiri dari Pengawas Pendidikan Agama Islam dan Komite Madrasah selaku pengarah, Kepala Madrasah sebagai penanggung jawab serta beberapa anggota guna kelancaran proses Evaluasi Diri Madrasah (EDM).
- b) Pelaksanaan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang merupakan suatu cara menumbuhkan budaya peningkatan mutu berkelanjutan di Madrasah. Hasil evaluasi diri madrasah dimanfaatkan sebagai laporan kepada Bagian Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten tentang pencapaian madrasah untuk pengembangan lebih lanjut. Laporan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) disusun untuk menindaklanjuti hasil temuan yang didapatkan melalui instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dengan merujuk pada delapan SNP, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, standar pengelolaan, dan standar penilaian.
- c) Berdasarkan hasil EDM, madrasah melakukan penyusunan Rencana Kerja Madrasah (yang di dalamnya memuat RENSTRA, RKJM, RKTm, RKAM) dengan prioritas pengembangan mutu pendidikan madrasah yang dirumuskan secara jelas, dapat diobservasi dan diukur. Dengan demikian, RKM menjadi dokumen kinerja madrasah yang meliputi aspek

¹⁶² Dokumentasi/ Renstra MIN 9 Magetan Tahun 2020 - 2028.

perencanaan, implementasi, skala prioritas, batas waktu, dan ukuran keberhasilannya.

- d) Pengesahan Rencana Kerja Madrasah (RKM), setelah RKM selesai disusun oleh tim, RKM dibahas bersama oleh kepala madrasah, semua guru dan komite madrasah untuk dikaji ulang agar RKM yang telah disusun sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya, RKM yang telah dikaji ulang dan diperbaiki disahkan oleh Kepala Madrasah, Komite Madrasah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, kemudian selanjutnya disosialisasikan kepada para pemangku kepentingan di lingkungan MIN 9 Magetan.

Alur atau tahapan dari penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) MIN 9 Magetan tersebut di atas dapat dilukiskan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Tahapan Penyusunan RKM

Jadi, dapat peneliti simpulkan bahwa dalam perumusan tujuan madrasah ini MIN 9 Magetan menjadikan visi dan misi madrasah sebagai pedomannya. Berangkat dari tujuan tersebut dibentuk Tim Pengembang Madrasah (TPM) yang menjalankan tugas melakukan Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Kemudian hasil dari Evaluasi Diri Madrasah dijadikan pijakan untuk penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) yang terdiri dari Rencana Trategis Madrasah (RENSTRA), Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) dan Rencana Kegiatan

dan Anggaran Madrasah (RKAM) serta kemudian dilakukan pengesahan Rencana Kerja Madrasah (RKM).

4. Perumusan Strategi Madrasah

Setelah merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi madrasah. Untuk mewujudkan visi, misi serta tujuan madrasah, MIN 9 Magetan merumuskan beberapa strategi. Dalam langkah-langkah penyusunan strategi madrasah untuk mengembangkan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan mengacu pada visi, misi dan tujuan serta target yang sudah ditetapkan bersama dengan seluruh *stakeholder* madrasah. Menurut hasil wawancara dengan kepala MIN 9 Magetan Bapak Luqman Ali, S.Ag, didapatkan pemaparan sebagai berikut:

Dalam penyusunan strategi di sini kita biasanya bisa menggunakan sistem *top down* dan juga bisa *bottom up*. Di mana *top down* merupakan sistem mekanisme perencanaan yang bersumber dari kebijakan pemerintah yang disampaikan melalui perantara kepala madrasah untuk disosialisasikan kepada seluruh *stakeholder* madrasah yang terlibat dan mau tidak mau kebijakan atau regulasi tersebut harus dilaksanakan. Sedangkan mekanisme *bottom up* biasanya dalam merencanakan suatu perencanaan strategi kita membentuk beberapa tim sesuai dengan karakteristik dan kemampuan masing-masing pribadi, kemudian dari masing-masing mereka yang berada dalam tim tersebut memberikan ide-idenya untuk perencanaan ke depannya.¹⁶³

Beliau juga menambahkan bahwasanya mekanisme langkah-langkah penyusunan strategi sebagai berikut:

Mekanisme langkah-langkah penyusunan perencanaan strategi yang pertama dilakukan adalah pembentukan tim, jadi seluruh *stakeholder* kita bagi menjadi beberapa tim, di mana masing-masing tim mempunyai tugas masing-masing. Masing-masing tim mempunyai tugas diantaranya menganalisis rencana tahun sebelumnya, mana yang sudah tercapai dan mana yang belum tercapai itu dianalisis apa penyebabnya, kemudian di *break down* ke rencana-rencana yang akan dilakukan tahun depan. Jadi rencana tahun depan itu berdasarkan hasil analisis atau evaluasi dari tahun sebelumnya. Semua perumusan strategi yang dirumuskan itu mengacu pada perumusan visi, misi dan tujuan madrasah karena visi merupakan suatu pemikiran tentang apa, kemana dan bagaimana mencapai suatu keadaan yang lebih baik atau

¹⁶³ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

dengan kata lain visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan dari suatu akhir program periode kerja, untuk mewujudkan perencanaan yang mungkin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang.¹⁶⁴

Apa yang dijelaskan oleh bapak kepala madrasah tersebut selaras dengan apa yang dikatakan oleh waka kurikulum MIN 9 Magetan bapak Purwadi, S.Pd.SD yang ditemui oleh peneliti pada kesempatan yang berbeda, beliau mengatakan bahwa:

Penyusunan strategi dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dimulai, setidaknya dilakukan pada bulan Mei-Juni menjelang tahun pelajaran berikutnya. Dalam penyusunan strategi dengan melibatkan seluruh *stakeholder*/ keterlibatan unsur di madrasah dalam sebuah tim penyusun yang meliputi kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, bapak ibu guru yang dipandang mempunyai kemampuan, serta komite madrasah. Langkah-langkah dalam menyusun strategi untuk pengembangan mutu pendidikan dengan melihat rumusan dari visi, misi, dan tujuan. Dengan menempuh langkah-langkah berikut: a) menetapkan sasaran, b) merumuskan program, c) menentukan indikator keberhasilan, d) menentukan kegiatan, e) menetapkan penanggung jawab masing-masing kegiatan, f) menyusun pembiayaan dan jadwal kegiatan.¹⁶⁵

Jadi, dapat peneliti simpulkan bahwa perumusan strategi ini merupakan tahapan penjabaran yang lebih konkret, jadi tahapan ini menetapkan sasaran dari masing-masing tujuan, merumuskan program termasuk indikator keberhasilan, menyusun kegiatan beserta penanggungjawabnya dan juga menyusun pembiayaan dan jadwal kegiatan.

¹⁶⁴ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 14 Oktober 2022.

¹⁶⁵ Wawancara/ Waka Kurikulum Purwadi, S.Pd.SD/ 16 Oktober 2022.

Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan mengambil beberapa tahapan yaitu, perumusan visi dan misi madrasah, perumusan tujuan madrasah yang didalamnya memuat penyusunan Rencana Kerja Madrasah, perumusan strategi madrasah serta analisis SWOT. Dari beberapa uraian di atas dapat dilihat melalui peta konsep pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Peta Konsep Tahap Perencanaan Strategi MIN 9 Magetan

C. Analisis Data

Pearce dan Robinson dalam Ismail Solihin menjelaskan tentang tahapan pertama dalam manajemen strategik yaitu perencanaan strategi.¹⁶⁶ Pada Bab ini, peneliti akan menganalisis mengenai Perencanaan Strategi.

4) Perencanaan Strategi, yang meliputi:

e. Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradig strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang terlibat dalam suatu aktifitas organisasi/ lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong

¹⁶⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), 64.

semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.¹⁶⁷

Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis dan fleksibel.¹⁶⁸ Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.¹⁶⁹ Hal itu telah dilakukan oleh MIN 9 Magetan, tahapan pertama yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan adalah merumuskan visi dan misi madrasah. Dalam perumusan visi dan misi madrasah ini, pihak MIN 9 Magetan melibatkan seluruh *stakeholder* madrasah, dengan tujuan bahwa jika visi dan misi yang merumuskan semua *stakeholder* maka semua akan turut serta bertanggungjawab dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian visi dan misi tersebut. Visi dan misi yang dimiliki oleh MIN 9 Magetan dirumuskan setiap delapan tahun sekali, namun dengan catatan bahwa dilakukan peninjauan ulang setiap tahunnya, jika dirasa sudah tidak relevan dengan perkembangan maka bisa dirumuskan ulang atau diganti. Bukan hanya dengan alasan sudah tidak relevan, jika dalam waktu kurang dari delapan tahun, MIN 9 Magetan mengalami perubahan pimpinan, maka MIN 9 Magetan akan melakukan peninjauan kembali visi misi yang dimiliki. Peninjauan kembali terhadap visi dan misi tersebut dilakukan bersama dengan pimpinan yang baru, dengan harapan jika pimpinan yang baru memiliki ide dan atau pandangan lain demi memajukan MIN 9 Magetan, maka visi dan misi bisa dirumuskan kembali tentunya dengan melibatkan atau

¹⁶⁷ Ibid, 66.

¹⁶⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (Jogjakarta: Ircisod, 2012), 216.

¹⁶⁹ Ibid, 219.

disosialisasikan kembali kepada seluruh *stakeholder* MIN 9 Magetan atau disosialisasikan kepada seluruh pemangku kepentingan MIN 9 Magetan.

f. Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, dan tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisis eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.¹⁷⁰

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).¹⁷¹ Dengan dilakukannya analisis SWOT oleh MIN 9 Magetan diharapkan MIN 9 Magetan sesegera mungkin bisa mengetahui peluang apa yang mereka punyai, hambatan apa yang akan mereka hadapi sekaligus apa yang menjadi penyebab dan bagaimana cara penyelesaiannya. Dengan diadakannya analisis SWOT, pihak madrasah mampu mengetahui kekuatan dan peluang yang dimiliki lembaga dan dapat memetakannya menjadi strategi-strategi unggul dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dirumuskan oleh MIN 9 Magetan. Analisis SWOT ini dilakukan oleh tim MIN 9 Magetan. Tim ini terdiri dari beberapa sumber daya manusia yang dimiliki MIN 9 Magetan, tentunya yang mempunyai

¹⁷⁰ Ibid, 221.

