

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN
MUTU PENDIDIKAN
(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo)**

TESIS



Oleh:

NIKEN NUR'AZIZAH

502210028

MPI B

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO**

2023

STRATEGIC MANAGEMENT IN IMPROVEMENT QUALITY EDUCATION

(Case Study at Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo)

ABSTRACT

This research is motivated by the anxiety of researchers related to the existence of madrasa-based institutions which are declining in existence, even losing the existence of institutions. Madrasah competition is getting bigger to attract public interest in institutions with various strategies. Institutions with a good strategy will be able to attract public interest, while institutions that do not have innovation will be far behind and increasingly lose existence in society.

This research is a type of field research using a qualitative approach. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation.

The purpose of this study was to determine the formulation of a strategy for MTs Negeri 2 Ponorogo in improving the quality of education, as well as its implementation and evaluation in the midst of today's competitive educational institutions.

The findings obtained from this study are that in strategic planning in improving the quality of education, MTs Negeri 2 Ponorogo is in accordance with the principles. The strategy formulation process includes developing a vision and mission, identifying an organization's external opportunities and threats, and designing strategies to achieve organizational goals in order to provide the best customer value. Strategic implementation in improving the quality of education, the institution has succeeded in organizing all parties so that the implementation is more optimal and maximal. The programs implemented include regular programs, bilingual programs, accelerated programs, ICP, and ma'had programs. There are also various extracurriculars offered by this institution. In addition, there are also programs for educators and education in the form of training, seminars, workshops, and others. Strategic evaluation in improving the quality of education, carried out openly to find out the constraints and obstacles. Then a solution is given that is appropriate to the situation and conditions of the madrasa. Implementation of this evaluation through various aspects, such as meetings/deliberations, dissemination of google forms, work assessments, intense supervision and providing encouragement, strengthening, and motivation for madrasah residents to continue to contribute to improving the quality of education.

Keywords: *Strategic Management, Quality Improvement, Education Quality*

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

(Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo)

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keresahan peneliti terkait dengan adanya lembaga berbasis madrasah yang menurun eksistensinya, bahkan kehilangan eksistensi lembaga. Persaingan madrasah yang semakin besar untuk memikat minat masyarakat terhadap lembaga dengan berbagai strategi. Lembaga dengan strategi yang baik akan dapat memikat minat masyarakat, sedangkan lembaga yang tidak memiliki inovasi akan jauh tertinggal dan semakin kehilangan eksistensi di masyarakat.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perumusan strategi MTs Negeri 2 Ponorogo dalam peningkatan mutu pendidikan, serta implementasi dan evaluasinya di tengah-tengah persaingan lembaga pendidikan saat ini.

Temuan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa dalam perencanaan strategik dalam peningkatan mutu pendidikan, MTs Negeri 2 Ponorogo sudah sesuai dengan kaidah. Proses perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Implementasi strategik dalam peningkatan mutu pendidikan, lembaga tersebut telah berhasil mengorganisasikan seluruh pihak agar pelaksanaan lebih optimal dan maksimal. Program yang diterapkan diantaranya adalah program reguler, program bilingual, program percepatan, ICP, dan program ma'had. Terdapat juga berbagai ekstrakurikuler yang ditawarkan oleh lembaga ini. Selain itu juga terdapat program bagi tenaga pendidik dan kependidikan berupa pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain. Evaluasi strategik dalam peningkatan mutu pendidikan, dilaksanakan secara terbuka untuk mengetahui kendala dan hambatan. Kemudian diberikan solusi yang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Pelaksanaan evaluasi ini melalui berbagai aspek, seperti rapat/musyawarah, penyebaran google form, penilaian kerja, pengawasan secara intens dan pemberian dorongan, penguatan, serta motivasi kepada warga madrasah agar terus berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan.

Kata kunci: *Manajemen Strategik, Peningkatan Mutu, Mutu Pendidikan*

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Niken Nur'azizah, NIM 502210028** dengan judul: ***“Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo)”***, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munāqoshah* Tesis.

Ponorogo, 17 Mei 2023

Pembimbing I.

Pembimbing II,

Dr. Muhamad Thoyib, M.Pd

Dr. Sugiyar, M.Pd.I

NIP 198004042009011012

NIP 197402092006041001

IAIN
PONOROGO



**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: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Niken Nur'azizah, NIM 502210028, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: ***“Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo)”*** telah dilakukan ujian tasis dalam sidang Majelis Munāqashah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Selasa, 29 Agustus 2023** dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	Nur Kolis, Ph.D. NIP 197106231998031002 Ketua Sidang		
2	Dr. Ahmadi, M.Ag. NIP 196512171997031003 Penguji Utama		
3	Dr. Muhamad Thoyib, M.Pd. NIP 198004042009011012 Penguji II/Pembimbing I		
4	Dr. Sugiyar, M.Pd.I. NIP 197402092006041001 Sekertaris/Pembimbing II		

Ponorogo, 2023

Direktur Pascasarjana,

Dr. Muh. Tasrif, M.Ag.
NIP 197401081999031001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Niken Nur'azizah

NIM : 502210028

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
(Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo)

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 saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 20 November 2023

Niken Nur'azizah

NIM 502210028



IAIN
PONOROGO

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya **Niken Nur'azizah, NIM 502210028, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo)”* 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, 17 Mei 2023

Pembuat Pernyataan,

NIKEN NUR'AZIZAH

NIM 502210028

IAIN
PONOROGO

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	iv
KATA PENGANTAR	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Kajian Terdahulu	10
F. Definisi Operasional	27
G. Sistematika Penulisan	28
BAB II KAJIAN TEORETIK	30
A. Manajemen Strategik Pendidikan	30
1. Pengertian manajemen strategik	30
2. Tujuan dan urgensi manajemen strategik	36
3. Ruang lingkup manajemen strategik	37
4. Langkah-langkah manajemen strategik	38
B. Mutu Pendidikan	43
1. Pengertian mutu pendidikan	43
2. Indikator mutu pendidikan	46
C. Peningkatan Mutu	51

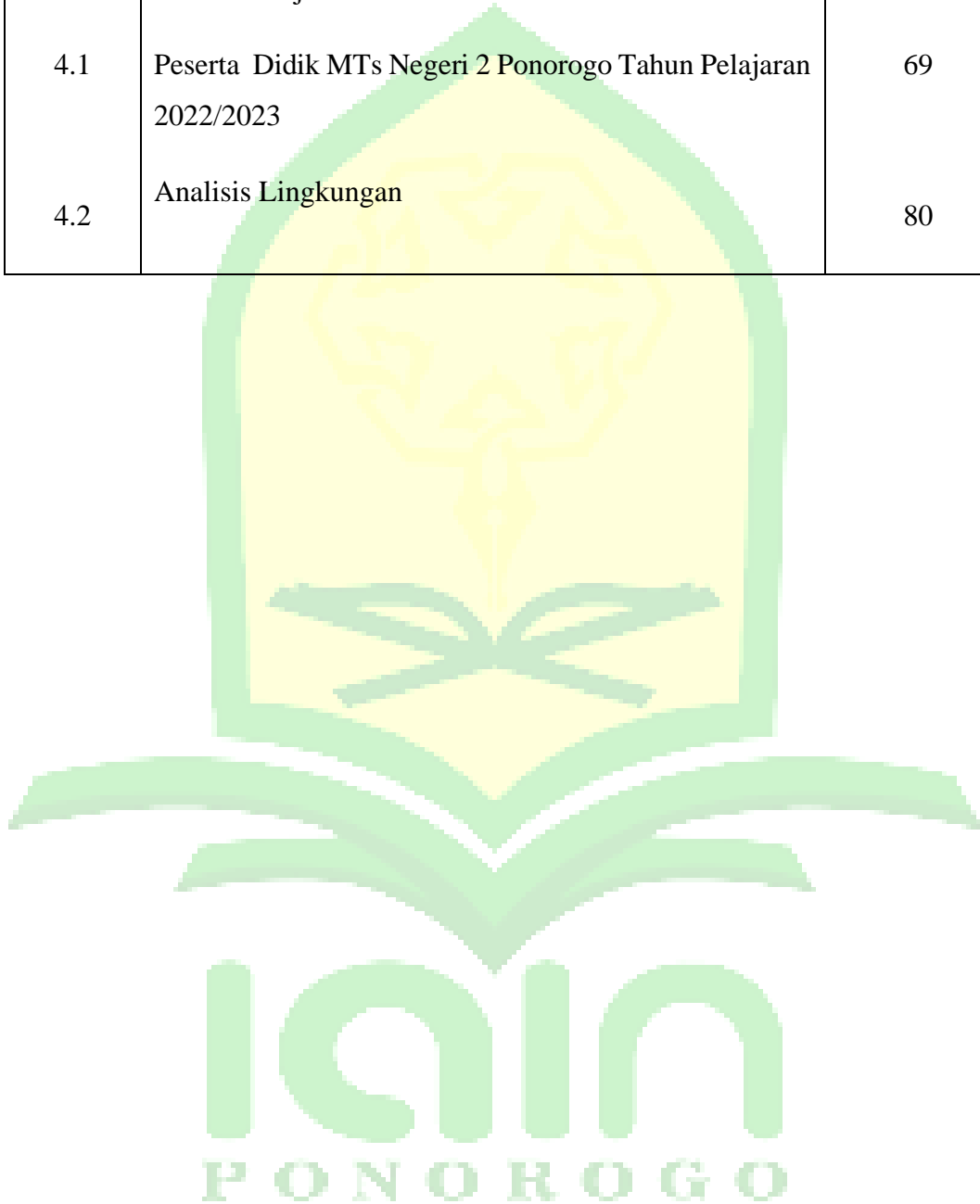
BAB III	METODE PENELITIAN	55
	A. Metode dan Pendekatan	55
	B. Kehadiran Peneliti	56
	C. Lokasi Penelitian	56
	D. Data dan Sumber Data	57
	E. Teknik Pengumpulan Data	58
	F. Analisis Data	60
	G. Teknik Pengecekan Data	62
	H. Tahapan-tahapan Penelitian	64
BAB IV	PERUMUSAN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU	
	PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO	65
	A. Data Umum	65
	B. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	72
	C. Analisis Data	85
	D. Sinkronisasi dan Transformatif	88
BAB V	IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU	
	PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO	90
	A. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	90
	B. Analisis Data	97
	C. Sinkronisasi dan Transformatif	99
BAB VI	EVALUASI STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU	
	PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO	101
	A. Paparan Data/Temuan Data Lapangan	101
	B. Analisis Data	108
	C. Sinkronisasi dan Transformatif	110
BAB VII	PENUTUP	112
	A. Kesimpulan	112
	B. Saran	113

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

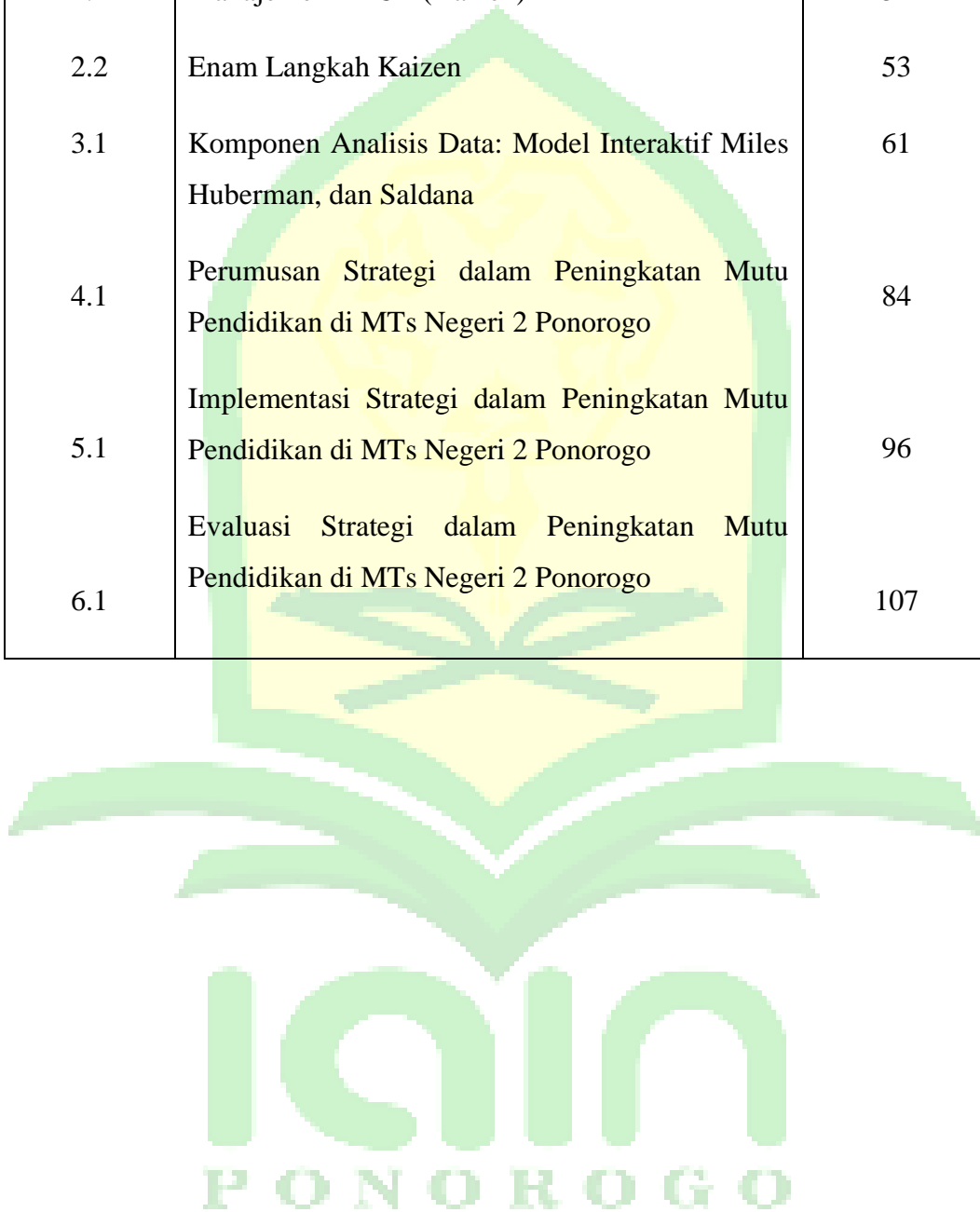
DAFTAR TABEL

Tabel	Uraian	Halaman
1.1	Matriks Tinjauan Pustaka	19
4.1	Peserta Didik MTs Negeri 2 Ponorogo Tahun Pelajaran 2022/2023	69
4.2	Analisis Lingkungan	80



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Manajemen <i>PDCA</i> (Kaizen)	52
2.2	Enam Langkah Kaizen	53
3.1	Komponen Analisis Data: Model Interaktif Miles Huberman, dan Saldana	61
4.1	Perumusan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo	84
5.1	Implementasi Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo	96
6.1	Evaluasi Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo	107



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat fundamental bagi setiap individu. Hal itu dikarenakan pendidikan adalah salah satu bentuk upaya untuk membangun dan meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM) menuju era globalisasi yang penuh tantangan ini. Oleh karenanya, kegiatan pendidikan perlu mendapatkan perhatian lebih untuk menyiapkan individu terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, dan berat di abad milenium ini.

Pendidikan sangat penting bagi pembangunan nasional untuk memfokuskan pada peningkatan mutu pendidikan. Pendidikan yang bermutu bisa didapatkan pada sekolah yang bermutu dan sekolah yang bermutu akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula. SDM yang memiliki kualitas tinggi, serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan dengan tidak hanya mementingkan individu dan kelompoknya akan tetapi juga mengedepankan bangsa dan negara, merupakan sebuah kekuatan reformasi yang hakiki bagi bangsa ini. Peningkatan mutu sumber daya manusia menjadi prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan yang diinginkan, salah satu cara meningkatkannya adalah melalui jalur pendidikan.¹

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan, yang mana dunia pendidikan mempunyai peran sangat strategis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas pendidikan. Hal ini bisa dirasakan ketika lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan yang baik dapat dilihat kualitas atau mutunya. Berbeda dengan lembaga pendidikan yang melaksanakan pendidikan hanya sekedarnya maka hasilnya biasa saja.

¹ Muwahid Sulhan, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (TerasYogyakarta, 2013), 103, <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/4158/>.

Sebagaimana diketahui dari tahun ke tahun salah satu problem yang masih sering ditemui dalam dunia pendidikan nasional adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Sudah sewajarnya kegelisahan insan pendidikan tentang bagaimana memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih tinggi, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya pengembangan dari mutu itu sendiri. Mutu pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Dalam konteks pendidikan, menurut Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.²

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, yaitu berupa sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan sebagai pemandu berlangsungnya proses. Sedangkan proses pendidikan adalah mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses pendidikan dimaksudkan pada proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring serta evaluasi. Sesuatu yang dihasilkan dari sebuah proses disebut dengan *output*. *Output* pendidikan yang dimaksudkan adalah kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah.³

Pada prinsipnya sekolah sebagai satuan pendidikan tidak akan menjadi bermutu baik atau unggul dengan sendirinya, melainkan melalui berbagai upaya peningkatan mutu pendidikannya. Disini kepala sekolah bersama *stakeholders* lainnya berusaha melakukan sesuatu, mengubah

² E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 76.

³ Imam Machali and Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1 (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 365–66, <https://doi.org/10/BAB%208.pdf>.

“status quo” agar sekolah atau madrasah nya menjadi lebih baik. Demikian sehingga bilamana ada sekolah atau madrasah yang baik, disamping banyak sekolah yang tidak baik maka dapat diamati bagaimana sekolah yang baik tersebut melakukan berbagai program peningkatan mutu, berbagai perubahan atau pembaharuan.⁴

Berbagai usaha telah diupayakan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan sampai kepada peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan.⁵

Mutu pendidikan dalam penelitian ini adalah kemampuan sistem manajemen pendidikan dalam mengelola, menjalankan pendidikan, serta memelihara dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan, yang dijalankan secara sistemik untuk menghasilkan output yang berkualitas, sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. Dengan menerapkan manajemen strategik yang tepat, maka sekolah akan dapat mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan. Dan sebaliknya apabila sekolah tidak menerapkan manajemen strategik maka sekolah tersebut tidak akan dapat mencapai tujuan dalam peningkatan mutu pendidikan.⁶

Konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan baik itu berupa barang atau jasa harus memberikan kualitas/mutu dan menjamin kepuasan konsumen. Bagi seorang muslim menjalankan usaha merupakan ibadah, sehingga usaha itu harus dimulai dengan niat yang suci (*lillahi ta'ala*), kemudian diikuti dengan cara yang

⁴ Elfridawati Mai Dhuhani, “Manajemen Humas Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Studi Kasus di Madrasah Ibtidiyah Terpadu (Mit) As-Salam Ambon,” *Al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2017): 196.

⁵ Jamaluddin Iskandar, “Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah,” *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017): 269.

⁶ Faizun Husni and Dwi Wahyudiati, “Relevansi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing di Sekolah Dasar,” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 1 (June 5, 2022): 35, <https://doi.org/10.26594/dirasat.v8i1.2796>.

benar, serta pemanfaatan hasil usaha secara benar pula.⁷ Memberikan kualitas yang baik sudah dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ
الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِأَخَذِهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ
وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.” (QS. Al-Baqarah:267)⁸

Pada firman Allah bagian akhir ayat ini, yang artinya “Ketahuilah, bahwasanya Allah Maha Kaya dan Maha Terpuji.” Kalimat tersebut merupakan peringatan terhadap manusia yang tidak memikirkan kualitas apa yang mereka berikan kepada orang lain, sesungguhnya Allah tidak membutuhkan sedekah semacam itu. Allah tidak akan menerima perbuatan tersebut sebagai amal. Karena, bilamana seseorang ingin berbuat kebaikan dan mencari keridhaan Allah, harusnya mereka memberikan barang yang baik, bukan barang yang buruk yang mereka sendiri tidak menyukai hal tersebut. Allah Maha Kaya dan Maha Terpuji pujian yang layak bagi Allah ialah bahwa kita rela menafkahkan sesuatu yang baik dari harta milik kita, yang dikaruniakan Allah kepada kita. Dari penjelasan diatas dapat di ambil

⁷ Tio Ari Laksono, “Isyarat-Isyarat Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Al-Qur'an Dan Al-Hadits,” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (May 2, 2021): 17, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.38>.

⁸ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah: Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, 10th ed. (Bandung: CV. Penerbit Diponegoro, 2011).

kesimpulan bahwa dalam konsep umat islam pun kualitas atau mutu sangat diutamakan.⁹

Sekolah dalam rangka memberikan pendidikan yang berkualitas, manajemen strategik pendidikan harus dirumuskan secara menyeluruh, mulai dari tingkat nasional (makro), tingkat daerah/departemen (meso), sampai pada tingkat institusi/sekolah (mikro). Sejalan dengan semakin kompleksnya lingkungan internal dan eksternal pendidikan, kebutuhan melakukan manajemen strategik semakin diperlukan. Gejala ini perlu mendapat respons proaktif dengan cara berupaya untuk memahami paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut kajian kontekstual tempat institusi/organisasi pendidikan itu beroperasi.¹⁰

Lembaga pendidikan yang berkualitas merupakan harapan bagi masyarakat. Namun pada kenyataannya lembaga pendidikan Indonesia belum mampu menunjukkan peningkatan mutu secara merata dan berkelanjutan. Hal ini ditandai dengan belum mampunya lembaga pendidikan kita menghasilkan pemerataan sumber daya manusia yang mampu bersaing di dunia internasional.¹¹ Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh *Best Educational Systems* pada tahun 2021, sebuah lembaga pemeringkat pendidikan dunia, dijelaskan bahwa Indonesia dalam hal mutu pendidikan di seluruh dunia menempati urutan ke 54. Dan pada tahun 2020 masih menempati urutan ke 55 dari 78 negara di dunia.¹²

Permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan memang kerap terjadi pada umumnya. Terlebih terhadap sekolah yang berbasis madrasah. Saat ini banyak lembaga berbasis madrasah yang

⁹ Laksono, "Isyarat-Isyarat Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Al-Qur'an Dan Al-Hadits," 17.

¹⁰ Akdon, *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2011), 254.

¹¹ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," Desember 2020, 12, <https://www.pusdikra-publishing.com/index.php/josr/article/view/7>.

¹² Putu Bagoes, "10 Urutan Negara Dengan Sistem Pendidikan Terbaik, Ada Indonesia? - Semua Halaman - Kids," 2004, <https://kids.grid.id/read/473449440/10-urutan-negara-dengan-sistem-pendidikan-terbaik-ada-indonesia?page=all>.

eksistensinya kalah jauh dengan lembaga-lembaga pendidikan umum. Hal itu disebabkan kurangnya inovasi dan strategik dalam pengembangan serta peningkatan mutu pendidikannya. Sehingga kepuasan dan kepercayaan orang tua terhadap lembaga akan berkurang. Akibatnya, peminat madrasah akan menurun drastis dan peserta didiknya kalah jauh dengan lembaga pendidikan umum. Berkurangnya peserta didik di lembaga berbasis madrasah, tidak jarang menyebabkan banyaknya sarana prasarana sekolah, seperti ruang kelas, peralatan dan perlengkapan sekolah menjadi tidak terpakai.¹³

Lembaga dikatakan memiliki mutu pendidikan yang baik tidak hanya dilihat dari aspek sumber daya manusianya saja, akan tetapi juga mencakup berbagai macam aspek lainnya. Mulai dari banyaknya jumlah siswa, prestasi siswa, akreditasi lembaga, kompetensi pendidik, program unggul, dan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud adalah pelanggan *internal* (pendidik dan tenaga kependidikan), serta pelanggan *eksternal* (peserta didik, orang tua, masyarakat, dan lulusan).¹⁴ Ketika harapan orang tua dan masyarakat terhadap lembaga dapat terpenuhi, maka mereka akan memberikan respon dan penilaian yang bagus terhadap lembaga.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti memperoleh data dan informasi dari lembaga pendidikan MTs Negeri 2 Ponorogo. Hasil wawancara peneliti dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada saat peninjauan awal. Beliau menyatakan bahwa lembaga tersebut merupakan lembaga yang sangat berkembang dan mampu untuk terus bersaing meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut terbukti dengan jumlah siswa yang kini telah mencapai angka 1000 siswa. Padahal ketika melihat di lembaga lain, madrasah sangat sedikit memiliki peminat. Madrasah sering dianggap masih ketinggalan jauh dengan lembaga umum lainnya. Namun dengan strategi yang bagus, MTs Negeri 2 Ponorogo tetap

¹³ Obserasi lapangan, *Grand Tour*, pada Mei 2022.