¹⁷¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 29.

keahlian dan juga ketertarikan dalam bidang analisis. Analisis SWOT ini biasanya dilakukan oleh MIN 9 Magetan setiap awal tahun pelajaran.

g. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah. Perencanaan jangka panjang merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun.¹⁷² MIN 9 Magetan mempunyai sebuah dokumen perencanaan jangka panjang yang disebut dengan RENSTRA (Rencana Strategi). Dokumen RENSTRA MIN 9 Magetan merupakan perencanaan jangka panjang, kurun waktu yang digunakan adalah 8 tahun. Untuk perencanaan jangka Menengah dituangkan dalam dokumen RKJM (Rencana Kerja Jangka Menengah Madrasah), RKJM ini merupakan rencana empat tahunan madrasah. Sedangkan untuk rencana jangka pendek yang dimiliki oleh MIN 9 Magetan adalah Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) atau rencana tahunan madrasah. Dan satu lagi dokumen perencanaan yang dimiliki oleh MIN 9 Magetan yaitu Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM). Tahapan paling awal dari seluruh perencanaan tersebut adalah di bentuknya TPM (Tim Pengembang Madrasah), yang beranggotakan *stakeholder* MIN 9 Magetan yang mempunyai kemampuan dalam analisis dan perencanaan pengembangan mutu pendidikan MIN 9 Magetan. Setelah TPM (Tim Pengembang Madrasah) terbentuk, maka langkah selanjutnya adalah Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Dari hasil Evaluasi Diri Madrasah ini bersama-sama ditentukan RKM (Rencana Kerja Madrasah).

¹⁷² Ibid, 151.

h. Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.¹⁷³

Strategi madrasah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik madrasah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategi yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi madrasah.¹⁷⁴ Dalam penentuan strategi unggul MIN 9 Magetan berdasarkan dari Rencana Kerja Madrasah (RKM), dari masing-masing indikator kerja ditentukan tujuan yang akan dicapai atau indikator ketercapaian, strategi atau cara apa yang akan digunakan untuk mencapai hal tersebut, siapa penanggung jawabnya, serta kapan indikator tersebut akan dilaksanakan dan membutuhkan biaya berapa. Semua harus terencana dengan jelas. Sehingga masing-masing penanggung jawab dari masing-masing program kegiatan yang ada di MIN 9 Magetan akan mampu, mau dan mudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kerangka kerja yang sudah tersusun.

D. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan data yang sudah peneliti peroleh melalui proses observasi, wawancara dan dokumentasi terkait Langkah-langkah Perencanaan Strategi Madrasah dalam Pengembangan Mutu Pendidikan di MIN 9 Magetan, terlihat bahwa MIN 9 Magetan sudah melaksanakan perencanaan strategi dengan baik yang menitikberatkan pada pengembangan mutu pendidikan madrasah.

¹⁷³ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 217.

¹⁷⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 136.

Visi dan misi merupakan suatu konsep dasar dari langkah perencanaan yang disusun dan ditetapkan oleh MIN 9 Magetan yang menjadi acuan bagi madrasah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun visi yang dimiliki MIN 9 Magetan adalah "Unggul dalam prestasi, berlandaskan Iman dan Taqwa serta membentuk pribadi yang berakhlakul karimah (SIMANTAB)".

Jika dikaji kata unggul yang menjadi kata pertama dalam visi tersebut dapat diartikan paling baik, paling bagus dalam hal pembelajaran, sarana prasarana, pelayanan, input maupun output dari MIN 9 Magetan. Hal tersebut dilakukan dengan mendidik dan membimbing peserta didik dan menjadikannya sebagai generasi penerus bangsa yang memiliki pengetahuan yang luas, mampu berpikir kritis, terampil, kreatif dan inovatif serta tetap memegang teguh pada keimanan dan ketaqwaan.

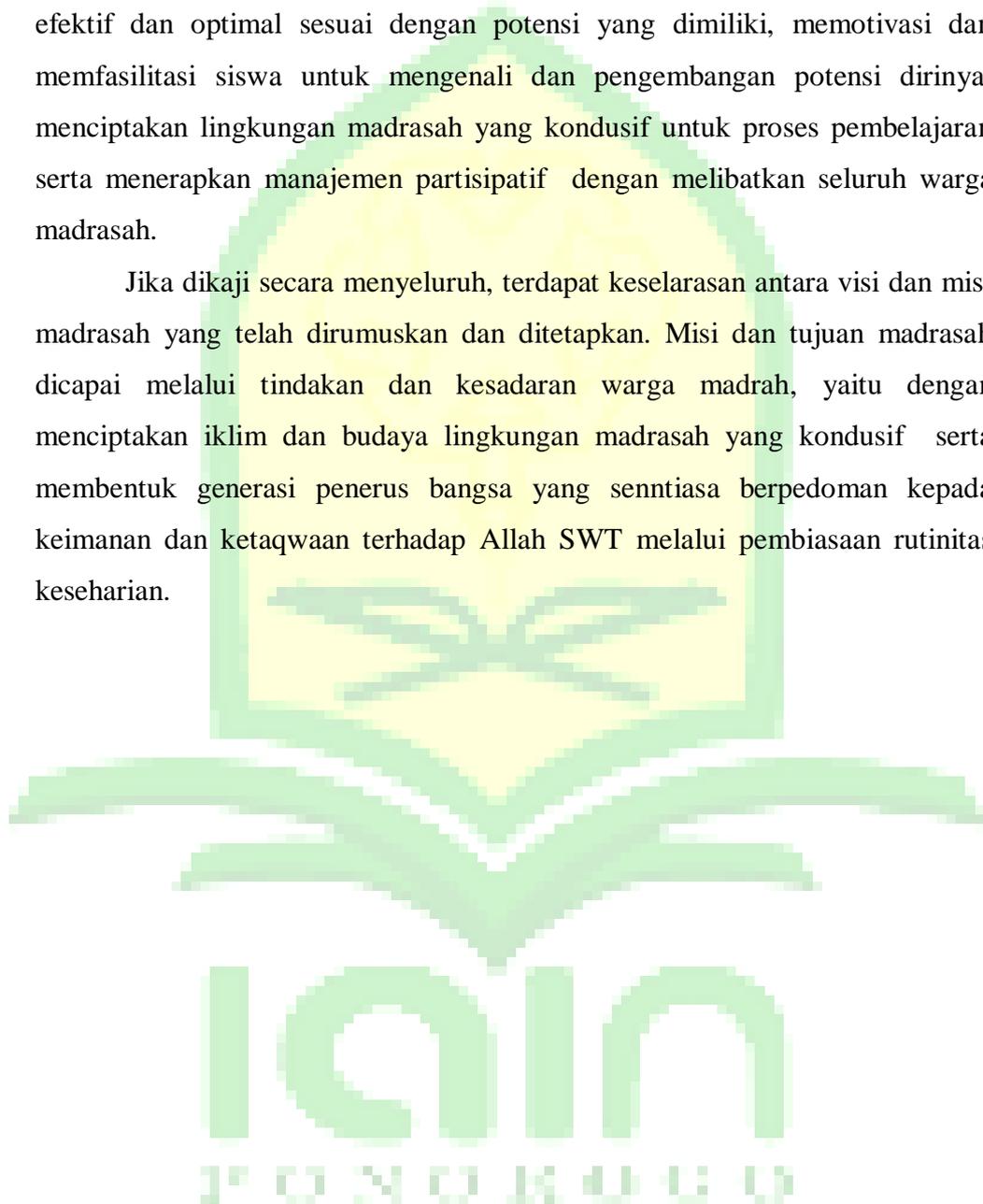
Adapun indikator-indikator yang perlu dipenuhi untuk mencapai tujuan dari visi tersebut adalah diselenggarakannya pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku dan dilaksanakan secara kreatif dan inovatif. Serta dipadukan pula dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang akan menunjang pengembangan bakat dan minat peserta didik. Selanjutnya, untuk penerapan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan tercermin dari pembiasaan do'a pagi, sholat dhuha berjama'ah, sholat dzuhur berjamaah, serta tahfidz juz 'amma dan surat-surat pilihan lainnya yang telah menjadi pembiasaan dan rutinitas peserta didik setiap hari.

Dalam penyusunan visi dan misi juga perlu diperhatikan sejarah, preferensi masa kini, lingkungan pasar, sumber daya dan kompetensi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, untuk merumuskan visi maka perlu kiranya memperhatikan *trend watching*, yaitu kemampuan untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Dengan kemampuan ini kita mampu untuk mendeteksi arah perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi. Kemampuan sebagai *trend watcher* menuntut kompetensi tinggi di bidang ilmu dan pengetahuan yang berkaitan dengan sesuatu yang diamati dengan kualitas spiritual. Setelah melakukan pengamatan *trend watching*, selanjutnya ialah kemampuan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil

pengamatan terhadap *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Selanjutnya pernyataan misi MIN 9 Magetan adalah membiasakan akhlakul karimah dan ibadah, melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki, memotivasi dan memfasilitasi siswa untuk mengenali dan pengembangan potensi dirinya, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif untuk proses pembelajaran serta menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah.

Jika dikaji secara menyeluruh, terdapat keselarasan antara visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Misi dan tujuan madrasah dicapai melalui tindakan dan kesadaran warga madrasah, yaitu dengan menciptakan iklim dan budaya lingkungan madrasah yang kondusif serta membentuk generasi penerus bangsa yang senantiasa berpedoman kepada keimanan dan ketaqwaan terhadap Allah SWT melalui pembiasaan rutinitas keseharian.



BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

A. Paparan Data

Setelah perencanaan manajemen strategik madrasah tersusun secara terperinci dan sistematis, maka tahapan selanjutnya adalah implementasi strategi yang telah direncanakan. Pada tahapan implementasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan, MIN 9 Magetan fokus terhadap tujuh bidang, yaitu: bidang kurikulum dan pembelajaran, bidang kesiswaan, bidang sumber daya manusia dan humas, bidang sarana dan prasarana, bidang ketatausahaan, bidang keuangan. Dari masing-masing bidang tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bidang Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum merupakan hal fundamental yang harus diperhatikan ketika sebuah madrasah melangsungkan proses kegiatan belajar mengajar. Karena kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran pada semua jenjang pendidikan.

Pada tahapan wawancara terkait bidang kurikulum dan pembelajaran, peneliti menemukan data dari hasil wawancara dengan kepala MIN 9 Magetan, bapak Luqman Ali, S.Ag sebagai berikut:

Madrasah ini sebagai madrasah negeri di bawah naungan kementerian agama, tentu untuk kurikulum kita harus mengikuti dari keputusan pusat dan kurikulum yang berlaku nasional, akan tetapi ada beberapa muatan yang kita tambahkan dengan harapan sebagai pelengkap dan ciri khas dari madrasah. Jadi muatan yang kita tambahkan itu belum tentu sama dengan yang dimiliki MIN lain. Selain itu juga kita tambahkan berbagai kegiatan ekstrakurikuler untuk menunjang pengembangan diri siswa.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 3 November 2022.

Dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran siswa, MIN 9 Magetan melaksanakan program pembelajaran yang menyenangkan dan menuntut siswa untuk aktif, seperti pembelajaran dengan menggunakan media elektronik dan juga pembelajaran dengan menggunakan permainan-permainan edukatif. Pembelajaran di MIN 9 Magetan tidak hanya terfokus pada pembelajaran di dalam kelas, tetapi juga pembelajaran di luar kelas.¹⁷⁶

Program kurikulum dan pembelajaran ini disusun setiap awal tahun pelajaran. Sebagaimana peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara dengan salah satu guru yang bernama ibu Nyamiratun, S.Pd, beliau mengatakan bahwa:

“Untuk guru di sini ini selain dituntut untuk mengajar dengan metode pembelajaran yang menarik dan menyenangkan, kita juga dituntut untuk tertib administrasi, mulai dari RPP dan segala perangkat pembelajarannya yang kita susun bersama-sama. Biasanya kita menyusunnya pada saat liburan mau memasuki tahun pelajaran baru.”¹⁷⁷

Untuk mengetahui sejauh mana pemahaman siswa terhadap materi pelajaran, maka diadakan evaluasi secara berkala melalui ulangan harian setiap selesai satu tema pembahasan, serta juga diadakan Penilaian Tengah Semester (PTS) dan Penilaian Akhir Semester (PAS).¹⁷⁸

Dari hasil penilaian tersebut dilakukan tindak lanjut berupa program remedial bagi siswa yang nilainya belum memenuhi KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) dan program pengayaan bagi siswa yang sudah memenuhi KKM. Hasil akhir dari penilaian tersebut dilaporkan kepada wali murid sebagai bentuk pelaporan dan tanggungjawab pihak madrasah kepada wali murid.

2. Bidang Kesiswaan

Siswa merupakan salah satu bagian penting dalam proses pendidikan. Oleh karena itu, bidang kesiswaan harus senantiasa

¹⁷⁶ Observasi/ MIN 9 Magetan/ 2 November 2022.

¹⁷⁷ Wawancara/ Guru Nyamiratun, S.Pd/ MIN 9 Magetan.

¹⁷⁸ Dokumentasi/ Dokumen Penilaian MIN 9 Magetan.

dikembangkan melalui berbagai program kesiswaan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Kepala Madrasah sebagai berikut:

Pihak madrasah selalu berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan beberapa program dalam bidang kesiswaan, diantaranya proses seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan pembinaan siswa serta pengembangan bakat dan minat siswa melalui program ekstrakurikuler.¹⁷⁹

Dari pemaparan bapak kepala madrasah tersebut, maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

Penerimaan Peserta Didik Baru merupakan suatu hal yang sangat penting dan periodik pasti dilakukan setiap tahunnya. Oleh karena itu, pihak madrasah harus mempersiapkan semua terkait penerimaan peserta didik baru, mulai dari kepanitiaan, strategi yang digunakan hingga teknis seleksi penerimaan. MIN 9 Magetan dalam rangka penjarangan penerimaan peserta didik baru dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi melalui berbagai kegiatan di RA/ TK dan juga mengadakan *event* tahunan seperti lomba mewarnai dan juga menggambar, calistung serta hafalan surat pendek bagi siswa siswi TK/ RA. Sebagaimana yang dipaparkan oleh salah satu guru yang bernama bapak Aris Setyowidodo, S.Pd beliau sekaligus sebagai ketua panitia Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) untuk tahun pelajaran 2023/ 2024 sebagai berikut:

Untuk PPDB di MIN 9 Magetan, kita harus pandai-pandai dalam menentukan program untuk menarik minat siswa, antar lain kita membuat program seperti lomba mewarnai, menggambar, calistung, dan juga hafalan surat pendek. Pesertanya dari RA/ TK di sekitar kita. Nanti yang menjadi juaranya diantaranya memperoleh kupon khusus yang bisa digunakan saat masuk di sini nanti, kuponnya bisa ditukarkan dengan tas, seragam dan juga perlengkapan sekolah yang lainnya.¹⁸⁰

Pada awal bulan Januari tahun 2023 kebetulan MIN 9 Magetan mengadakan agenda tahunan yang berupa lomba mewarnai, menggambar,

¹⁷⁹ Wawancara/ Kepala Madrasah/ 2 November 2022.

¹⁸⁰ Wawancara/ Guru Aris Setyowidodo, S.Pd/ 15 Desember 2022.

calistung, dan juga hafalan surat pendek untuk siswa siswi TK/ RA di sekitar MIN 9 Magetan. Peneliti turut hadir dalam acara tersebut. Acara tersebut diikuti oleh kurang lebih 138 dari 5 TK/ RA yang berada di MIN 9 Magetan. Selain sebagai ajang perlombaan, acara tersebut sebagai wadah bagi MIN 9 Magetan untuk memperkenalkan diri kepada masyarakat sekitar untuk menunjukkan eksistensinya.¹⁸¹

Dari data yang telah didapatkan peneliti tersebut, peneliti mencoba untuk menggali data lebih dalam dengan menggunakan dokumentasi. Peneliti mencoba menghubungi panitia kegiatan, dari dokumentasi yang ditelaah didapatkan rencana kegiatan untuk perlombaan tersebut lengkap dengan masing-masing orang yang bertugas di masing-masing bagian dan lengkap beserta anggaran biaya beserta sumber dananya.¹⁸²

b) Pembinaan Siswa

Pada saat peneliti melakukan observasi pada tanggal 18 Desember 2022, peneliti mendapati beberapa siswa yang membawa buku penghubung untuk dimintakan tanda tangan kepada wali kelasnya.¹⁸³ Kemudian peneliti mencoba mencari tahu tentang buku penghubung tersebut, kepada wali kelas 3B, ibu Ni'matul Hidayah, S.Pd, beliau menyampaikan bahwa:

Di MIN 9 Magetan ini kita punya buku penghubung. Dalam arti catatan keseharian yang menghubungkan perilaku siswa di madrasah dan di rumah. Misal jika siswa melakukan pelanggaran di madrasah, seperti membully temannya, maka wali kelas menuliskannya di buku penghubung yang setiap hari di rumah diperiksa dan dibubuhi tanda tangan wali murid, begitu pula semua kegiatan anak di rumah kita pantau melalui buku penghubung tersebut, mulai dari sholat lima waktu, belajar, mengaji, membantu orang tua, menjaga kebersihan, dan tidak bermain hp.¹⁸⁴

Pembinaan siswa melalui buku penghubung tersebut adalah terkait dengan tata tertib dan kedisiplinan siswa. Dimana buku penghubung

¹⁸¹ Observasi/ Kegiatan Lomba MIN 9 Magetan, 11 Januari 2023.

¹⁸² Dokumentasi/ Rencana Kegiatan Perlombaan MIN 9 Magetan 2023.

¹⁸³ Observasi/ Kegiatan MIN 9 Magetan, 18 Desember 2022.

¹⁸⁴ Wawancara/ Guru Ni'matul Hidayah, S.Pd/ 14 Desember 2022.

tersebut berisis kegiatan sehari-hari siswa di rumah dan juga di madrasah, jadi buku ini yang menjadi penghubung monitoring antara guru di madrasah dan juga orang tua di rumah.¹⁸⁵

Pembinaan siswa ini menjadi suatu hal yang penting karena tujuan dari pendidikan bukan hanya sebatas pemahaman materi pelajaran tetapi juga bagaimana mendidik siswa agar mampu mempunyai keimanan dan ketaqwaan serta memiliki karakter akhlak yang baik. Seluruh warga madrasah harus mempunyai kesadaran penuh akan hal tersebut.

c) Program Ekstrakurikuler

Pengembangan bidang ekstrakurikuler dilaksanakan untuk menggali seluruh potensi peserta didik. Kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di MIN 9 Magetan terdiri dari berbagai cabang olahraga, seperti sepak bola, bola voly, futsal, bola basket, bela diri, qiro'ah, drumband, seni tari, seni lukis, paduan suara dan kaligrafi. Hal tersebut selaras dengan apa yang disampaikan oleh waka kesiswaan Bapak Mualim Abadi, S.Pd.I:

Di MIN 9 Magetan ini kita mengembangkan berbagai macam ekstrakurikuler, di antaranya bola volly, sepak bola, futsal, bola basket, bela diri, qiro'ah, drumband, seni tari, seni lukis, paduan suara, dan kaligrafi. Berbagai ekstrakurikuler tersebut kami pilih dengan harapan untuk menampung segala kreatifitas serta bakat dan minat siswa kami.¹⁸⁶

Hal-hal yang telah disampaikan oleh Bapak Kepala Madrasah dan Bapak Waka tersebut sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 16 Oktober 2022. Dari hasil observasi tersebut didapati beberapa ekstrakurikuler sedang mengadakan kegiatan didampingi oleh bapak ibu guru beserta tutor yang kompeten di bidangnya masing-masing. Selain hal yang telah disebutkan oleh kepala madrasah dan waka kurikulum tersebut di atas, berdasarkan hasil observasi, peneliti juga melihat adanya kegiatan pembiasaan yang dilakukan di MIN 9 Magetan, di antaranya adalah, saat siswa datang pagi sudah disambut oleh bapak ibu guru yang bertugas

¹⁸⁵ Dokumentasi/ Buku Penghubung Siswa MIN 9 Magetan Tahun 2022.