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010),

diminati oleh masyarakat, baik dari masyarakat sekitar maupun luar kecamatan, bahkan dari luar kota.¹⁵

Disisi lain, MTs Negeri 2 Ponorogo juga memiliki berbagai macam program unggulan, seperti program reguler, bilingual, dan PDCI, serta berbagai macam ekstrakurikuler yang dapat dipilih siswa sesuai dengan minat bakat mereka, seperti pramuka, PMR, bela diri dan sebagainya. MTs Negeri 2 Ponorogo juga memiliki *output* pendidikan yang berprestasi, baik dibidang akademik maupun non akademik. Dalam bidang akademik prestasi yang diperoleh contohnya seperti mendapatkan medali perak matematika dalam perlombaan KOSCO 2022 yang diadakan oleh Komunitas Olimpiade Jogjakarta serta mendapat juara 1 dan 3 Olimpiade Biologi Rayon B pada perlombaan *The Thirteenth Olymbasict 2022* di SMA Muhammadiyah 1 Ponorogo. Sedangkan dalam bidang non akademik, prestasi yang diperoleh misalnya kejuaraan dalam Olimpiade Olahraga Siswa Nasional jenjang SMP Kabupaten Ponorogo yang diselenggarakan oleh Diknas Ponorogo dengan mendapatkan juara 3 Karate Putri, dan juara harapan 3 Karate Putra, serta ikut berpartisipasi dalam kegiatan Jambore Nasional di Cibubur Jawa Barat yang diadakan oleh Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.¹⁶ Adanya berbagai macam program unggulan dan ekstrakurikuler, serta berbagai inovasi yang dilakukan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo, tidak lain adalah untuk memaksimalkan mutu pendidikan di dalamnya. Pengoptimalan mutu pendidikan tersebut tidak lepas dari adanya berbagai proses dan persiapan yang dilakukan sebelumnya. Hal tersebut oleh komponen madrasah disusun dalam manajemen strategis pendidikan.

17

Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka penulis berminat untuk melakukan analisis terhadap manajemen strategik yang telah

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 27 Juni 2022.

¹⁶ Dokumen Prestasi Siswa Tahun 2022 MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 9 Mei 2023.

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 27 Juni 2022.

diterapkan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo. Manajemen strategik pendidikan dianggap penting dan perlu untuk diteliti, serta perlu untuk diulas dan *publish* sebagai contoh untuk meningkatkan mutu pendidikan lembaga berbasis madrasah lainnya. Sehingga nantinya lembaga madrasah kembali memiliki eksistensi yang bagus. Karena setiap lembaga memiliki manajemen strategi yang berbeda-beda, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: *“Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo)”*.

B. Fokus Penelitian

Fokus masalah dalam penelitian adalah usaha pembatasan dalam penelitian yang bertujuan mengetahui batasan-batasan mana saja yang menjadi ruang lingkup dari penelitian agar sasaran penelitian tidak terlalu luas. Selain itu, fokus penelitian dapat digunakan untuk mengidentifikasi data-data yang dibutuhkan. Mengingat keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, maka peneliti mengambil fokus penelitian pada masalah-masalah berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perumusan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis evaluasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan keilmuan dan pemikiran dalam menentukan arah kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan lembaga melalui manajemen strategik. Yang pada dasarnya manajemen strategik merupakan salah satu kunci terciptanya mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional. Sehingga dalam perencanaan, perumusan, pelaksanaan, sampai pada tahap evaluasi dan monitoring manajemen strategik, harus benar-benar diperhatikan. Disamping itu diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang memiliki variabel kajian yang sama, sehingga nantinya dapat memperluas temuannya.

2. Secara praktis

- a. Bagi peneliti:

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti tentang pentingnya manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di ranah madrasah.

- b. Bagi masyarakat:

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi masyarakat mengenai adanya manajemen strategik dalam sebuah lembaga yang sangat berperan bagi peningkatan mutu pendidikan lembaga tersebut. Selain itu juga menambah kesadaran dan partisipasi masyarakat untuk turut serta dalam pembentukan dan pelaksanaan manajemen strategik lembaga pendidikan.

c. Bagi pembaca:

Penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun sebagai referensi dan acuan bagi masyarakat secara umum dan juga lembaga-lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan formal berbasis madrasah dalam menciptakan manajemen strategik di lembaganya.

E. Kajian Terdahulu

Peneliti dalam melakukan penelitian ini juga melakukan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Dari hasil telaah penelitian terdahulu tersebut, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Tesis ditulis oleh Sudiri (Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen, 2021), "*Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga*", dimana metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Latar belakang dari penelitian ini adalah munculnya berbagai problem dilembaga pendidikan yangmana pendidikan sendiri memiliki peran penting terhadap keberlangsungan sumber daya manusia. Sedangkan manajemen strategik merupakan salah satu kegiatan penting yang berkaitan dengan penyelesaian permasalahan tersebut. Tujuan dari tesis Sudiri ini adalah untuk mengetahui perencanaan, implementasi dan evaluasi strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini adalah *pertama*, formulasi strategi dilakukan dengan kegiatan menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah, analisis kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan anggaran dan menetapkan strategi alternatif. *Kedua*, implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu pendidika. *Ketiga*, evaluasi strategi dilakukan dengan kegiatan pengawasan,

pengecekan dan penilaian langsung terhadap kegiatan implementasi strategi.¹⁸

2. Tesis ditulis oleh Faiz Auliya Rohman (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018), "*Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura*". Jenis penelitian ini termasuk kategori penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Latar belakang dari penelitian ini adalah terkait dengan peningkatan kualitas pendidikan dalam satuan lembaga pendidikan, yang mana proses manajemen strategi secara kuantitas diiringi kekuatan pengelolaan yang maksimal. Sehingga lembaga tersebut dapat mengalami perkembangan dan peningkatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat mutu pendidikan, proses manajemen strategi, serta problematika yang dihadapi beserta solusi dalam mengatasi problematika mutu pendidikan di MA Yayasan Mambaul 'Ulum. Hasil penelitian ini adalah *pertama*, ditingkatkannya mutu pendidikan di MA Mambaul 'Ulum untuk mengimbangi perkembangan globalisasi, agar memiliki kemampuan tinggi untuk meningkatkan kemampuan pendidikan dan daya pikir, memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan globalisasi, dan mampu bersaing dengan satuan pendidikan lainnya secara sehat. *Kedua*, manajemen strategi difokuskan dalam implementasi yang diproses melalui beberapa tahapan, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dalam bentuk pembelajaran yang diunggulkan, serta evaluasi dan monitoring strategi. *Ketiga*, aspek problematika yang dihadapi MA Mambaul 'Ulum adalah tenaga pendidik yang sebagian mengabaikan tanggung jawab, tugas, serta perannya sebagai orang tua di sekolah, integrasi program kegiatan pendidikan yang sebagian masih

¹⁸ Sudiri and S. Ag Dr. H. Imam Satibi, *Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga* (S2 Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, 2021), <https://eprints.iainu-kebumen.ac.id/id/eprint/151/>.

personal, dan tingkat belajar siswa yang mengalami penurunan karena faktor globalisasi dan dunia teknologi yang semakin canggih.¹⁹

3. Tesis ditulis oleh Ahmad Furqon Hidayat (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), "*Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember*". Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan pentingnya peningkatan mutu pendidikan dasar. Yangmana untuk mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu diawali dari peningkatan kualitas sumber dayanya, khususnya tenaga pendidik yang memegang peranan penting dalam membentuk peserta didik yang bermutu. Sedangkan SDN 01 Kalisat Jember ini merupakan sekolah yang memiliki strategi yang baik dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan, implementasi, dan evaluasi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah peningkatan mutu pendidikan dasar diawali dari komitmen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diikuti dengan peningkatan sumber daya guru dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta manajemen kepala sekolah. Penerapan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan memerlukan keterlibatan seluruh elemen organisasi, mulai dari kepala sekolah, guru, karyawan atau staf, siswa, bahkan pihak-pihak eksternal seperti orang tua atau wali, siswa, pemerintah, masyarakat, dan *stakeholder*.²⁰
4. Tesis ditulis oleh Puji Nugroho (Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021), "*Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I'tishom Grabag*".

¹⁹ Faiz Auliya Rohman, "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura," *UIN Sunan Kalijaga*, 2018, <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/document/584137>.

²⁰ Ahmad Furqon Hidayat, "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN (Sekolah Dasar Negeri): Kalisat 01 Kabupaten Jember" (PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018), <http://etheses.uin-malang.ac.id/12645/>.

Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan pentingnya peningkatan mutu pendidikan yang harus ditingkatkan terus menerus. Yangmana dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu lembaga harus memiliki strategi yang bagus untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan berdasarkan pengamatan peneliti, ditemukan bahwasanya lembaga SMA Al-I'tishom merupakan satu-satunya sekolah menengah atas yang berbasis *boarding school* yang berada di kecamatan Grabag. Selain itu diketahui bahwasanya lembaga tersebut memiliki prestasi yang cukup baik dengan lulusan yang baik pula. Disisi lain sarana dan prasarana yang dimiliki sudah cukup memadai. Serta tenaga pendidiknya juga berkualifikasi sarjana dan 3 tenaga pendidik sedang melaksanakan studi lanjut program pascasarjana. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan, proses, serta evaluasi manajemen strategik sekolah berbasis *boarding school* dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMA Al-I'tishom. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah perencanaan strategik dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMA Al-I'tishom diantaranya adalah dengan kegiatan sosialisasi visi, misi, dan tujuan, penyusunan program baik dalam jangka pendek, menengah, maupun atas, dan menetapkan program unggulan. Perencanaan ini akan melibatkan seluruh komponen, baik yayasan, guru, maupun wali murid. Dalam pelaksanaannya meliputi kegiatan penetapan kebijakan atau peraturan, rekrutmen guru, dan ketersediaannya sarana prasarana guna menunjang pembelajaran yang berkualitas di SMA Al-I'tishom yang memiliki ciri khas sekolah berbasis *boarding school*. Evaluasi yang dilakukan mencakup kegiatan monitoring, penilaian kerja sekolah, dan melakukan langkah perbaikan.²¹

²¹ Puji Nugroho, "Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School Dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan Di SMA Al-I'tishom Grabag" (PhD Thesis, Thesis, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021), <http://eprintslib.ummgl.ac.id/id/eprint/2478>.

5. Tesis ditulis H. Dadang Wahyudi Agosto (Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, 2019), "*Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kapuas Kabupaten Kapuas*". Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Latar belakang dari penelitian ini adalah begitu pentingnya posisi kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. MAN Kapuas diambil sebagai tempat penelitian dikarenakan lembaga tersebut merupakan lembaga pendidikan Islam favorit di kecamatan Selat yang dipimpin oleh kepala madrasah, prestasi akademik dan non akademik yang telah berhasil diraih, dan profesionalitas yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program strategik kepala madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di MAN Kapuas. Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah perencanaan program strategik yang dirancang diantaranya program pengorganisasian, program kerja dan rencana strategik, program manajemen berbasis madrasah, program peningkatan mutu pendidikan, program penilaian peserta didik, program pembiayaan madrasah, program kerjasama dengan masyarakat beserta instansi pemerintah, dan program pengendalian mutu pendidikan. Pengimplementasian program melalui beberapa strategik manajemen, secara garis besar diantaranya penetapan dokumen I kurikulum pembelajaran dan dokumen II perangkat pembelajaran, serta melalui keteladanan dalam penerapan program. Sedangkan pengendalian program strategik dilakukan melalui penetapan indikator dan pengawasan, evaluasi, supervisi pendidikan, dan pengembangan kurikulum.²²

²² Dadang Wahyudi Agosto, "Manajemen Strategik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kapuas Kabupaten Kapuas" (PhD Thesis, IAIN Palangka Raya, 2019), 178, <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/1984/>.

6. Artikel ditulis Ulfah Irani Z, Murniati AR, dan Khairuddin (Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 2, November 2014), "*Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan*". Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan berdasarkan latar belakang rendahnya mutu pendidikan dan daya saing sekolah di Indonesia, sehingga diperlukan upaya peningkatan mutu pendidikan. Selain itu juga berdasarkan timbulnya persepsi bahwa dengan adanya pergantian pemimpin maka kinerja sekolah juga berubah, dan meningkatnya jumlah sekolah unggulan yang tersebar di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan terkait profil sekolah, implementasi dan evaluasi strategik. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa SMAN 10 Fajar Harapan memiliki visi: unggul dalam prestasi berlandaskan nilai islami, misi, tujuan dan sasaran sekolah diantaranya mewujudkan generasi yang bertaqwa kepada Allah, berprestasi, dan berakhlak mulia dan profil sumber daya sekolah. Implementasi strategi pada lembaga tersebut dilakukan melalui kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, serta implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional. Sedangkan pelaksanaan evaluasi dan penggalan strateginya dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang, serta melalui instrumen evaluasi diri, sekolah, guru, dan *Benchmarking*.²³
7. Artikel ditulis Achmad Fauzi (Jurnal Pahlawan FKIP Universitas Achmad Yani Volume 15 Nomor 2, Oktober 2019), "*Manajemen*

²³ A. R. Murniati, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan," *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah* 2, no. 2 (2014), <https://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2519>.