¹⁸⁶ Wawancara/ Waka Kesiswaan/ 16 Oktober 2022.

piket pada hari tersebut, pembiasaan yang dilakukan adalah 3S (Senyum Sapa Salam). Setelah itu kegiatan pagi diawali dengan sholat dhuha dan do'a pagi bersama.¹⁸⁷

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti setiap pulang sekolah anak2 dibiasakan untuk membersihkan terlebih dahulu kelas masing-masing. Sehingga keesokan hari kondisi kelas masing-masing sudah siap digunakan untuk belajar.¹⁸⁸

Dalam bidang kesiswaan, MIN 9 Magetan mengembangkan tiga program dalam rangka pengembangan mutu pendidikan yaitu program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), pembinaan siswa yang dilaksanakan melalui kegiatan pembiasaan di madrasah dan buku penghubung sebagai sarana monitoring bagi orang tua siswa serta program kegiatan ekstrakurikuler. Dari ketiga program tersebut diharapkan mampu memberikan sumbangsih dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan.

3. Bidang Sumber Daya Manusia dan Humas

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan serangkaian proses untuk menambah atau mengembangkan potensi dan kemampuan individu, kelompok dengan mengacu pada tujuan pengembangan lembaga. Cara yang ditempuh oleh MIN 9 Magetan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

a) Pembinaan Akademik Tenaga Pendidik

Tenaga pendidik merupakan salah satu faktor penentu suksesnya tujuan pendidikan. Bapak Luqman Ali, S.Ag selaku *top leader* MIN 9 Magetan mengungkapkan bahwa:

Setiap tahun kita selalu mengupayakan pembinaan akademik terhadap semua pegawai kita, terutama tenaga pendidik. Pembinaan akademik yang kita lakukan semata bertujuan agar tenaga pendidik yang kita punya ini selalu mampu mengikuti tuntutan perkembangan zaman. Dalam arti, jikalau tenaga pendidiknya tidak ketinggalan zaman dan mampu mengikuti segala perubahan maka proses

¹⁸⁷ Observasi/ MIN 9 Magetan/ 16 Oktober 2022.

¹⁸⁸ Observasi/ MIN 9 Magetan/ 16 Oktober 2022.

pembelajarannya tidak akan monoton dan kualitas pembelajaran tentu akan semakin meningkat.”¹⁸⁹

Apa yang telah disampaikan oleh bapak kepala MIN 9 Magetan tersebut selaras dengan apa yang disampaikan oleh ibu Nyamiratun, S.Pd, beliau mengatakan bahwa:

Memang benar, kita guru di MIN 9 Magetan ini mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk selalu melakukan pelatihan-pelatihan istilahnya kita mengisi kembali baterai yang kita punya supaya kita tidak tertinggal. Dari pelatihan-pelatihan yang kita ikuti kita membuat laporan pengembangan diri, yang nantinya bisa kita gunakan untuk pengajuan angka kredit kenaikan pangkat kita.¹⁹⁰

Dari data yang peneliti peroleh saat wawancara tersebut, peneliti mencoba untuk menyandingkan data dengan dokumen yang dimiliki MIN 9 Magetan tentang laporan pengembangan diri tenaga pendidik, ternyata memang benar dokumen pengembangan diri tersebut diarsipkan oleh MIN 9 Magetan, walaupun juga ada pada kenyataannya sebagian kecil guru yang tidak mengikuti pelatihan atau pembinaan akademik seperti yang telah direncanakan.¹⁹¹

b) Peningkatan Kapasitas Tenaga Kependidikan

Selain tenaga pendidik, tenaga kependidikan juga memegang peranan penting dalam suksesnya tujuan madrasah. Tenaga pendidik memiliki peranan penting dalam menentukan kualitas pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan, dalam hal ini yang dimaksud adalah tenaga administrasi dapat mendukung tercapainya tujuan pembelajaran melalui bidangnya masing-masing. Sehingga keprofesionalan tenaga kependidikan juga perlu untuk selalu diasah melalui program peningkatan kapasitas tenaga kependidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala MIN 9 Magetan bapak Luqman Ali, S.Ag:

Dalam hal peningkatan kapasitas tenaga kependidikan, tidak jauh berbeda dengan tenaga pendidik maka kita ikut sertakan mereka dalam berbagai macam pelatihan. Dan setelah mengikuti pelatihan

¹⁸⁹ Wawancara/ Kepala Madrasah/ 20 Oktober 2022

¹⁹⁰ Wawancara/ Guru Nyamiratun, S.Pd/ 18 Oktober 2022.

¹⁹¹ Dokumentasi/ Laporan Pengembangan Diri MIN 9 Magetan Tahun 2021.

maka kita tuntut untuk menyusun laporan pengembangan diri tentang pelatihan yang telah mereka ikuti.¹⁹²

Untuk bidang kehumasan, MIN 9 Magetan mempunyai bidang kehumasan yang aktif menjalankan tugasnya, baik melalui surat menyurat maupun memanfaatkan media sosial. Bidang humas bagi MIN 9 Magetan sangat penting keberadaannya karena humas yang menjadi perantara antara pihak madrasah dengan pihak luar madrasah. Bidang humas ini bertugas untuk mensosialisasikan program-program madrasah baik kepada pihak internal maupun kepada pihak eksternal.

4. Bidang Sarana dan Prasarana

Untuk mewujudkan tercapainya visi, misi dan tujuan madrasah maka perlu juga diperhatikan terkait fasilitas, sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran. Sehingga pihak madrasah berusaha melengkapi fasilitas sarana dan prasarana untuk menciptakan pembelajaran yang efektif.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti menemukan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MIN 9 Magetan terbilang cukup memadai. Dengan fasilitas yang memadai, kegiatan belajar mengajar akan terlaksana dengan nyaman. Adapun sarana dan prasarana yang sudah tersedia di MIN 9 Magetan adalah sebagai berikut:

- a. Ruang kelas yang representatif;
- b. Ruang kepala madrasah;
- c. Ruang guru;
- d. Arena bermain;
- e. Pojok baca yang berada di setiap kelas dan masing-masing sudut strategis madrasah;
- f. UKS;
- g. Kantin sehat;
- h. Tempat parkir guru dan siswa;

¹⁹² Wawancara/ Kepala MIN 9 Magetan Luqman Ali, S.Ag/ 18 Oktober 2022.

- i. Toilet
- j. Perlengkapan olahraga dan drumband.

Selain beberapa hal yang telah disebutkan di atas, peneliti juga menemukan bahwa madrasah ini memberikan fasilitas kepada siswa siswinya berupa antar jemput. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, beliau menyebutkan bahwa:

Bagaimanapun caranya kita senantiasa berupaya untuk melengkapi sarana dan prasarana yang kita punyai agar anak-anak belajarnya nyaman dan aman. Kita juga memfasilitasi antar jemput siswa agar mempermudah orang tua wali murid.¹⁹³

Dalam mewujudkan lingkungan dan suasana belajar yang kondusif dan dalam upaya pengembangan mutu pendidikan, maka juga diperlukan adanya sarana dan prasarana yang representatif. Agar sarana dan prasarana dapat terpenuhi dan berfungsi maksimal, maka disusun program sarana dan prasarana yang meliputi pendataan kebutuhan, pengajuan serta pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana serta penghapusan sarana dan prasarana yang sudah tidak layak pakai. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Kukuh Wijiantoro, S.Ag selaku waka sarana dan prasarana sebagai berikut:

Untuk bidang sarana dan prasarana, karena kita merupakan satker di bawah naungan kemenag, maka untuk pengadaan kita mengikuti regulasi dari kemenag. Untuk pengadaan sarana dan prasarana, kita mengadakan analisis kebutuhan, pendataan dan pengajuan, pengadaan sarapna dan prasarana kemudian dilakukan pemeliharaan sarana dan prasarana serta dilakukan penghapusan bagi sarana dan prasarana yang sudah tidak layak pakai.¹⁹⁴

Dalam bidang sarana prasarana, MIN 9 Magetan melalui beberapa tahapan, mulai dari tahapan analisis kebutuhan, pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana yang sudah tidak layak untuk digunakan. Bidang sarana prasarana merupakan salah satu bidang yang dikembangkan dalam rangka pengembangan mutu pendidikan

¹⁹³ Wawancara/ Kepala Madrasah/ 20 Oktober 2022.

¹⁹⁴ Wawancara/ Waka Sarana dan Prasarana Kukuh Wijiantoro, S.Ag/ 25 Oktober 2022.

MIN 9 Magetan, dalam arti jika sarana dan prasarana baik maka kegiatan belajar mengajar juga akan bisa terlaksana dengan baik.

5. Bidang Ketatausahaan

Bidang ketatausahaan juga memegang peranan penting dalam suksesnya suatu program pendidikan. Melalui bidang ketatausahaan ini, MIN 9 Magetan mempunyai program Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Melalui program tersebut diharapkan segala pelayanan administrasi dapat dilayani dengan baik.

Sebagaimana data yang didapatkan oleh peneliti melalui wawancara dengan Bapak Sufyan, S.Pd selaku pengadministrasi di MIN 9 Magetan, beliau mengatakan bahwa:

Ketatausahaan merupakan salah satu program kerja untuk mewujudkan pengembangan mutu di MIN 9 Magetan, jadi seluruh layanan ketatausahaan di sini harus tertata dengan baik, rapi dan sistematis. Biasanya di awal tahun kita sebagai pengadministrasi diberikan Standar Operasional dan Prosedur terkait ketatausahaan". SOP tersebut biasa kita susun bersama di awal tahun pelajaran, dan nanti hasilnya kita laporkan di akhir tahun beserta pengarsipan seluruh surat masuk dan surat keluar.¹⁹⁵

Pada tanggal 22 November 2022 peneliti melakukan observasi di MIN 9 Magetan, selama pukul 09.00 WIB sampai dengan pukul 11.00 WIB peneliti menyaksikan ada dua orang yang datang melalui Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) MIN 9 Magetan, orang pertama menyampaikan surat dari MTsN 8 Magetan yang akan melakukan sosialisasi Penerimaan Peserta Didik baru, orang kedua datang untuk meminta surat keterangan siswa. Dari kedua orang tersebut dilayani oleh tenaga pengadministrasi MIN 9 Magetan dengan baik dan ramah.¹⁹⁶

6. Bidang Keuangan

Bidang keuangan merupakan salah satu bidang sentral dan vital. Karena MIN 9 Magetan berada di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, maka untuk gaji pendidik dan tenaga

¹⁹⁵ Wawancara/ Pengadministrasi/ MIN 9 Magetan, 17 November 2022.