Strategik dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin". Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif/penelitian lapangan. Latar belakang dari penelitian ini adalah fenomena bahwa pendidikan seharusnya dikelola dengan manajemen strategis untuk memilih diantara banyak kebaikan manajemen agar menghasilkan manajemen yang paling baik untuk dikembangkan. Manajemen Strategis berbasis sekolah memberikan otonomi yang luas di tingkat sekolah agar sekolah dapat secara bebas mengelola sumber daya dan mengalokasikan dana sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta sebagai lebih responsif terhadap kebutuhan lokal. Jadi dengan kata lain kepala sekolah sebagai seorang manajer diberikan kewenangan penuh untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada pada sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolahnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis dalam meningkatkan kualitas MTs Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perumusan strategi di Madrasah Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin dilakukan dengan terlebih dahulu merumuskan visi dan misi melalui analisis lingkungan internal dan eksternal. MTs Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin melaksanakan program perumusan strategi yang telah diatur sebelumnya. Strategi evaluasi di MTs Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin yang dilakukan yaitu: evaluasi terhadap kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dengan perwakilan melakukan perwakilan dengan intensitas waktu sering serta evaluasi menyeluruh dilakukan oleh seluruh Dewan guru dan karyawan setiap bulan dan pada awal dan akhir semester.²⁴

²⁴ Achmad Fauzi, "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin," *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya* 15, no. 2 (2019): 60–71.

8. Artikel ditulis oleh Hilya Gania Adilah dan Yaya Suryana (Isema: Jurnal Islamic Education Manajemen Vol. 6 No. 1, 2021), "*Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*", dimana metode penelitian yang digunakan ialah kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh mutu pendidikan yang tidak dapat dicapai tanpa strategi yang tepat terhadap penyempurnaan mutu seluruh komponen, permasalahan yang terjadi meliputi profesionalisme guru, standar kompetensi lulusan, pembelajaran efektif, dan program yang tidak menunjang terhadap pencapaian mutu. Salah satu upaya peningkatan mutu melalui penerapan manajemen strategik sehingga mampu menentukan strategik yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan mengungkap latar ilmiah, analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal, implementasi dan evaluasi manajemen strategik, dan hasil yang dicapai dari implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Terpadu Ar-Rifki Cileunyi Bandung. Hasil penelitian manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Terpadu Ar-Rifki Cileunyi Bandung terdiri dari empat tahap yaitu analisis lingkungan, formulasi, implementasi, dan evaluasi. Analisis lingkungan dilakukan dengan menganalisis internal. Implementasi manajemen strategik meliputi penerapan Delapan Standar Nasional Pendidikan dan pelaksanaan manajemen kurikulum, kesiswaan dan sarana prasarana yang baik. Evaluasi manajemen strategik yaitu dengan evaluasi langsung terhadap program sekolah oleh kepala sekolah atau penanggung jawab program, evaluasi dibidang akademik yaitu dibidang akademik dan kurikulum ciri khas, dan pelaksanaan rapat evaluasi sekolah. Adapun faktor pendukungnya yaitu sarana dan prasarana yang memadai, prestasi yang diperoleh sekolah, hubungan baik dengan orang tua dan kemitraan. Faktor penghambatnya yaitu beberapa tenaga pendidik dan kependidikan yang belum memenuhi kualifikasi, proses

pembelajaran yang terganggu, serta persaingan dengan sekolah lain yang setara merupakan ancaman bagi sekolah.²⁵

9. Tesis ditulis Saparwadi (Universitas Islam Negeri Mataram, 2021), *“Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA di Kecamatan Janapria Tahun Pelajaran 2020/2021”*. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Latar belakang dari penelitian ini adalah dianggap pentingnya manajemen strategik sebagai kunci keberhasilan sekolah. Posisi manajemen strategik sebagai penunjang utama perbaikan mutu pendidikan juga perlu didukung dengan faktor, seperti kepala sekolah dan tenaga pendidik yang kompeten. Akan tetapi masih dijumpai bahwa ada beberapa tenaga pendidik yang masih memerlukan sebuah arahan, motivasi dan inovasi guna meningkatkan kualitas profesinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi manajemen strategik bagi peningkatan mutu pendidikan SMA di Kecamatan Janapria tahun pelajaran 2020/2021. Dalam penelitian ini ditunjukkan hasil bahwa, perencanaan strategik SMAN 1 Janapria dan SMA NW Pendem meliputi empat kegiatan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, identifikasi faktor internal dan eksternal, serta penyusunan strategi. Sedangkan pelaksanaan manajemen strategik di SMAN 1 Janapria dan SMA NW Pendem mencakup empat kegiatan yaitu menentukan kebijakan sekolah, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengembangkan budaya strategi.²⁶
10. Tesis ditulis oleh Tasbikhiyah (Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, 2022), *“Manajemen Strategik dalam Peningkatan Kompetensi*

²⁵ Hilya Gania Adilah and Yaya Suryana, “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah,” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 87–94.

²⁶ Saparwadi Saparwadi, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA Di Kecamatan Janapria Tahun Pelajaran 2020/2021” (PhD Thesis, UIN Mataram, 2021), <http://etheses.uinmataram.ac.id/2311/>.

Lulusan di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa jika ditinjau dari tingkat pendidikan yang ditamatkan, lulusan SMK menjadi kontributor besar Tingkat Pengangguran Terbuka di Indonesia dalam lima tahun terakhir. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon pada program keahlian *broadcasting* dan pertelevisian. Hasil penelitian: perumusan strategi dilakukan melalui: analisis lingkungan, penentuan visi/misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Implementasi strategi dilakukan melalui: penentuan program unggulan, anggaran, dan SOP setiap bagian. Evaluasi dan pengendalian strategi dilakukan melalui: penilaian hasil berdasarkan karakter peserta didik yang kuat dan kompetensi peserta didik lulus dengan nilai UN/US di atas KKM dan 95% melanjutkan ke perguruan tinggi, penilaian kinerja guru, penilaian kinerja kepala sekolah, kegiatan evaluasi dan pengendalian, serta analisis evaluasi kinerja.²⁷

Tabel 1.1 Matriks Tinjauan Pustaka

No	Nama Peneliti	Perbedaan	Persamaan
1	Sudiri, <i>Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga</i> , Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen, 2021, Tesis.	1. Penelitian Sudiri dilatarbelakangi adanya problem di dalam lembaga terkait dengan SDM. Sedangkan penelitian saat ini berlatar belakang mundurnya eksistensi lembaga pendidikan madrasah 2. Penelitian Sudiri bertempat di MI pada	1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan 2. Fokus penelitian terhadap perencanaan, implementasi,

²⁷ Tasbikhiyah, "Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Kompetensi Lulusan Di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon" (Cirebon, Institut Agama Islam Bungan Bangsa Cirebon, 2022), <https://ecampus.bungabangsacirebon.ac.id/h/iaibbc/1F0dVDEg6tVIPTGQWYUuPGVisfLkii.pdf>.

		<p>tahun 2021 dengan sasaran siswa Madrasah Ibtidaiyah, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p> <p>3. Sudari meneliti lembaga berjenjang MI dengan status swasta. Sedangkan penelitian saat ini meneliti lembaga di jenjang MTs dengan status negeri</p>	<p>dan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan</p> <p>3. Jenis dan pendekatan penelitian</p>
2	<p>Faiz Auliya Rohman, <i>Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura</i>, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018, Tesis.</p>	<p>1. Penelitian Faiz Auliya Rohman dilatarbelakangi peningkatan kualitas pendidikan dalam satuan lembaga pendidikan yang diiringi dengan proses manajemen strategik yang baik.</p> <p>2. Rumusan masalah dan fokus penelitian Faiz Auliya Rohman adalah terhadap alasan kualitas pendidikan lembaga terus ditingkatkan, manajemen strategi yang digunakan, serta problematika dan solusinya</p> <p>3. Penelitian Faiz Auliya Rohman bertempat di MA pada tahun 2018 dengan sasaran siswa Madrasah Aliyah, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p> <p>4. Faiz Auliya Rohman meneliti lembaga</p>	<p>1. Topik penelitian tentang manajemen strategik dan mutu pendidikan madrasah</p> <p>2. Jenis dan pendekatan penelitian</p>

		berjenjang MA dengan status swasta. Sedangkan penelitian saat ini meneliti lembaga di jenjang MTs dengan status negeri	
3	Ahmad Furqon Hidayat, <i>Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN (Sekolah Dasar Negeri) Kalisat 01 Kabupaten Jember</i> , UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018, Tesis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Latar belakang penelitian Ahmad Furqon Hidayat adalah dianggap pentingnya peningkatan mutu pendidikan dasar, yang salah satu faktornya adalah meningkatkan kualitas SDM lembaga 2. Fokus penelitian pada penelitian Ahmad Furqon Hidayat lebih condong pada manajemen strategik kepala sekolah 3. Penelitian Ahmad Furqon Hidayat bertempat di SD Negeri pada tahun 2018 dengan sasaran siswa SD Negeri, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah 4. Ahmad Furqon Hidayat meneliti lembaga jenjang SD di bawah naungan Kemendikbud, sedangkan penelitian ini meneliti lembaga jenjang MTs di bawah naungan Kemenag 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Topik penelitian tentang manajemen strategik dan mutu pendidikan madrasah 2. Jenis dan pendekatan penelitian
4	Puji Nugroho, <i>Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School dalam</i>	1. Latar belakang Puji Nugroho dalam penelitian ini adalah adanya lembaga berbasis <i>boarding</i>	1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategik dalam

	<p><i>Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan di SMA Al-I'tishom Grabag, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021, Tesis.</i></p>	<p><i>school</i> dengan mutu pendidikan yang bagus. Sehingga timbul adanya keinginan untuk menganalisis peningkatan mutu pendidikan pada lembaga tersebut</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Penelitian Puji Nugroho bertempat di SMA pada tahun 2021 dengan sasaran siswa SMA, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah 3. Puji Nugroho meneliti lembaga jenjang SMA swasta di bawah naungan Kemendikbud, sedangkan penelitian ini meneliti lembaga jenjang MTs negeri di bawah naungan Kemenag 	<p>meningkatkan mutu pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Fokus penelitian terhadap perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan 3. Jenis dan pendekatan penelitian
5	<p>H. Dadang Wahyudi Agosto, <i>Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kapuas Kabupaten Kapuas, Institut Agama Islam Negeri Palangkaraya, 2019, Tesis.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian H. Dadang Wahyudi Agosto dilatarbelakangi pentingnya posisi kepala sekolah sebagai salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. 2. Rumusan masalah dan fokus penelitian H. Dadang Wahyudi Agosto adalah menganalisis perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program strategik kepala madrasah dalam 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan 2. Jenis dan pendekatan penelitian

		<p>peningkatan mutu pendidikan.</p> <p>3. Penelitian H. Dadang Wahyudi Agosto bertempat di MAN pada tahun 2019 dengan sasaran siswa MAN, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p> <p>4. H. Dadang Wahyudi Agosto meneliti lembaga berjenjang MAN. Sedangkan penelitian saat ini meneliti lembaga di jenjang MTs.</p>	
6	<p>Ulfah Irani Z, Murniati AR, dan Khairuddin, <i>Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan</i>, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 2. 2014, Artikel.</p>	<p>1. Penelitian Ulfah Irani, dkk dilatar belakangi rendahnya mutu pendidikan dan daya saing sekolah di Indonesia. Serta berdasarkan timbulnya persepsi bahwa dengan adanya pergantian pemimpin maka kinerja sekolah juga berubah, dan meningkatnya jumlah sekolah unggulan yang tersebar di Indonesia.</p> <p>2. Penelitian Ulfah Irani, dkk bertempat di SMAN pada tahun 2014 dengan sasaran siswa SMAN, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p>	<p>1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>2. Fokus penelitian terhadap perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan</p> <p>3. Jenis dan pendekatan penelitian</p>

		3. Penelitian terdahulu meneliti lembaga jenjang SMA Negeri di bawah naungan Kemendikbud, sedangkan penelitian ini meneliti lembaga jenjang MTs di bawah naungan Kemenag	
7	Achmad Fauzi, <i>Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin</i> , Jurnal Pahlawan FKIP Universitas Achmad Yani Volume 15 Nomor 2, 2019, Artikel.	<p>1. Penelitian Achmad Fauzi dilatarbelakangi pendidikan yang seharusnya dikelola dengan manajemen strategis untuk menghasilkan manajemen yang baik. Manajemen strategis berbasis sekolah akan memberikan otonomi yang luas ditingkat sekolah, sehingga sumber daya dan dana yang dimiliki lembaga bisa dikelola secara maksimal sesuai prioritas kebutuhan. Kepala sekolah sebagai manajer diberikan kewenangan penuh untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada.</p> <p>2. Penelitian Achmad Fauzi bertempat di MTs swasta pada tahun 2019 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p>	<p>1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>2. Fokus penelitian terhadap perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan</p> <p>3. Meneliti pada tingkatan dan naungan lembaga yang sama</p> <p>4. Jenis dan pendekatan penelitian</p>
8	Hilya Gania Adilah dan Yaya Suryana, <i>Manajemen Strategik dalam</i>	1. Penelitian Hilya Gania dan Yaya Suryana dilatarbelakangi oleh mutu pendidikan yang	1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen

	<p><i>Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah</i>, Isema: Jurnal Islamic Education Manajemen Vol. 6, No. 1, 2021, Artikel.</p>	<p>tidak dapat dicapai tanpa strategi yang tepat terhadap penyempurnaan mutu seluruh komponen, permasalahan yang terjadi meliputi profesionalisme guru, standar kompetensi lulusan, pembelajaran efektif, dan program yang tidak menunjang terhadap pencapaian mutu.</p> <p>2. Tujuan penelitian Hilya Gania dan Yaya Suryana adalah untuk mengungkap latar ilmiah, analisis kondisi lingkungan, implementasi dan evaluasi manajemen strategik, serta hasil yang dicapai.</p> <p>3. Penelitian Hilya Gania dan Yaya Suryana bertempat di MI pada tahun 2021 dengan sasaran siswa Madrasah Ibtidaiyah, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p>	<p>strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>2. Jenis dan pendekatan penelitian</p>
9	<p>Saparwadi, <i>Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA di Kecamatan Janapria Tahun Pelajaran 2020/2021</i>, Universitas Islam</p>	<p>1. Tujuan penelitian Saparwadi adalah untuk melihat pengimplementasian dari manajemen strategik.</p> <p>2. Penelitian Saparwadi bertempat di SMA pada tahun 2021 dengan sasaran siswa SMA, sedangkan penelitian</p>	<p>1. Latar belakang penelitian yang menganggap manajemen strategik penting untuk meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>2. Topik penelitian,</p>

	Negeri Mataram, 2021, Tesis.	<p>ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p> <p>3. Penelitian terdahulu meneliti lembaga jenjang SMA Negeri di bawah naungan Kemendikbud, sedangkan penelitian ini meneliti lembaga jenjang MTs di bawah naungan Kemenag</p>	<p>yaitu tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>3. Jenis dan pendekatan penelitian</p>
10	Tasbikhiyah, <i>Manajemen Strategik dalam Peningkatan Kompetensi Lulusan di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon</i> , Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, 2022, Tesis.	<p>1. Penelitian Tasbikhiyah dilatarbelakangi munculnya lulusan SMK yang menjadi kontributor besar tingkat pengangguran terbuka di Indonesia dalam lima tahun terakhir.</p> <p>2. Tujuan penelitian Tasbikhiyah ini untuk menganalisis manajemen strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan pada program keahlian <i>broadcasting</i> dan <i>pertelevisian</i>.</p> <p>3. Penelitian Tasbikhiyah bertempat di SMK pada tahun 2022 dengan sasaran siswa SMK, sedangkan penelitian ini bertempat di MTs pada tahun 2022 dengan sasaran siswa Madrasah Tsanawiyah</p> <p>4. Penelitian terdahulu meneliti lembaga jenjang Sekolah Menengah Kejuruan, sedangkan penelitian</p>	<p>1. Topik penelitian, yaitu tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan</p> <p>2. Jenis dan pendekatan penelitian</p>

		ini meneliti lembaga jenjang Madrasah	
--	--	---------------------------------------	--

F. Definisi Operasional

Sebelum masuk pada pembahasan yang lebih lanjut, terlebih dahulu perlu penulis jelaskan tentang definisi operasional mengenai istilah-istilah kunci untuk memberi arahan, penegasan, dan menghindari kesalahpahaman penafsiran. Beberapa istilah yang dipandang penting untuk didefinisikan adalah:

1. Manajemen strategik pendidikan adalah proses atau rangkaian kegiatan perencanaan, pengambilan keputusan pada dunia pendidikan yang mendasar dan menyeluruh, beserta penetapan cara pelaksanaannya, yang dilakukan oleh manajemen puncak dan dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan di dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Kegiatan manajemen strategik menurut Fred R. David mencakup tahapan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
2. Peningkatan mutu merupakan salah satu cara meningkatkan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan/sekolah itu sendiri, menerapkan sekumpulan cara, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua anggota suatu lembaga pendidikan tersebut untuk secara berkelanjutan/berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi/lembaga tersebut untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.
3. Mutu pendidikan adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional. Mutu pendidikan dalam arti luas ditentukan oleh tingkat keberhasilan keseluruhan upaya pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan, baik berkenaan dengan mutu skolastik maupun non-skolastik. Pengertian mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya.

G. Sistematika Pembahasan

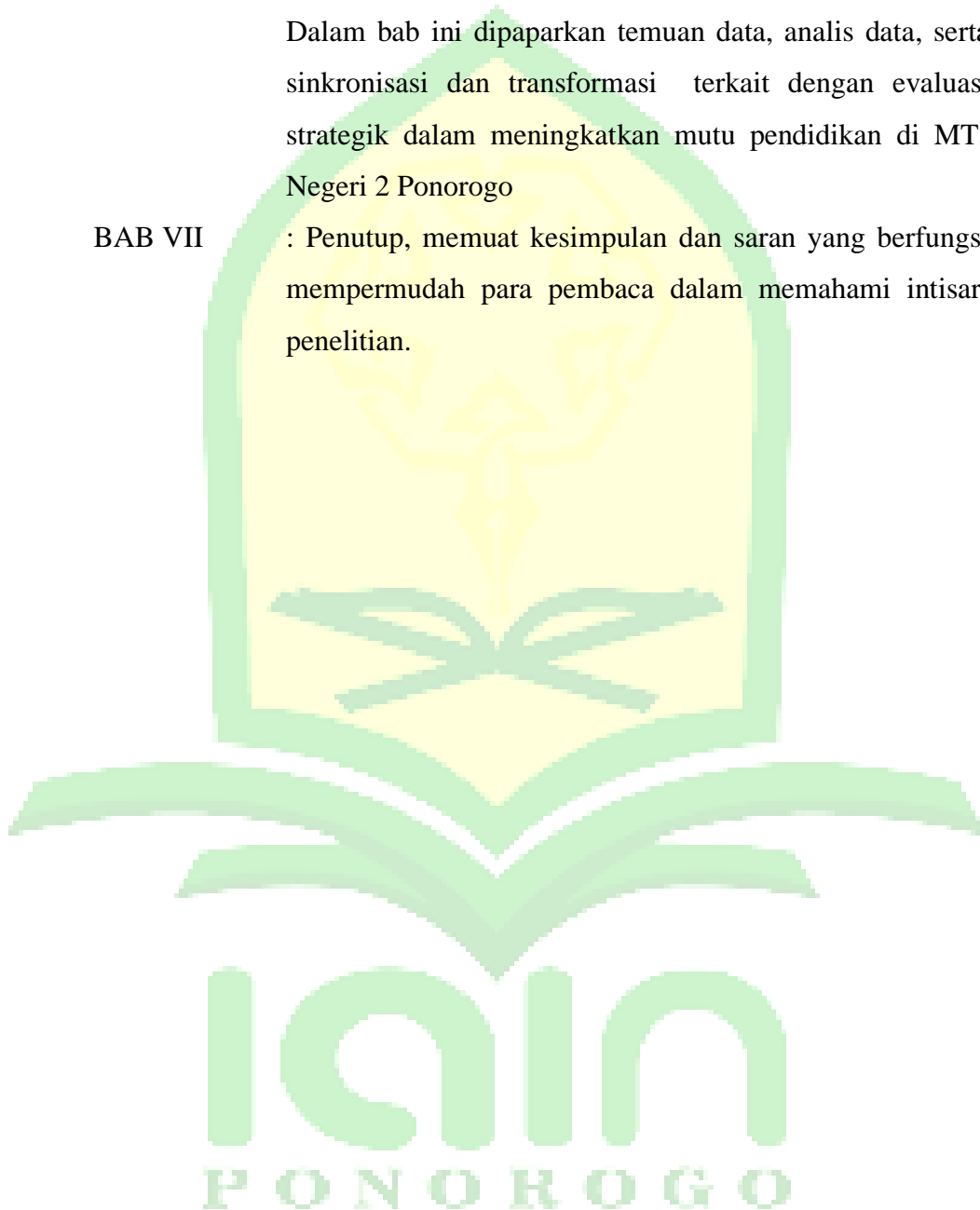
Sebagai jalan untuk memahami persoalan yang dikemukakan secara runtut dan sistematis, maka peneliti membagi pokok bahasan dalam tujuh bab. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas dan memudahkan pembaca dalam mencermati permasalahan yang dikemukakan. Adapun perincian setiap bab sebagai berikut:

- BAB I : Pendahuluan, merupakan gambaran umum penelitian. Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB II : Landasan teori dan telaah pustaka. Bab ini berfungsi untuk mengetahui kerangka acuan teori yang dipergunakan sebagai landasan/dasar teoritik dalam melakukan penelitian.
- BAB III : Metode penelitian. Pada bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknis analisis data, pengecekan keabsahan temuan, dan tahapan-tahapan penelitian.
- BAB IV : Rumusan masalah satu, tentang perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo. Dalam bab ini dipaparkan temuan data, analisis data, serta sinkronisasi dan transformasi terkait dengan perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.
- BAB V : Rumusan masalah dua, tentang implementasi strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo. Dalam bab ini dipaparkan temuan data, analisis data, serta sinkronisasi dan transformasi terkait dengan

implementasi strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo

BAB VI : Rumusan masalah tiga, tentang evaluasi strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo. Dalam bab ini dipaparkan temuan data, analisis data, serta sinkronisasi dan transformasi terkait dengan evaluasi strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo

BAB VII : Penutup, memuat kesimpulan dan saran yang berfungsi mempermudah para pembaca dalam memahami intisari penelitian.



BAB II KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Strategik Pendidikan

1. Pengertian manajemen strategik

Memahami manajemen strategik dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yaitu *management* dan *strategic*. Manajemen secara sederhana dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). *Planning, organizing, actuating, controlling* merujuk pada fungsi-fungsi dalam manajemen.²⁸

Secara sistematis, kata manajemen yang umum digunakan saat ini berasal dari kata kerja *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin. Kata *management* berasal dari bahasa Latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.

Kamus *Webster's New Cooligiate dictionary* menjelaskan bahwa kata *manage* berasal dari bahasa Italia *managgio* dari kata *managgiare* yang selanjutnya kata ini berasal bahasa Latin *manus* yang berarti tangan (*hand*). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai tujuan tertentu.²⁹

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang

²⁸ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:201–202.

²⁹ Machali and Hidayat, Vol. 1:1.

didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen, terdapat dua sistem, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi. Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an seperti firman Allah swt:

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

Artinya:

*“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (Q.S As-Sajdah : 5)*³⁰

Menurut M. Quraish Shihab, penggunaan kata *yudabbiru* pada ayat tersebut digunakan untuk menjelaskan tentang pemikiran dan pengaturan yang sedemikian rupa perihal sesuatu yang akan terjadi dikemudiannya. Maksudnya adalah segala sesuatu harus benar-benar diperhitungkan dampak dan akibatnya. Hal tersebut perlu dilakukan supaya hasil yang diperoleh nantinya akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³¹

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah swt merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah swt mengatur alam raya ini. Sedangkan manajemen menurut istilah adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah: Al-Qur'an Dan Terjemahnya*.

³¹ M. Quraish Shihab, “Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, Dan Keserasian Al Qur'an / M. Quraish Shihab | OPAC Perpustakaan Nasional RI,” 2008, 191, <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1008913>.

selesai secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat.³²

Adapun kata *strategic* berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus*. *Strategos* berarti jenderal, namn dalam Yunani Kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik, dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus.³³

Kata strategik juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam menghadapi musuh bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tangguung jawab atau tugas tersebut sangat penting, dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur, dan menentukan teknik sebagai strategi peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekalahan perang. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Selain itu, secara lebih bebas perkataan “strategi sebagai teknik dan taktik” dapat diartikan sebagai “kiat” serang komandan untuk memenangkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan.³⁴

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para *top manager* dalam hal ini penentu kebijakan/kepala madrasah yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa

³² U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Ed. Beni Ahmad Saebani (Jawa Barat: CV. Pustaka Setia, 2013), 2.

³³ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:202.

³⁴ Machali and Hidayat, Vol. 1:202.

yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen/pelanggan/stakeholder untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi.³⁵

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan. Tiga komponen tersebut berkaitan dengan keunggulan strategi perusahaan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perencanaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Disatukan artinya bahwa strategi mengikat semua aspek penting dan menyeluruh, artinya bahwa strategi terdiri semua aspek penting dan terpadu. Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang serasi dan saling berkesesuaian antara satu dengan yang lainnya.³⁶ Dengan tantangan lingkungan dirancang untuk memastikan tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Sedangkan menurut E Mulyasa, strategi adalah usaha sistematis dan terkoordinasi secara terus-menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintahan, dan masyarakat.³⁷

Menurut Siagian, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Kemudian, menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan

³⁵ Wiwin Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 174.

³⁶ Akhmad Fauzi, "Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus Di Mts Tahfizh Alam Qur'an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)" (PhD Thesis, IAIN Ponorogo, 2021), 214, <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/14356>.