¹⁹⁶ Observasi/ Kegiatan pengadministrasi MIN 9 Magetan/ 2 November 2022.

pendidikan. Mekanisme yang digunakan dalam bidang keuangan, bendahara madrasah melakukan perincian biaya dan alokasinya kepada kantor kementerian agama kabupaten. Kemudian untuk pelaporan dilakukan pencatatan manual dan pelaporan melalui aplikasi.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh ibu Neneng Tijari Zubaidah, S.Pd.I selaku bendahara MIN 9 Magetan, beliau mengatakan bahwa:

Untuk alokasi pendanaan kita mengajukan kebutuhan kita kepada kemenag Magetan, penggajian juga kita ikut di kemenag Magetan. Kita hanya mengelola dana BOS dibawah pengawasan pendma kemenag Magetan. Untuk pelaporan keuangan kita lakukan setiap bulan melalu pelaporan manual dan juga aplikasi.¹⁹⁷

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam implementasi strategi yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan, dikelompokkan menjadi enam bidang, yaitu bidang kurikulum dan pembelajaran, bidang kesiswaan, bidang sumber daya manusia dan humas, bidang sarana dan prasarana, bidang ketatausahaan, dan bidang keuangan. Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar peta konsep 5.1 berikut:



¹⁹⁷ Wawancara/ Bendahara MIN 9 Magetan Neneng Tijari Zubaidah, S.Pd.I/ 2 November 2022.



Gambar 5.1 Peta Konsep Implementasi Strategi MIN 9 Magetan

B. Analisis Data

Menurut Pearce dan Robinson dalam Ismail Solihin dalam Pelaksanaan Strategi dapat meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:¹⁹⁸

1. Menentukan kebijakan madrasah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan penaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tetapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.¹⁹⁹ Kebijakan madrasah MIN 9 Magetan disebut sebagai Program Kerja. Jadi dari pelaksanaan strategi yang sudah dilakukan kemudian dianalisis ke

¹⁹⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), 64.

¹⁹⁹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 200.

dalam beberapa program kerja, dari masing-masing program kerja memiliki indikator ketercapaian masing-masing. Setelah program kerja terbentuk, maka ditetapkan masing-masing penanggung jawab dari program kerja tersebut.

2. Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.²⁰⁰ Sebagus apapun perencanaan strategi yang telah disusun jika tidak diaplikasikan dengan baik maka akan percuma. Oleh karena itu MIN 9 Magetan senantiasa mengajak bersama-sama seluruh *stakeholder* untuk mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah, sehingga dengan rasa memiliki tersebut akan memunculkan semangat yang tinggi dalam melaksanakan segala sesuatu yang telah dirumuskan bersama.

3. Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia memerlukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.²⁰¹

²⁰⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 28.

²⁰¹ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 117.

4. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang memengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.²⁰² Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan.²⁰³

Dari data yang didapatkan peneliti dalam implementasi manajemen strategi yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan dilakukan melalui program kerja program kerja dalam berbagai bidang, menunjukkan MIN 9 Magetan telah mampu mengimplementasikan sesuatu yang telah direncanakan. Walaupun, hasilnya belum sepenuhnya sesuai dengan indikator capaian, akan tetapi itu merupakan bagian dari suatu proses untuk mencapai pengembangan mutu berkelanjutan.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.²⁰⁴ Dalam tahap ini, hal-hal yang telah dirumuskan pada perencanaan perlu diterjemahkan dengan baik agar bisa dipahami oleh seluruh elemen organisasi, karena dalam implementasi strategi membutuhkan koordinasi diantara banyak individu. Pada tahap ini keahlian dalam memimpin organisasi sangat diperlukan untuk memotivasi berlangsungnya program-program yang telah dirumuskan.

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan bagaimana MIN 9 Magetan melaksanakan program-program yang telah dirumuskan dalam perencanaan melalui kegiatan peninjauan kurikulum, pengadaan dan pengelolaan sarana dan prasarana serta dengan pengembangan sumber daya manusia.

²⁰² Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 169.

²⁰³ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: ALfabeta, 2008), 11.

²⁰⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj Julianto Agung S (Yogyakarta: Andi, 2003), 17

Terkait dengan peninjauan kurikulum, dengan daya dukung tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, MIN 9 Magetan yang mana merupakan salah satu madrasah di bawah naungan kementerian agama, mampu untuk mengikuti kebijakan kurikulum yang telah diterapkan oleh pemerintah. Dalam hal ini, untuk memberikan kelancaran pada proses pembelajaran, kegiatan yang dilakukan seperti menyesuaikan bidang keahlian guru dengan mata pelajaran yang diajarkan, penyusunan perangkat pembelajaran setiap awal tahun pelajaran menunjukkan ketertiban administrasi yang diterapkan bagi pendidik MIN 9 Magetan, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar diiringi dengan pengisian rutin jurnal harian dan penilaian melalui evaluasi secara berkala.

Untuk mewujudkan lingkungan dan suasana belajar yang nyaman dan kondusif, MIN 9 Magetan memerlukan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan. Agar sarana dan prasarana yang dimiliki bisa maksimal digunakan dalam proses pembelajaran, maka MIN 9 Magetan menyusun program sarana dan prasarana yang meliputi pendataan dan analisis kebutuhan sarana dan prasarana, pengajuan dan pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana serta penghangusan. Sedangkan dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, kegiatan yang ditempuh adalah dengan mengikutsertakan pendidikan dan tenaga kependidikan dalam berbagai pelatihan.



BAB VI

EVALUASI STRATEGI DALAM PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN DI MIN 9 MAGETAN

D. Paparan Data

Setelah tahapan implementasi strategi dilakukan, maka tahap akhir yang harus dilalui oleh MIN 9 Magetan adalah tahapan evaluasi strategi. Dalam tahap evaluasi ini dilakukan kajian terhadap terlaksannya program yang sudah direncanakan, apakah program tersebut sesuai dengan indikator capaian yang telah ditetapkan atau belum. Kalau belum, maka dilakukan evaluasi apa penyebabnya serta dilakukan perbaikan sebagai tindak lanjut. Tahap evaluasi yang dilakukan MIN 9 Magetan terhadap manajemen strategik dalam pengembangan mutu pendidikan dilakukan sesuai dengan bidang-bidang yang dilaksanakan dalam implementasi strategi, yaitu dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Strategi Bidang Kurikulum dan Pembelajaran

Evaluasi dalam bidang kurikulum dan pembelajaran di MIN 9 Magetan, diantaranya dilakukan melalui telaah pelaksanaan kurikulum oleh Pengawas dan Kepala Madrasah serta Supervisi Pembelajaran di dalam kelas. Dengan teknis sebagaimana Bapak Luqman Ali, S.Ag sebagai Kepala Madrasah sampaikan sebagai berikut:

Untuk evaluasi kurikulum kita biasanya dilakukan telaah pelaksanaan kurikulum oleh pengawas, dan untuk supervisi kegiatan pembelajaran biasanya saya keliling ke kelas-kelas untuk memantau proses pembelajaran, apakah kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru kami sudah sesuai dengan apa yang kita rencanakan atau belum. Supervisi pembelajaran yang saya lakukan juga termasuk di dalamnya administrasi pembelajaran. Untuk administrasi pembelajaran terkait RPP Silabus biasanya kita minta guru-guru kita untuk mengumpulkannya di awal semester, dan untuk administrasi seperti jurnal pembelajaran kita minta untuk laporannya setiap minggu, sedangkan untuk laporan kinerja (sieka) kita minta laporannya setiap akhir bulan.²⁰⁵

²⁰⁵ Wawancara/ Kepala Madrasah/ 7 November 2022.

Dari pemaparan bapak kepala madrasah tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam bidang kurikulum, evaluasinya dilakukan oleh pengawas bersama dengan kepala madrasah. Untuk pembelajaran evaluasinya dilakukan supervisi akademik oleh kepala madrasah, yang mencakup evaluasi pelaksanaan juga evaluasi administrasi.

Bapak Purwad, S.Pd.SD sebagai waka kurikulum MIN 9 Magetan, saat dimintai keterangan dengan wawancara, beliau mengatakan bahwa:

Untuk evaluasi dalam kurikulum bapak pengawas dan juga kepala madrasah melakukan supervisi langsung, dari hasil supervisi tersebut biasanya disampaikan kepada masing-masing guru dan bagaimana masukannya disampaikan secara pribadi, kemudian hasil secara umum disampaikan pada saat rapat evaluasi.²⁰⁶

Dari pemaparan data di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa dalam bidang kurikulum evaluasinya dilakukan oleh pengawas madrasah bersama kepala madrasah, untuk waktunya menyesuaikan jadwal dari pengawas madrasah. Sedangkan untuk pembelajaran di MIN 9 Magetan, evaluasinya melalui supervisi oleh kepala MIN 9 Magetan. Instrumen penilaiannya sudah ditentukan, dari hasil supervisi dilaporkan kepada bidang pendidikan madrasah (pendma) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, kemudian tindak lanjutnya dilakukan dengan memanggil satu per satu guru yang bersangkutan dan hasil evaluasi atau tindak lanjut secara keseluruhan dilakukan pada saat rapat evaluasi kinerja.

2. Evaluasi Strategi Bidang Kesiswaan

Untuk evaluasi bidang kesiswaan dalam hal penerimaan peserta didik baru, evaluasi dilakukan terhadap sejauh mana keberhasilan kepanitian penerimaan peserta didik baru. Dari hasil evaluasi tersebut menjadi pijakan untuk menentukan strategi penerimaan peserta didik baru pada tahun berikutnya.

Dalam evaluasi bidang kesiswaan yang dilakukan MIN 9 Magetan, kepala madrasah menugaskan beberapa koordinator. Koordinator tersebut

²⁰⁶ Wawancara/ Waka Kurikulum Purwadi, S.Pd.SD/ 7 November 2022.

adalah wali kelas dari masing-masing kelas, seperti yang dijelaskan oleh kepala madrasah berikut ini:

Untuk evaluasi program kesiswaan, kita menunjuk wali kelas untuk merangkap sebagai koordinator bidang kesiswaan, dalam arti kalau di sekolah tingkat menengah dan atas kan mempunyai guru Bimbingan Konseling, sementara kita di tingkat dasar tidak mempunyai, jadi kita menugaskan wali kelas untuk melaksanakan bimbingan dan pembinaan siswa. Jadi wali kelaslah yang bertugas mencatat dan melaksanakan monitoring di buku penghubung siswa.²⁰⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam evaluasi bidang kesiswaan, wali kelas yang bertanggung jawab penuh akan evaluasi tersebut. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dan terus menerus dilakukan dengan cara monitoring terhadap kegiatan siswa melalui buku penghubung.

3. Evaluasi Strategi Bidang Sumber Daya Manusia dan Humas

Untuk evaluasi bidang sumber daya manusia, kegiatan evaluasi dilakukan melalui laporan yang dibuat oleh masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagaimana dijabarkan oleh bapak Luqman Ali, S.Ag sebagai kepala MIN 9 Magetan bahwa:

Untuk bidang sumber daya manusia kita monitor melalui laporan yang mereka susun setelah mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri. Biasanya saya evaluasi setiap akhir semester dan saya lakukan tindak lanjut yang berupa apresiasi bagi mereka yang aktif melaksanakan pengembangan diri dan pembinaan bagi mereka yang kurang aktif dalam melakukan pengembangan diri. Sama halnya untuk bidang humas juga kita adakan evaluasi serupa, hanya bedanya jika sumber daya manusia evaluasinya bersifat pribadi sedangkan untuk humas evaluasinya lebih mengarah kepada tim kehumasan.²⁰⁸

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh bapak kepala MIN 9 Magetan tersebut, peneliti mencoba untuk menyandingkan data dengan dokumen catatan sistem evaluasi kinerja pegawai, tertulis setiap akhir bulan

²⁰⁷ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 7 November 2022.

²⁰⁸ Wawancara/ Kepala Madrasah Luqman Ali, S.Ag/ 7 November 2022.

bapak kepala MIN 9 Magetan memberikan catatan evaluasi kepada seluruh pegawainya.²⁰⁹

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa MIN 9 Magetan aktif melaksanakan evaluasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan dalam bidang sumber daya manusia dan kehumasan. Evaluasi tersebut dilakukan oleh kepala MIN 9 Magetan dengan tujuan semakin meningkatnya kinerja seluruh sumber daya manusia dan tim kehumasan yang dimiliki.

4. Evaluasi Strategi Bidang Sarana dan Prasarana

Untuk evaluasi dalam bidang sarana dan prasana dilakukan oleh masing-masing penanggung jawab bidang sarana dan prasarana. Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun. Kemudian dilaporkan dalam bentuk laporan hasil pemeriksaan terhadap analisis kebutuhan sarana dan prasarana serta analisis kelayakan pakai sarana dan prasarana yang tersedia. Sebagaimana disampaikan oleh bapak Kukuh Wijiantoro, S.Ag sebagai waka sarana dan prasarana MIN 9 Magetan bahwa:

Pelaporan terkait bidang sarana dan prasaran kami lakukan setiap akhir tahun, akan tetapi setiap proses yang kami lakukan misal analisis dan pengadaan selalu kami laporkan kepada kepala madrasah terlebih dahulu dan atas persetujuan beliau serta bendahara madrasah.²¹⁰

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa setiap langkah tahapan pengadaan sarana dan prasarana MIN 9 Magetan selalu atas persetujuan kepala madrasah, dan pelaporannya dilakukan setiap akhir tahun.

5. Evaluasi Strategi Bidang Ketatausahaan

Evaluasi yang dilakukan dalam bidang ketatausahaan dengan dilakukan evaluasi setiap bulannya. Dilakukan evaluasi terhadap ketertiban dan kerapihan manajemen administrasi, termasuk di dalamnya

²⁰⁹ Dokumentasi/ Dokumen SIEKA MIN 9 Magetan Tahun 2021.

²¹⁰ Wawancara/ Waka Sarpras Kukuh Wijiantoro, S.Ag, 7 November 2022.

surat menyurat. Sebagaimana disampaikan oleh bapak Sufyan Baihaqi sebagai tenaga administrasi MIN 9 Magetan, beliau mengatakan bahwa:

Untuk bidang ketatausahaan evaluasi selalu dilakukan oleh bapak kepala madrasah setiap akhir bulan. Kami selalu dicek terkait arsip surat masuk dan surat keluar serta seluruh administrasi.²¹¹

Evaluasi bidang ketatausahaan dalam rangka pengembangan mutu pendidikan MIN 9 Magetan dilakukan setiap akhir bulan. Evaluasi bersifat monitoring langsung yang dilakukan oleh kepala madrasah.

6. Evaluasi Strategi Bidang Keuangan

Evaluasi dalam bidang keuangan dilakukan oleh kepala madrasah terhadap pelaporan keuangan setiap bulannya. Pelaporan tersebut disusun oleh bendahara MIN 9 Magetan dalam bentuk pelaporan manual dan juga aplikasi. Sebagaimana dikatakan oleh bendahara MIN 9 Magetan, Ibu Neneng Tijari Zubaidah, S.Pd.I, beliau mengatakan bahwa:

Setiap transaksi yang kita lakukan selalu saya lakukan pencatatan manual dan input ke aplikasi. Kemudian laporan tersebut saya laporkan kepada bapak kepala madrasah setiap akhir bulan. Dengan begitu pengawasan terhadap bidang keuangan semakin efektif.²¹²

Dari paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi terhadap bidang keuangan dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dilakukan melalui telaah laporan yang dilaporkan oleh bendahara MIN 9 Magetan setiap bulannya.

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam evaluasi strategi dalam pengembangan mutu di MIN 9 Magetan dilakukan melalui telaah rencana program kerja selama satu tahun, dilakukan evaluasi setiap bulan dan evaluasi pada akhir tahun pelajaran. Evaluasi pada akhir tahun pelajaran, kemudian ditindaklanjuti langkah perbaikan seperti apa yang perlu dilakukan. Dari proses

²¹¹ Wawancara/ Tenaga Administrasi MIN 9 Magetan Sufyan Baihaqi, S.Pd/ 6 November 2022.

²¹² Wawancara/ Bendahara MIN 9 Magetan Neneng Tijari Zubaidah, S.Pd.I/ 9 November 2022.

evaluasi strategi MIN 9 Magetan dapat digambarkan dalam gambar peta konsep berikut:



Gambar 6.1 Peta Konsep Tahapan Evaluasi Strategi MIN 9 Magetan

E. Analisis Data

Manajemen membutuhkan keahlian dalam mengelola dan mengendalikan berbagai elemen organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam manajemen strategik, untuk menentukan apakah pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan terlaksana sesuai dengan perencanaan atau tidak, maka diperlukan pengawasan, membuat penilaian, dan memerlukan umpan balik untuk memberikan masukan.

Langkah terakhir dalam proses manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil. Evaluasi adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas organisasi dan hasil kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah.²¹³

²¹³ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 219.

Dalam hal ini, evaluasi yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan tidak terlepas dari perencanaannya dalam mewujudkan pengembangan mutu pendidikan madrasah. Evaluasi ini terfokus pada program-program yang telah dijalankan dalam mempersiapkan pengembangan mutu pendidikan.

Adapun hal-hal yang dilakukan oleh MIN 9 Magetan dalam tahapan evaluasi manajemen strategik adalah sebagai berikut:

1. Melakukan Pengawasan Langsung terhadap Jalannya Program atau Kegiatan

Pelaksanaan program atau kegiatan tidak pernah terlepas dari faktor-faktor yang menjadi penghambat jalannya suatu program atau kegiatan tersebut termasuk apa yang telah dilakukan oleh MIN 9 Magetan. Pengawasan dan evaluasi menjadi salah satu cara dalam mengantisipasi kegagalan dalam pelaksanaan setiap program atau kegiatan. Hal itu selaras dengan pandangan Sondang P Siagian, yang menegaskan bahwa efektif atau tidaknya suatu strategi sebagaimana suatu instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat dari analisis strategi yang dilakukan terhadap berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan, melainkan pada implementasinya.²¹⁴

Pengawasan langsung terhadap program-program yang berjalan merupakan langkah yang dianggap tepat dalam mengevaluasi kegiatan implementasi. Melalui pengawasan langsung, kepala sekolah dapat melihat sejauh mana perkembangan pelaksanaan program-program tersebut. Melalui pengawasan langsung tersebut, juga dapat diketahui secara langsung kendala yang dihadapi dan dapat segera dicari cara penyelesaiannya.

Namun, setiap program yang berjalan tidak selalu dalam pengawasan kepala madrasah, akan tetapi setiap program memiliki coordinator atau penanggung jawab. Melalui pengawasan langsung yang dilakukan oleh

²¹⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara 2012), 257.

coordinator atau penanggung jawab, program atau kegiatan dalam rangka pengembangan mutu pendidikan madrasah akan berjalan secara efektif.

Pada tahap ini, sebenarnya tidak hanya melibatkan coordinator atau penanggung jawab program. Akan tetapi, guru sebagai salah satu orang yang sering berinteraksi dengan siswa perlu dilibatkan dalam proses evaluasi manajemen strategik. Salah satu faktor yang menjadi tolok ukur kualitas pendidikan adalah kualitas pembelajaran siswa. Dengan demikian melibatkan guru dalam proses evaluasi manajemen strategik melalui pengawasan langsung terhadap proses pembelajaran siswa, dapat membantu mengetahui sejauh mana perencanaan dan implementasi manajemen strategik itu berhasil. Melalui pengawasan langsung terhadap seluruh program atau kegiatan, segala kendala yang ditemui dalam pelaksanaan program atau kegiatan akan cepat teridentifikasi dan dicarikan solusinya sehingga dapat menjadi *feedback* atau umpan balik dalam pelaksanaan kegiatan atau program selanjutnya.

2. Pelaksanaan Evaluasi Rutin terhadap Proses Pembelajaran

Evaluasi hasil belajar peserta didik berarti kegiatan menilai proses dan hasil belajar peserta didik, baik berupa kegiatan kurikuler maupun kegiatan ekstrakurikuler. Penilaian hasil belajar bertujuan untuk melihat kemajuan belajar siswa atau peserta didik dalam menguasai materi ajaran yang telah dipelajari sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.²¹⁵

Sebagai salah satu faktor yang menjadi perhatian dalam pengembangan mutu pendidikan, keberhasilan dalam proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang perlu dievaluasi secara rutin. Pengawasan dan evaluasi merupakan elemen kunci dalam perencanaan strategik. Proses evaluasi sendiri harus berfokus pada pelanggan, dalam hal ini tidak hanya siswa tetapi juga *stakeholder*.²¹⁶

²¹⁵ Agustinus Hermino, *Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan: Tinjauan Perilaku Organisasi menuju Comprehensive Multilevel Planning* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama), 170.