³⁷ Siti Hajar et al., "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMPIT AL Hijrah 2 Deli Serdang," *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 684-85.

tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan serta pengendalian.³⁸

Certo dan Peter mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut: *Strategic management is a continuous, iterative, cross-functional process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment.* Menurut definisi ini, manajemen strategik merupakan suatu kegiatan yang berkelanjutan dan dilakukan secara berulang dan secara sekuensial dalam suatu siklus, kemudian adanya kesepadanan berbagai kegiatan organisasi dengan kebutuhan dan aspirasi yang berkembang di masyarakat.³⁹

Manajemen strategik – dengan demikian – dapat diartikan serangkaian keputusan dan tindakan manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang diimplementasikan oleh seluruh komponen organisasi yang diinginkan. Dalam manajemen strategi, setidaknya mencakup tiga hal, yaitu pembuatan strategi (*strategy formulating*), penerapan strategi (*strategy implementing*), dan evaluasi/kontrol strategi (*strategy evaluating*) dari hal ini, manajemen strategi juga sering diartikan sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategi penerapan dan evaluasi terhadap keputusan-keputusan strategik antarfungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.⁴⁰

³⁸ A. R. Murniati, *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan* (Perdana Publishing, 2008), 72, <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IWNnTDyrXtYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=murniat+i+dan+usman+manajemen+strategik+peran+kepala+sekolah+dalam+pemberdayaan&ots=REwmI9Irso&sig=1X9o-47U6IeOrPJPJo84S2ExwzM>.

³⁹ Murniati, 73.

⁴⁰ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:202.

Menurut Fred R. David, manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.⁴¹

Manajemen strategik pendidikan adalah proses atau rangkaian kegiatan perencanaan, pengambilan keputusan pada dunia pendidikan yang mendasar dan menyeluruh, beserta penetapan cara pelaksanaannya, yang dilakukan oleh manajemen puncak dan dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan di dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik pendidikan dikatakan sebagai keseluruhan dan tindakan yang mengarah pada perumusan (kontruksi) dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.⁴² Konsep manajemen strategik pendidikan menurut Nawawi adalah perencanaan skala besar menuju masa depan yang jauh, dan didefinisikan sebagai keputusan yang dibuat oleh manajemen, agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif, dalam upaya menciptakan sesuatu yang berkualitas, guna mengoptimalkan pencapaian tujuan dan berbagai tujuan organisasi.⁴³

Manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan. Sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut maka membuat manajemen strategik memiliki karakteristik tersendiri, yaitu:⁴⁴

⁴¹ David Fred R., *Strategic Management, Seventh Edition* (New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2004), 5.

⁴² Anindita Dyah Sekarpuri MSR S. Psi et al., *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Rizmedia Pustaka Indonesia, n.d.), 1.

⁴³ MSR et al., 2.

⁴⁴ Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," 175.

- a. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
- b. Manajemen strategik bersifat dinamik
- c. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
- d. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
- e. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
- f. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

2. Tujuan dan urgensi manajemen strategik

Manajemen strategik pendidikan umumnya dianggap memiliki manfaat finansial dan non finansial. Proses manajemen strategik pendidikan membantu organisasi pendidikan dan kepemimpinannya untuk memikirkan dan merencanakan keberadaannya di masa depan, memenuhi tanggung jawab utama manajemen organisasi pendidikan. Manfaat lainnya adalah menetapkan arah bagi organisasi dan karyawannya. Tidak seperti rencana strategik yang hanya dilakukan sekali, manajemen strategik pendidikan yang efektif terus menerus merencanakan, memantau dan menguji kegiatan organisasi, menghasilkan efisiensi operasional yang lebih besar, pangsa pasar, dan profitabilitas.

Fokus manajemen strategik pendidikan terletak dalam memadukan manajemen, pengembangan kurikulum, bahan pembelajaran, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategik pendidikan dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk organisasi pendidikan.⁴⁵

⁴⁵ MSR et al., *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 7–8.

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 mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan. Manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual.⁴⁶ Tujuan utama manajemen strategis adalah memberikan arah jangka panjang perusahaan yang bakal dicapai, membantu perusahaan beradaptasi pada setiap perusahaan, membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efektif, mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi yang disepakati dengan efektif dan efisien, membuat strategi baru untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal, meninjau ulang kelebihan dan kelemahan serta mencermati peluang dan ancaman bisnis perusahaan, dan berinovasi pada produk dan layanan sehingga selalu disukai oleh konsumen.⁴⁷

3. Ruang lingkup manajemen strategik

Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi)

⁴⁶ MSR et al., 39.

⁴⁷ T. M. Haekal et al., "Manajemen Strategik (Sebuah Kajian Dalam Pendidikan Islam)" (CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021), 44, <http://repository.uin-malang.ac.id/10514/>.

rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas, yaitu:⁴⁸

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum, filosofi, dan tujuan
- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual
- d. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal
- e. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek
- h. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

4. Langkah-langkah manajemen strategik

Pada tahap melakukan perumusan strategik atau *formulasi strategik* yang merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penetapan tujuan strategik dan keuangan madrasah, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

⁴⁸ MSR et al., *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 38.

Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).⁴⁹

Perumusan strategi bertujuan agar meminimalisir ancaman yang dapat mengganggu proses berjalannya manajemen. Perumusan strategi terdiri atas penyusunan misi, sasaran, dan kebijakan dalam perusahaan.⁵⁰ Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, untuk mengatasi keterbatasan itu, organisasi penting membuat dan memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan organisasi. Pemimpin harus memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan dalam perumusan strategi, dan pemimpin memiliki wewenang untuk memilih sumber daya yang diperlukan untuk implementasi strategi.⁵¹

Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi tertentu untuk periode yang lebih panjang. Strategi menentukan keunggulan berjangka panjang. Untuk hal yang baik atau buruk, keputusan strategik memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan berdampak panjang pada organisasi. Manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk secara penuh memahami kerumitan keputusan formulasi strategi, mereka

⁴⁹ Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," 179.

⁵⁰ Sri Budiman and Suparjo Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021): 516, <https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/2197>.

⁵¹ Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," 18–19.

memiliki otoritas untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi.⁵²

Dalam literatur lain, disebutkan bahwa dalam perumusan strategik ini terdapat tiga komponen, yaitu adanya analisis SWOT, penentuan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK), serta formulasi visi, misi, dan nilai dasar. Analisis SWOT merupakan analisis yang didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) dan secara bersamaan dapat meminimalkan terjadinya kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT digunakan untuk membantu menemukan sebuah posisi strategi melalui identifikasi faktor internal dan eksternal pada lembaga tersebut.⁵³ Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) merupakan faktor yang dapat mempengaruhi terlaksananya manajemen strategik dalam sebuah organisasi. Faktor Kunci Keberhasilan dapat berguna untuk memfokuskan strategi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi demi terlaksananya visi dan misi secara efektif dan efisien. Sedangkan visi, misi, dan nilai dasar dalam sebuah organisasi digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan segala sistem yang berjalan di dalam organisasi tersebut.⁵⁴

Tahapan selanjutnya adalah mengimplementasikan strategik dalam pengelolaan madrasah implementasi ini sering disebut aksi yang merupakan perwujudan dari program-program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategik. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam proses implementasi, yaitu program, anggaran, dan prosedur.⁵⁵ Pengembangan program merupakan langkah-langkah yang

⁵² David Fred R. and Forest R. David, *Konsep Manajemen Strategik* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 4.

⁵³ Rudi Santoso and Basuki, "Strategi Sekolah Dalam Meningkatkan Peluang Kerja Lulusan Di Dunia Usaha Dan Dunia Industri," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 9, 2022): 3, <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.1215>.

⁵⁴ Budiman and Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 519.

⁵⁵ Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," 180.

diperlukan untuk mengembangkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Penyusunan anggaran biaya merupakan pernyataan kebutuhan perusahaan yang dilengkapi dengan besarnya perkiraan biaya yang diperlukan untuk menjalankan strategi. Penyusunan prosedur bertujuan agar terciptanya suatu standar dalam perusahaan, sehingga tercipta suatu keseragaman hasil sesuai dengan keinginan.⁵⁶

Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.⁵⁷

Dalam tahap implementasi strategi ini akan menggerakkan pegawai dan manajer untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah kemampuan interpersonal, yang terdiri dari kegiatan:⁵⁸

- a. mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah direncanakan;
- b. membuat struktur organisasi yang efektif;
- c. mengarahkan usaha dalam pemasaran;
- d. mempersiapkan anggaran;
- e. mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi;

⁵⁶ Budiman and Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 518.

⁵⁷ Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," 19.

⁵⁸ Fred R., *Strategic Management, Seventh Edition*, 7.

f. menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja perusahaan.

Tahap terakhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian/monitoring. Evaluasi merupakan suatu proses peninjauan kembali mengenai manajemen strategik berdasarkan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan periode sebelumnya. Pada proses evaluasi terdapat penyusunan kembali strategi baru guna memperbaiki strategi sebelumnya. Sedangkan pengendalian merupakan suatu proses untuk membatasi ruang gerak para pelaksana manajemen agar sesuai dengan rencana yang telah disusun kembali.⁵⁹

Dalam tahap ini, para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti suatu usaha untuk memperoleh informasi tersebut. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Ada tiga aktivitas penilaian strategik yang mendasar, yaitu 1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini, 2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan 3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.⁶⁰

Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu:⁶¹

- a. *Consistency*: strategi tidak boleh menghadirkan sasaran dan kebijakan yang tidak konsisten.
- b. *Consonance*: strategi harus merepresentasikan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan-perubahan penting yang mungkin terjadi.

⁵⁹ Budiman and Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 518.

⁶⁰ Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," 183.

⁶¹ Mistiani, 184.

- c. *Advantage*: strategi harus memberikan peluang bagi terjadinya pembuatan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif dalam suatu wilayah aktivitas tertentu (terpilih).
- d. *Feasibility*: strategi tidak boleh menggunakan sumber-sumber secara berlebihan (diluar kemampuan) dan tidak boleh menghadirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan.

Disisi lain, Siagian mengemukakan bahwa terdapat dua belas tahap yang lumrah dilalui dalam proses manajemen strategik, yaitu : 1) perumusan misi organisasi (perusahaan), 2) penentuan profil perusahaan, 3) analisis dan pilihan strategik, 4) penetapan sasaran jangka panjang, 5) penentan strategi induk, 6) penentuan strategi operasional, 7) penentan sasaran jangka pendek seperti sasaran tahunan, 8) perumusan kebijaksanaan, 9) pelembagaan strategi, 10) penciptaan sistem pengawasan, 11) penciptaan sistem penilaian, dan 12) penciptaan sistem umpan balik.⁶²

B. Mutu Pendidikan

1. Pengertian mutu pendidikan

Mutu atau *quality* sesungguhnya merupakan sebuah konsep yang kontradiktif, sebab di satu sisi mutu dapat diartikan sebagai konsep yang *absolut* dan di sisi lain juga dapat diartikan sebagai konsep relatif. Sebagai konsep absolut, mutu dipahami sebagai dari penilaian untuk kebaikan, kecantikan, dan kebenaran yang memungkinkan standar tinggi dan tidak dapat diungguli. Dalam pemahaman seperti ini, produk-produk dianggap bermutu bila produk tersebut dibuat dengan sempurna dan tidak menghemat biaya.

Mutu sebagai konsep relatif dipahami sebagai sebuah atribut produk atau layanan, mutu dapat dinilai terus kelanjutannya. Mutu merupakan produk kontekstual, yaitu apa yang dianggap bermutu saat ini kemungkinan bukan suatu yang dianggap bermutu besok, sehingga

⁶² Murniati, *Manajemen Stratejik*, 85.

mutu pada dasarnya adalah subjektif dan dinamis. Mutu dalam konsep relatif merupakan sebuah proses yang mengarah pada dua aspek, yaitu tindakan spesifikasi dan mencari pelanggan yang membutuhkan.

Secara terminologis, mutu telah didefinisikan secara beragam, Edwards Deming mendefinisikan mutu sebagai “*a predictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market.*” Dari definisi ini, Deming kemudian menjabarkan mutu menurut konteks, persepsi customer, dan kebutuhan serta kemauan customer. ISO 8402 mendefinisikan mutu sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Mutu sering kali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*). Mutu juga sering diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus-menerus sehingga dikenal istilah Q-MATCH (*Quality = Meets Agreed Terms and Changes*).⁶³

Mutu secara umum memiliki makna kualitas atau tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* (nyata) maupun *intangible* (tidak nyata). Mutu terkadang juga menimbulkan perbedaan dan pertentangan antara pendapat yang satu dan pendapat yang lain sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda dari para pakar.⁶⁴ Kualitas dalam arti absolut berarti bahwa kualitas adalah estetika, kebenaran, kemewahan, dan cita-cita yang tidak dapat ditawar-tawar. Sementara kualitas dalam arti relatif menganggap bahwa kualitas bukanlah atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang dikaitkan dengan produk atau jasa tersebut. Sebuah produk atau jasa dikatakan berkualitas pada

⁶³ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:382.