²¹⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi (Cet XVI, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012), 82.

MIN 9 Magetan melakukan evaluasi rutin terhadap proses pembelajaran. Untuk mengetahui sejauh mana siswa memahami materi yang diberikan, guru mempunyai kewajiban untuk memberikan evaluasi materi ulangan harian. Sehingga ketika ditemukan siswa yang masih belum memenuhi KKM, bisa segera diberikan pembinaan dan remedial. Selain dalam ulangan harian, madrasah juga memberikan evaluasi rutin melalui kegiatan UTS, UAS dan juga untuk siswa kelas VI akan mendapatkan *tryout*, selain sebagai sarana untuk mempersiapkan siswa dalam menghadapi ujian, juga sebagai sarana untuk mengetahui sejauh mana siswa memiliki kesiapan dalam menghadapi ujian. Melalui kegiatan evaluasi tersebut juga akan diketahui kualitas dari proses pembelajaran yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Edward Sallis yang mengatakan bahwa proses evaluasi harus menguasai tujuan individual dan institusional. Salah satunya adalah dengan melakukan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar.²¹⁷

Tetapi yang menjadi perhatian kemajuan siswa dalam proses pembelajaran seharusnya tidak hanya terfokus pada hasil atau nilai evaluasi, akan tetapi juga kemajuan siswa harus dilihat dalam keseharian siswa di kelas dan dalam perilakunya sehari-hari ketika bersosialisasi dengan lingkungan sekitarnya. Sehingga dalam tahap evaluasi ini memerlukan keahlian individu guru dalam memastikan siswa sudah berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

3. Penyusunan Laporan Kegiatan dan Rapat Evaluasi

Penyusunan laporan kegiatan di lakukan oleh MIN 9 Magetan dalam seluruh kegiatan yang dilakukan, baik oleh penanggung jawab kegiatan atau koordinator dari pihak guru maupun siswa. Tujuan penyusunan laporan ini adalah untuk mendapatkan informasi mengenai terlaksananya kegiatan madrasah yang telah selesai diselenggarakan. Melalui laporan kegiatan ini kepa madrasah dapat melihat sejauh mana kegiatan yang sudah

²¹⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi (Cet XVI, Jogjakarta: IRCiSoD, 20120, 236.

diselenggarakan sesuai dengan tujuan madrasah. Melalui laporan kegiatan itu pula dapat diketahui apakah proses kegiatan yang berlangsung sesuai dengan rencana atau belum.

Menurut Sondang P Siagian, evaluasi melalui laporan merupakan salah satu teknis pengawasan secara langsung. Penyampaian laporan dari seorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan.²¹⁸ Laporan pertanggung jawaban merupakan suatu keharusan dan sudah membudaya di MIN 9 Magetan terhadap setiap program atau kegiatan yang dilakukan. Laporan yang telah disusun mampu memberikan informasi tentang manfaat atau proses berjalannya kegiatan madrasah dan juga berisi tentang kritik saran dan juga kendala yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Evaluasi Hasil Kegiatan dan Pemberian Umpan Balik

Pada tahap evaluasi terakhir yang dilakukan setiap akhir periode pelaksanaan setiap kegiatan atau pada akhir tahun pelajaran. Dalam rapat evaluasi ini, seluruh coordinator atau penanggungjawab kegiatan melakukan pelaporan dari hasil kegiatan atau program yang menjadi tanggungjawabnya.

Teknik evaluasi yang digunakan disesuaikan dengan kondisi madrasah dan program yang dijalankan. Setiap madrasah tentu memiliki kelebihan dan kekurangan, tetapi teknik yang dipilih merupakan teknik yang dianggap paling sesuai dengan berbagai pertimbangan. Terlepas dari teknik evaluasi atau pengawasan yang digunakan oleh madrasah, pelaksanaan evaluasi harus berjalan sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai upaya mencegah kegagalan. Mengingat strategi yang dirumuskan oleh madrasah adalah untuk pengembangan mutu pendidikan madrasah.

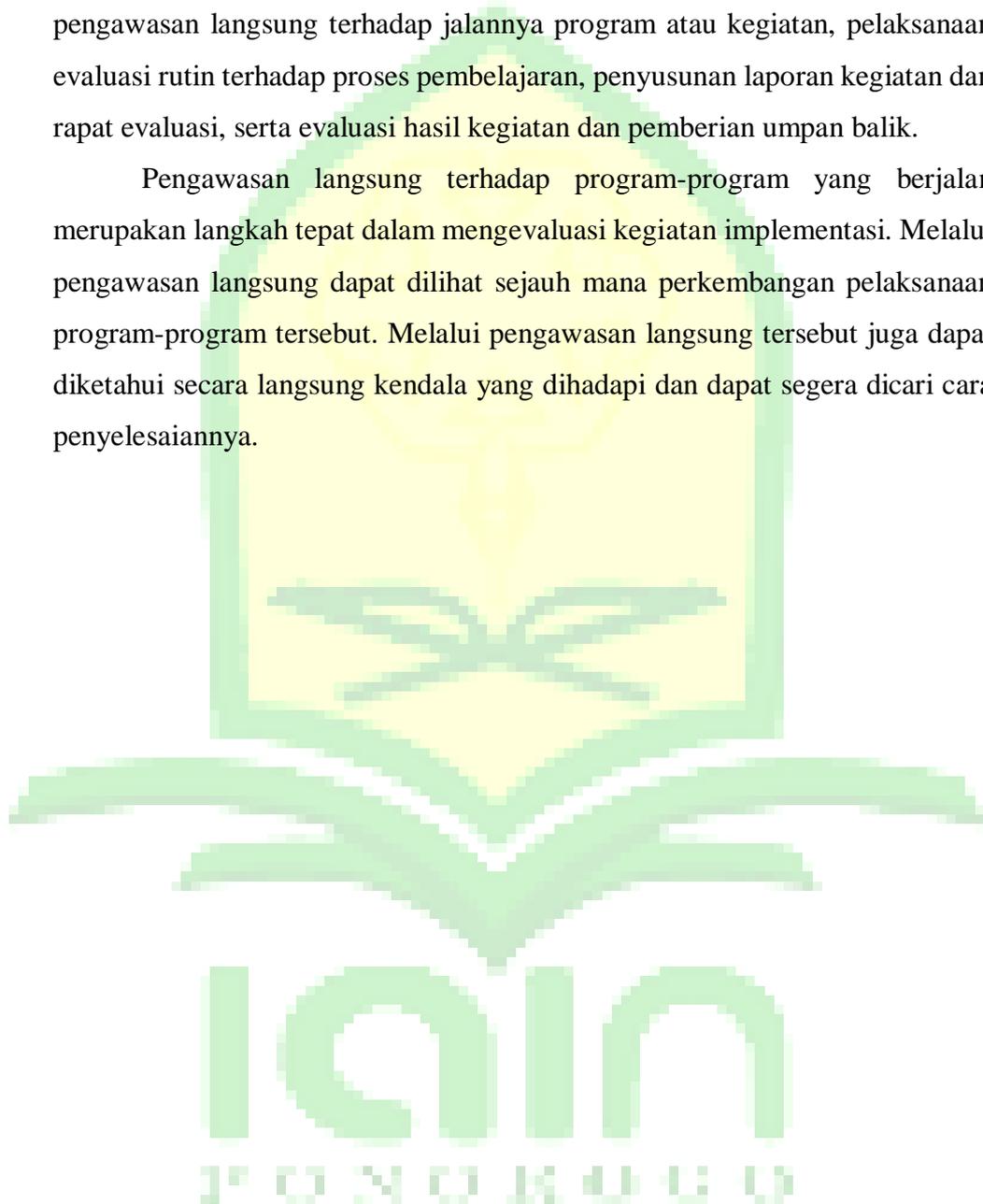
F. Sinkronisasi dan Transformatif

Dalam manajemen membutuhkan keahlian dalam mengelola dan mengendalikan berbagai elemen organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam

²¹⁸ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara 2012), 260.

manajemen strategik, untuk menentukan apakah pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan terlaksana sesuai dengan perencanaan atau tidak, maka diperlukan pengawasan, membuat penilaian, dan memerlukan umpan balik untuk memberikan masukan. Dalam hal evaluasi MIN 9 Magetan melakukan pengawasan langsung terhadap jalannya program atau kegiatan, pelaksanaan evaluasi rutin terhadap proses pembelajaran, penyusunan laporan kegiatan dan rapat evaluasi, serta evaluasi hasil kegiatan dan pemberian umpan balik.

Pengawasan langsung terhadap program-program yang berjalan merupakan langkah tepat dalam mengevaluasi kegiatan implementasi. Melalui pengawasan langsung dapat dilihat sejauh mana perkembangan pelaksanaan program-program tersebut. Melalui pengawasan langsung tersebut juga dapat diketahui secara langsung kendala yang dihadapi dan dapat segera dicari cara penyelesaiannya.



BAB VII

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan temuan penelitian terkait dengan manajemen strategik dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dapat disimpulkan beberapa hal substantif sebagai berikut:

1. Perencanaan strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dilakukan melalui mekanisme yang dimulai dari tahapan: (a). Penyusunan visi dan misi serta tujuan madrasah; dan (b). Analisis SWOT, serta (c) Penentuan tujuan madrasah, kemudian dari hasil analisis tersebut menjadi pijakan bagi madrasah untuk merumuskan tujuan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Program jangka panjang dirumuskan setiap empat tahun sekali dan hasilnya dituangkan dalam Rencana Strategik madrasah (RENSTRA). Sedangkan untuk jangka menengah dituangkan dalam Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), program strategi jangka pendek dirumuskan setiap satu tahun sekali di awal tahun pelajaran dan dituangkan dalam Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm). Dalam penyusunan baik RENSTRA maupun RKTm, seluruh *stakeholder* madrasah ikut berperan aktif sesuai dengan tugas masing-masing. Perumusan perencanaan strategi ini merupakan suatu hal mendasar dan penting dilakukan oleh madrasah karena sebagai acuan kerja atau rambu-rambu madrasah dalam rangka mencapai tujuan madrasah yang telah dirumuskan bersama; (d) perumusan strategi unggul.
2. Implementasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan meliputi; (a). Peninjauan kurikulum dan pembelajaran dimana hal itu dilaksanakan dengan terlaksananya proses pembelajaran melalui metode yang sesuai dengan perkembangan siswa. Dalam peninjauan kurikulum ini terdapat dua aspek mendasar yang menjadi fokus perhatian, yaitu aspek perbaikan dan pengembangan. Peninjauan kurikulum ini dilakukan oleh tim pengembang kurikulum madrasah, mulai dari tahapan analisis, perumusan,

pemeriksaan kemudian dilanjutkan penetapan oleh kepala madrasah serta pengendalian (pengembangan). Proses peninjauan kurikulum ini dilakukan dengan tujuan agar proses pembelajaran di madrasah senantiasa berubah ke arah yang lebih baik demi tercapainya tujuan pembelajaran.; (b). Program Kerja bidang kesiswaan yang meliputi penerimaan peserta didik baru (PPDB), pembinaan siswa dan pengembangan bakat dan minat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler; (c). Program kerja dalam bidang sumber daya manusia dan humas yang dilakukan secara kontinyu dan simultan. serta pembiasaan-pembiasaan terkait ibadah dan akhlakul karimah. Pemberdayaan SDM (pendidik dan tenaga kependidikan) dilakukan melalui kegiatan seminar maupun workshop untuk peningkatan profesionalisme. Di MIN 9 Magetan pemberdayaan SDM baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dilakukan rutin setiap satu tahun sekali dengan menghadirkan narasumber yang kompeten dalam bidangnya (Pengembangan SDM internal madrasah). Bagi tenaga pendidik yang berstatus sebagai PNS selain pengembangan SDM internal madrasah, ada jadwal tersendiri dalam pengembangan SDM (jadwal diatur oleh Analisis Informasi Pengembangan SDM ASN Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan). Selain itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dituntut untuk mengikuti kegiatan seminar ataupun workshop secara mandiri, yang kemudian hasilnya didiseminasikan kepada seluruh rekan pendidik dan tenaga kependidikan. Hasil pengembangan SDM di MIN 9 Magetan selama ini belum maksimal dikarenakan tidak semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bersedia untuk melakukan pengembangan SDM secara mandiri serta terkendala penjadwalan pengembangan SDM bagi pendidik yang berstatus sebagai PNS adalah paling cepat terjadwalkan setiap empat tahun sekali (d) program kerja dalam bidang sarana dan prasarana, (e) program kerja bidang ketatausahaan, (f) program kerja bidang keuangan.

3. Evaluasi strategi dalam pengembangan mutu pendidikan di MIN 9 Magetan dilakukan melalui mekanisme monitoring setiap bulan dan evaluasi setiap semester terhadap pembelajaran, pengembangan sarana-prasarana

pendidikan, serta pengembangan SDM nya. Kemudian dari hasil evaluasi tersebut dilaksanakan analisis tindak lanjut melalui pendekatan persuasif terhadap pendidik dan tenaga kependidikan guna adanya perbaikan secara terus menerus, khususnya pada aspek mutu pembelajaran dan peningkatan mutu SDM nya. (a) Hasil evaluasi pembelajaran di MIN 9 Magetan menunjukkan bahwa masih ditemukannya beberapa guru yang belum mempunyai administrasi pembelajaran yang lengkap, penggunaan metode pembelajaran yang kurang variatif; (b) Hasil evaluasi terhadap pengembangan sarana prasarana menunjukkan bahwa mekanisme perencanaan pengadaan sarana prasarana sudah cukup bagus akan tetapi masih kurang dalam aspek pemeliharaan sarana dan prasarana ; (c) Hasil evaluasi terhadap pengembangan SDM menunjukkan bahwa adanya beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang belum menyadari pentingnya melakukan pengembangan diri secara mandiri, dan puas terhadap apa yang didapatkan sekarang sehingga kurang mempunyai keinginan untuk berubah ke arah yang lebih baik.

B. Saran

1. Pada aspek perencanaan strategi sudah bagus memenuhi beberapa tahap perencanaan, sehingga perlu senantiasa ditingkatkan kembali agar analisis terhaap kelemahan dan kelebihan serta peluang dan ancaman bagi lembaga menjadi lebih baik lagi sehingga dapat tersusun program yang lebih baik.
2. Pada aspek implementasi strategi ditemukan kelemahan terkait tentang aspek pengembangan SDM, sebaiknya madrasah mengambil langkah preventif terkait hal tersebut misalnya melalui sosialisasi untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya melakukan upgrade pengetahuan dan skill keprofesian agar tidak tertinggal dengan perubahan yang semakin pesat berkembang.
3. Pada aspek evaluasi strategi ditemukan kelemahan kurang atau belum adanya keterlibatan pihak eksternal dalam proses evaluasi sehingga didapatkan hasil evaluasi yang kurang obyektif. Alangkah baiknya jika pihak madrasah berupaya melibatkan pihak eksternal madrasah misalnya

pakar pendidikan sehingga hasil evaluasi akan lebih obyektif. Dalam evaluasi internal belum ada tim khusus yang bertanggung jawab terhadap pengembangan mutu, sehingga tujuan pengembangan mutu belum terstruktur dengan baik. Diharapkan madrasah mempunyai Tim Penjamin Mutu Madrasah, sehingga alur pengembangan mutu di madrasah akan lebih terarah.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A.A, Abidin. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Tinggi dalam Upaya Peningkatan Mutu (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Menengah di Surabaya)*. Jurnal Penjaminan Mutu, Vol 3 no 1 , 87-99. 2017.
- Abin, Moh. Rois. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Kunir Kecamatan Wonodadi Kabupaten Blitar dan Madrasah Aliyah Negeri Kota Blitar, Tesis*. Tulungagung: IAIN Tulungagung. 2014.
- Ahmadi. *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. Yogyakarta: Pustaka Ifada. 2013.
- Amtu, Onisimus. *Manajemen di Era Otonomi Daerah: Kinerja, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Arifin, Zainal. *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Diva Press. 2012.
- Assauri, Sofyan. *Strategic Management, Sustainable Competity Advantages*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2016.
- Busiri, A.H, *Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah Miftahul Falah Dawe Kabupaten Kudus, Tesis*. Jepara: Universitas Islam Nahdhatul Ulama, 2016.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.
- David, Fred R. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat. 2004.
- Departemen Agama RI, *Al-'Alim: Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Mizan Media Utama. 2010.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2002.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2015

- Fahmi, Irham. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta. 2014.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.
- Fathurrohman, Muhammad dan Sulistiyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik, Praktek, dan Teoritik*. Yogyakarta: Teras. 2012.
- Gustini, Neng dan Mauly, Yolanda. *Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar*. Jurnal Islamic Education Manajemen. Vol 4 No 2. 2019.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen : Dasar, Pengertian Madrasah* Jakarta: Bumi Aksara. 2013.
- Hendra, Ruslan, Muh. Fitrah. *Jurnal Penjaminan Mutu* . vol 4 NO. 1 Februari. 2018.
- Hunger , J. David & Thomas L, *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta. 2003.
- IP Simanjuntak, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press. 2005.
- Irani , Ulfah & Murniati, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 4 No. 2, November 2014.
- James, Higgins, M. dan Vincze, Julian, W, *Strategic Management: text and cases*. USA: The Dryden Press. 2001.
- K, Umam. *Manajemen Perkantoran*. Bandung: CV Pustaka Setia. 2014.
- Kusnadi. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya. 2013.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2006.
- Maskur, M. 'Eksistensi dan Esensi Pendidikan Madrasah di Indonesia', *Terampil : Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 4.1 (2017), 1689–99 <<https://doi.org/p-ISSN 2355-1925>>.

- Meirawan, Danny. *Penjaminan Mutu Satuan Pendidikan Sebagai Upaya Pengendalian Mutu Pendidikan Secara Nasional dalam Otonomi Pendidikan*. Jurnal pendidikan. Vol 4. No 2. 2010.
- Miles, Huberman & Saldana. *Qualitative Data Analysis*. America: Sage Publications. 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2013.
- Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2003.
- Muljadi. *Pokok-pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Publisher. 2006.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara. 2013.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2007.
- Murniati. *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Ciptapustaka Media Perintis. 2008.
- Murtadho, Ali, 'Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (Tqm)', *Jurnal Forum Tarbiyah*, 10.1, 92 <https://doi.org/70243>. 2012.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2013.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia. 2014.
- Nata, Abudin. *Sejarah Sosial Intelektual dan Institusi Pendidikannya*. Jakarta: Rajawali Press. 2021.
- Nawawi, Hadawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2012.
- Nazarudin. *Manajemen Strategik*. Palembang: Noerfikri. 2020.

- Nugroho, Puji. *Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I'tishom Grabag, Tesis*. Magelang: Universitas Muhammadiyah Magelang. 2021.
- Pearce, John A. Robinson. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara. 1997.
- Permadi, Eko. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Pendidikan Karakter Studi pada Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum Palangkaraya, Tesis*. Palangkaraya: IAIN Palangkaraya. 2016.
- Poerwadarminta. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2007.
- Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari. *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2014.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Qomar, Muzamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 2007.
- Reksohadiprodo, Sukamto. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: BPFE. 2003.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum, Seri Manajemen Sekolah Bermutu*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2009.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2017.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ircisod. 2012.
- Sani, et.al. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2015.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama. 2014.
- Shadily, Hasan. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia. 2004.
- Sholihin, Ismail. *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga. 2012.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Siswanto, H.B. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. 2013.

Sofjan, Assauri. *Strategic Management, Sustainable Competitiv Advantages*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2016.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2017.

Syafaruddin. Iwan Nasution, *Manajemen Pembelajaran*, Jakarta: Quantum Teaching. 2005.

Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.

Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*, Malang: Bayumedia Publishing. 2013.

Umar, Yusuf. *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*. Bandung: Refika Aditama. 2016.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Yogyakarta: Bina Rupa Aksara. 1996.

Yunus, Muhammad. *Kamus Arab Indonesia*. Bandung: Al-Ma'arif. 2003.

Zazin, Nur. 2017. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