⁶⁴ Husni and Wahyudiati, “Relevansi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing di Sekolah Dasar,” 39.

konsep relatif tidak mahal, eksklusif, indah atau istimewa, akan tetapi orisinal, wajar dan familiar.⁶⁵

Dalam dunia pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Edwards Sallis mengatakan bahwa manajemen mutu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus, yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya pada saat ini dan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus dikelola dengan manajemen dan strategik yang baik untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.⁶⁶

Jika dikaitkan dengan Pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya. Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Dalam konsep ini, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya.

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*”.⁶⁷

Dalam “proses pendidikan” mutu melibatkan berbagai input, seperti: hasil dan bahan ajar, dapat kognitif, afektif, maupun

⁶⁵ Nasrul Rifqi Nashrul Fuad Amrulloh and Ahmadi Ahmadi, “Mutu Layanan Pendidikan Madrasah (Penelitian Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di MTsN 1 Ponorogo),” *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (2022): 32.

⁶⁶ Husni and Wahyudiati, “Relevansi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing di Sekolah Dasar,” 39.

⁶⁷ S. Pd Riyuzen, “Buku Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah” (Lintang Rasi Aksara Books, 2018), 40, <http://repository.radenintan.ac.id/12195/1/Manajemen%20Peningkatan%20Mutu%20Sekolah.pdf>.

psikomotorik, metodologi pembelajaran yang sangat bervariasi sesuai dengan materi ajar dan kemampuan guru, sarana sekolah/madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah/madrasah pada setiap kurun waktu tertentu, bisa tiap akhir suatu pembelajaran, tiap semester, setiap akhir tahun, bahkan 10 tahun. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan diperoleh menggunakan test kemampuan akademis melalui ulangan umum, serta prestasi dibidang lainnya, seperti: prestasi siswa dalam cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu, misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa, termasuk prestasi sekolah/madrasah yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti: disiplin siswa, keakraban antar siswa, saling menghormati, kebersihan, dan lain sebagainya.⁶⁸

2. Indikator mutu pendidikan

Herawan menyebutkan dalam dunia atau institusi pendidikan, terdapat 13 kualifikasi terkait konteks mutu yang dapat diukur, seperti: unjuk kerja, jam pelayananan/pengajaran, kehandalan, ketahanan, keindahan, kemanusiaan, kemudahan menggunakan, wujud spesial, standarisasi tidak umum, tidak berubah-ubah (konsisten), keseragaman, pelayanan sepenuh hati, dan keakuratan.⁶⁹

UU RI No. 20 Tahun 2003, tentang SISDIKNAS melihat pendidikan dari segi proses dengan merumuskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dengan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta

⁶⁸ Ety Kurniyati, “Implementasi Konsep Manajemen Mutu Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam,” *Rausyan Fikr: Jurnal Pemikiran dan Pencerahan* 15, no. 1 (February 28, 2019): 4, <https://doi.org/10.31000/rf.v15i1.1363>.

⁶⁹ Erwin Firdaus et al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 16–18.

keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah kepala sekolah, guru dan staf kependidikan lainnya. Pelanggan eksternal ada tiga kelompok, yaitu pelanggan eksternal primer (peserta didik), pelanggan sekunder (orang tua dan para pemimpin pemerintahan), dan pelanggan tersier (pasar kerja dan masyarakat luas).⁷⁰

Mutu pendidikan dapat dilihat dari beberapa penilaian, diantaranya adalah:⁷¹

- a. Prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala nilai.
- b. Prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan.
- c. Kualitas belajar.
- d. Kinerja sekolah.

Bentuk standar mutu wujudnya bisa beragam, tergantung komponen apa yang memberikan tanggapan. Apabila orang tua siswa/mahasiswa yang menanggapi, maka standar bisa saja mengacu kepada fasilitas yang terlihat. Pihak lain misalnya guru/dosen beranggapan jika standar itu kemampuan institusi pendidikan dalam pemenuhan kebutuhan mereka untuk menghadirkan kualitas pembelajaran yang baik.

Institusi yang memenuhi standar mutu yakni institusi pendidikan yang mampu memproduksi siswa/mahasiswa lulusan yang dapat diandalkan karena mempunyai kompetensi serta kebiasaan yang mumpuni. Selain memiliki kompetensi serta kebiasaan, juga memiliki rasa hormat, penghargaan, etika, kepribadian, kerhanian, dan sikap

⁷⁰ Riyuzen, "Buku Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah," 64–65.

⁷¹ Alfian Tri Kuntoro, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 93.

humanisme yang tinggi. Sesuai dengan aturan tentang sistem akreditasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah, yang merupakan komposisi dari borang (instrumen) kriteria 9 adalah sebagai berikut: 1) Visi misi tujuan dan sasaran perguruan tinggi, 2) Tata pamong, tata kelola, dan kerjasama, 3) Mahasiswa, 4) Sumber daya manusia, 5) Keuangan, sarana dan prasarana, 6) Pendidikan, 7) Penelitian, 8) Pengabdian, serta 9) Luaran dan capaian.⁷²

Sedangkan pada literatur lain disebutkan bahwa lembaga pendidikan yang bermutu menurut tim *Whole District Delopment* (WDD) adalah sebagai berikut: 1) visi dan misi yang jelas, 2) kepala sekolah yang profesional, 3) guru yang profesional, 4) lingkungan belajar yang kondusif, 5) ramah siswa, 6) manajemen yang kuat, 7) kurikulum yang luas dan berimbang, 8) penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, dan 9) pelibatan masyarakat yang tinggi.⁷³

Jaminan mutu adalah cara untuk mencegah kesalahan atau cacat pada produk yang diproduksi dan menghindari masalah ketika solusi atau layanan kepada pelanggan. Disamping itu, ISO 9000 mendefinisikan sebagai bagian dari menjamin mutu difokuskan pada penyediaan keyakinan bahwa persyaratan mutu akan dipenuhi. Salah satu upaya untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 35 ayat (1), yakni “*Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala*”. Oleh karena itu, pengembangan pendidikan dimaksudkan untuk terwujudnya kedelapan standar tersebut. Agar penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan yang

⁷² Firdaus et al., *Manajemen Mutu Pendidikan*, 18–21.

⁷³ Kuntoro, “Manajemen Mutu Pendidikan Islam,” 95.

diharapkan, perlu disusun Penjamin Mutu Pendidikan. Adapun indikator penjamin mutu pendidikan, sebagai berikut:⁷⁴

- a. Akreditasi. Akreditasi menentukan kelayakan program pendidikan dan satuan pendidikan yang ditandai dengan perolehan sertifikat akreditasi minimal “predikat A” dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah.
- b. Kurikulum. Keberhasilannya ditentukan oleh beberapa indikator, diantaranya: a) memiliki dan melaksanakan kurikulum pendidikan sesuai tuntunan standar isi, b) prosentase kelulusan setiap tahunnya 100%, c) rata-rata nilai ujian nasional dan ujian sekolah mencapai kategori A, d) rata-rata KKM mencapai 75 atau lebih, e) prosentase ketercapaian KKM 100%, f) memiliki layanan bimbingan konseling yang efektif, g) memiliki program pembelajaran perbaikan dan pengayaan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan, h) memenuhi Standar Kompetensi Lulusan, dan i) memiliki sistem administrasi akademik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di mana setiap saat siswa bisa mengakses silabus, dan bahan ajar melalui situs sekolah.
- c. Proses pembelajaran. Keberhasilannya ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci, yaitu: a) kegiatan pembelajaran memenuhi Standar Proses, b) proses pembelajaran pada semua mata pembelajaran menekankan pada pengembangan akhlak mulia, budi pekerti luhur, kepribadian unggul, kepemimpinan, jiwa entrepreneur, jiwa patriot, dan jiwa inovator, c) menerapkan pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran, dan d) pembelajaran mata pelajaran kelompok sains, dan matematika menggunakan bahasa Inggris, sementara pembelajaran mata pelajaran lainnya menggunakan bahasa Indonesia.

⁷⁴ Muhamad Khoirul Umam, “Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam | Jurnal Al-Hikmah,” March 24, 2020, 66–69, <http://www.jurnal.staiba.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/141>.

- d. Penilaian. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci kerja, yaitu a) kegiatan penilaian memenuhi Standar Penilaian, b) memiliki sistem administrasi akademik berbasis TIK di mana setiap saat siswa bisa mengakses transkripnya masing-masing, dan c) mengembangkan penilaian kinerja pendidikan dengan model penilaian sekolah unggul.
- e. Pendidik. Keberhasilannya ditandai dengan pencapaian indikator sebagai berikut: a) memenuhi Standar Pendidik, b) semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK, dan c) pendidik mata pelajaran kelompok sains dan matematika mampu mengampu pembelajaran berbahasa Inggris;
- f. Tenaga kependidikan. Keberhasilannya ditandai dengan tercapainya indikator sebagai berikut: a) Memenuhi Standar Kepala Sekolah/Madrasah, b) Kepala Sekolah/Madrasah mampu berbahasa Inggris secara aktif; dan c) Kepala Sekolah/Madrasah bervisi mengembangkan sekolah unggul, mampu membangun jejaring, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan entrepreneurial yang kuat.
- g. Sarana dan prasarana. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikatornya, yaitu a) memenuhi Standar Sarana dan Prasarana, b) setiap ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK, c) perpustakaan dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK, dan d) dilengkapi dengan ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dan lain sebagainya.
- h. Pengelolaan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian beberapa indikator, yaitu: a) memenuhi Standar Pengelolaan, b) bebas narkoba dan rokok, c) bebas kekerasan (*bullying*), d) mewujudkan sekolah sehat dan hijau (*healthy and green school*), e) membudayakan nilai-nilai luhur yang berlandaskan agama, budaya, dan kehidupan berbangsa, f) menerapkan prinsip kesetaraan gender

dalam segala aspek pengelolaan sekolah, g) memiliki sistem administrasi terpadu berbasis TIK yang menjamin akurasi data, dan h) meraih medali tingkat propinsi pada berbagai kompetisi sains, matematika, teknologi, seni, dan olahraga.

- i. Pembiayaan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator, yaitu: a) memenuhi Standar Pembiayaan, dan b) memiliki sistem administrasi keuangan berbasis TIK yang menjamin transparansi dan akuntabilitas.

C. Peningkatan Mutu

Manajemen peningkatan mutu pendidikan, khususnya pendidikan Islam merupakan salah satu cara meningkatkan mutu yang bertumpu pada lembaga pendidikan/sekolah itu sendiri, menerapkan sekumpulan cara, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua anggota suatu lembaga pendidikan tersebut untuk secara berkelanjutan/berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah/lembaga tersebut untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

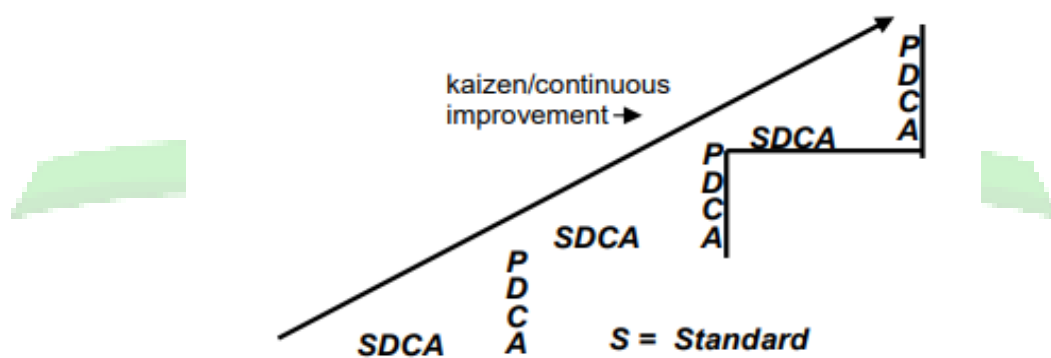
Peningkatan mutu (*quality improvement*) adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu barang atau jasa agar dapat sukses. Setiap perusahaan/institusi/lembaga untuk mencapai kesuksesan tersebut harus melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan untuk meningkatkan mutu.

Untuk menciptakan suatu lembaga pendidikan/sekolah yang bermutu yang sangat diharapkan banyak orang, merupakan tanggung jawab semua pihak, bukan hanya menjadi tanggung jawab suatu lembaga/sekolah itu sendiri saja. Mutu suatu lembaga pendidikan tergantung bagaimana kemampuan lembaga tersebut mengelola dan mengembangkan seluruh komponen/unsur-unsur lembaga tersebut (pendidik, tenaga kependidikan, siswa, sarana dan prasarana, dan keuangan).⁷⁵

⁷⁵ Kuntoro, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam," 93–94.

Penjaminan mutu pendidikan dapat diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau disebut sebagai *Kaizen*.⁷⁶ Konsep siklus PDCA ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli manajemen kualitas dari Amerika Serikat yang bernama William Edwards Deming. Heizer dan Render menyatakan bahwa *Kaizen* termasuk dalam tujuh konsep program *Total Quality Management* (TQM) yang efektif yang merupakan penyempurnaan dari 14 poin Erward Deming. Tujuh konsep program TQM yang efektif tersebut antara lain: perbaikan berkesinambungan (*Kaizen*), *six sigma*, pemberdayaan pekerja, *Benchmarking*, *Just In Tim (JIT)*, Konsep *Taguchi*, dan *Seven Tools* perangkat TQM.⁷⁷

Gambar 2.1 Manajemen *PDCA* (*Kaizen*)



Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis PDCA adalah:⁷⁸

1. *Quality first*. Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan tinggi harus memprioritaskan mutu;

⁷⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Pedoman Penjamin Mutu Pendidikan Tinggi* (Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2003), 13.

⁷⁷ Arief Fatkhurrohman and Subawa Subawa, "Penerapan Kaizen Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Kualitas Produk Pada Bagian Banbury PT Bridgestone Tire Indonesia," *Jurnal Administrasi Kantor* 4, no. 1 (2016): 16.

⁷⁸ *Pedoman Penjamin Mutu Pendidikan Tinggi*, 14.

2. *Stakeholder-in*. Semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan stakeholders;
3. *The next process is our stakeholders*. Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam proses pendidikan tinggi, harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai stakeholder-nya yang harus dipuaskan;
4. *Speak with data*. Setiap orang pelaksana pendidikan tinggi harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperolehnya terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa;
5. *Upstream management*. Semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif, bukan otoritatif.

Ferdiansyah menyatakan bahwa tujuan kaizen antara lain meningkatkan QCD (*Quality, Cost, Dilevery*) yang mana sasaran utama dari hal-hal tersebut ialah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kesetiaan konsumen. Kato dan Art Smalley menyatakan bahwa ada 6 langkah dalam membuat suatu kaizen. Ke-enam langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.⁷⁹

Gambar 2.2 Enam Langkah Kaizen



Ada beberapa implementasi manajemen mutu pendidikan yang relevan dengan teori keilmuan dari prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, diantaranya adalah:⁸⁰

⁷⁹ Fatkhurrohman and Subawa, "Penerapan Kaizen Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Kualitas Produk Pada Bagian Banbury PT Bridgestone Tire Indonesia," 17.

⁸⁰ Kuntoro, "Manajemen Mutu Pendidikan Islam," 94.

1. Fokus terhadap pelanggan. Dalam konsep manajemen mutu konsep dan pelanggan diperluas. Pelanggan dalam hal ini dibagi menjadi 2 (dua) macam yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal terdiri dari peserta didik dan orang tua. Sedangkan pelanggan eksternal terdiri dari pihak yang berhubungan dengan dunia pendidikan seperti pemerintah/dinas pendidikan. Oleh karena itu segala aktivitas dan kegiatan harus dioptimalkan dan dikoordinasikan dengan lembaga untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
2. Perbaikan secara berkelanjutan untuk menjadi suatu lembaga pendidikan yang baik maka suatu lembaga pendidikan harus melakukan perbaikan yang berkelanjutan yang baik. Konsep yang dilaksanakan adalah terdiri beberapa langkah diantaranya merencanakan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil dari pelaksanaan rencana, melakukan perbaikan dari pelaksanaan dan hasil dari pelaksanaan.

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Organisasi yang baik berorientasi pada fakta. Setiap keputusan diambil berdasarkan fakta yang ada bukan berdasarkan perasaan. Ada 2 (dua) konsep yang berkaitan dengan ini yaitu prioritas yang harus dilakukan terlebih dahulu dan variasi. Prioritas dilakukan karena tidak semua aspek dapat dilaksanakan pada waktu bersamaan, mengingat keterbatasan yang ada. Oleh karena itu prioritas dilaksanakan berdasarkan data yang akurat sehingga manager dapat melakukan prioritas dalam situasi yang tepat. Variasi merupakan variabilitas kinerja manusia yang menggambarkan suatu lembaga/organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi dari suatu tindakan yang dilaksanakan suatu organisasi.⁸¹

⁸¹ Kuntoro, 94-95.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, tepatnya pada deskriptif kualitatif. Dalam pendekatan kualitatif penelitian akan lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dibandingkan dengan melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Metode penelitian ini menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.⁸²

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial tertentu yang meliputi individu, kelompok, institusi atau masyarakat.⁸³ Jenis penelitian ini dianggap sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini karena untuk menggali data tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo, diperlukan penggalian data secara detail dan mendalam. Sehingga penelitian ini tidak cukup jika hanya dengan menyebarkan angket dan memaparkan teori saja. Perlu adanya pemaparan-pemaparan data dan kutipan-kutipan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi agar mendapatkan data yang konkrit dan valid.

B. Kehadiran Peneliti

⁸² Sandu Siyoto and Muhammad Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (literasi media publishing, 2015), 28, <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=QPhFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=sandu+siyoto+dasar+metodologi+penelitian&ots=Ic2xvJX55g&sig=CHW3FbgJMgqhdMaJoCzv-bUc87Y>.

⁸³ Ahmad Muri Yusuf, “Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan,” 2017, 339, https://digilibsmkkehutanankadipaten.com/index.php?p=show_detail&id=1786.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sangatlah penting, peneliti sebagai instrumen kunci (*key-instrumen*) dalam penelitian. Dialah yang melakukan observasi, dialah yang membuat catatan, dia pulalah yang melakukan wawancara. Instrumen lain seperti alat rekam, video, tustel, kamera dan sebagainya hanyalah menjadi alat bantu dalam penelitian. Oleh karena itu, keberhasilan dalam penelitian kualitatif sangat ditentukan oleh kemampuan peneliti di lapangan dalam menghimpun data yang diperlukan, memaknai data yang ada yang tidak lepas dari konteks yang sebenarnya. Peneliti merupakan subjek multibudaya.⁸⁴

Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan sebagai instrumen utama, pengamat partisipan atau pengamat penuh. Peneliti telah melakukan penjajagan awal dengan terjun langsung di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo untuk mempelajari manajemen strategik yang diterapkan oleh lembaganya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

C. Lokasi penelitian

MTs Negeri 2 Ponorogo merupakan salah satu madrasah tsanawiyah negeri di Ponorogo. Peneliti memilih lokasi ini karena MTs Negeri 2 Ponorogo merupakan madrasah yang memiliki eksistensi yang cukup bagus diantara madrasah-madrasah yang lain. Ketika madrasah-madrasah lain sedang dipertaruhkan eksistensinya dalam bersaing dengan sekolah umum, MTs Negeri 2 Ponorogo ini tetap memiliki *output* yang bagus dan menjadi sekolah favorit bagi orang tua dan masyarakat, bukan hanya dari Kabupaten Ponorogo saja, akan tetapi tidak jarang yang berasal dari luar kota. Peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo juga mendapatkan banyak prestasi, baik dibidang akademik maupun non akademiknya, mulai dari tingkat kabupaten hingga tingkat nasional. Maka dari itu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai manajemen strategi yang digunakan MTs Negeri 2 Ponorogo dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

⁸⁴ Muri Yusuf, 332.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data utama pada penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti data tertulis, foto, dan sejenisnya. Yang dimaksud kata-kata dan tindakan yakni kata-kata dan tindakan orang-orang yang yang diamati atau diwawancarai. Data ini direkam melalui catatan tertulis dan pengambilan foto. Sedangkan dokumen tertulis merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.

Data di sini dibagi menjadi dua yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari lokasi penelitian secara langsung, sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti lain yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung penelitiannya. Data primer berupa partisipan, kejadian, tempat, setting, pola interaksi. Sedangkan data sekunder misalnya hasil penelitian orang lain.⁸⁵

Dalam penelitian ini penulis mengambil data primer dari beberapa informan yaitu Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Kepala Tata Usaha, pendidik, peserta didik, dan orang tua peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo. Selain data yang didapatkan dari informan, peneliti juga mengambil data dari beberapa sumber lain yaitu dokumen pelaksanaan manajemen strategik di MTs Negeri 2 Ponorogo yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, dan beberapa sumber pendukung lainnya.

Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* artinya teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada

⁸⁵ Riyadi Santoso, *Metode Penelitian Kebahasaan Kualitatif* (Surakarta: UNS Press, 2017), 52.

awalnya jumlahnya sedikit lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit tadi belum mampu memberikan data yang lengkap, maka harus mencari orang lain lagi sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar.⁸⁶

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan kedua teknik sampling tersebut, yaitu *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Hal tersebut dilakukan karena ketika peneliti mengambil sampel menggunakan teknik *purposive sampling* ternyata data yang didapatkan masih kurang lengkap. Maka sumber data diperbanyak lagi jumlahnya untuk mendapatkan data yang lengkap dan sesuai dengan yang dibutuhkan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi, yakni sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁸⁷ Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.⁸⁸ Dari ketiga jenis wawancara tersebut, peneliti menggunakan jenis wawancara semiterstruktur. Peneliti akan menyiapkan draf pertanyaan-pertanyaan secara garis besar yang akan diajukan kepada informan untuk menggali data secara mendalam. Pertanyaan ini bisa meluas sesuai dengan kebutuhan peneliti. Wawancara tersebut digunakan dengan tujuan agar peneliti dapat memperoleh data secara lengkap dan mendalam. Peneliti

⁸⁶ Dr Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D," 2013, 300, https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43.

⁸⁷ Sugiyono, 317.

⁸⁸ Umar Sidiq, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin, "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 62.

menanyakan hal-hal penting yang terkait dengan fokus penelitian kepada beberapa informan yang sesuai dengan tingkatan sesuai dengan objek.

2. Observasi

Dalam observasi ini, peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti mengamati, mencatat, menganalisis, dan selanjutnya membuat kesimpulan tentang apa yang telah diamati dalam suatu kegiatan.⁸⁹ Berdasarkan hal ini, peneliti melakukan observasi non partisipan. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati beberapa kegiatan di madrasah, diantaranya kegiatan perencanaan strategis, kegiatan pelaksanaan rencana strategis, dan kegiatan evaluasi rencana strategis di MTs Negeri 2 Ponorogo. Kegiatan-kegiatan yang diamati kemudian dicatat dan direfleksikan oleh peneliti selama di lapangan. Kegiatan observasi dilakukan agar memperoleh data lapangan mengenai pelaksanaan manajemen strategik pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya momental dari seseorang. Bogdan menyatakan bahwa hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel atau dapat dipercaya jika didukung oleh sejarah pribadi kehidupan, baik ketika masa kecil, sekolah, bekerja, bermasyarakat, dan autobiografi. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila di dukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.⁹⁰ Teknik ini digunakan untuk memperoleh data lapangan tentang profil madrasah, catatan, buku, notulen program, dan agenda program Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo. Serta dokumentasi seperti foto dan video kegiatan serta

⁸⁹ Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D," 228.

⁹⁰ Sugiyono, 329.

dokumen lain yang berkaitan dengan manajemen strategik di MTs Negeri 2 Ponorogo.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan selesai di lapangan. Dalam hal ini analisis data disebut juga pengelolaan data dan penafsiran data. Rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematis, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah, itulah yang dimaksud dengan analisis data.⁹¹

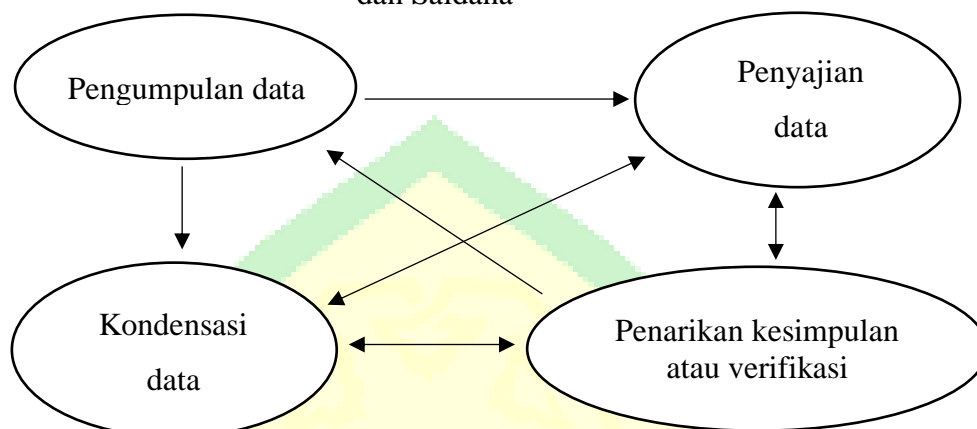
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Miles, Huberman, dan Saldana. Dalam teknik analisis data ini, setelah melakukan pengumpulan data akan dibagi menjadi tiga langkah kegiatan analisis kualitatif, yaitu kondensasi data (*data condensation*), tampilan data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Ketiga akan dilakukan secara bersama dan berkesinambungan.⁹² Lebih jelasnya proses pengumpulan data selama di lapangan ini akan disajikan dalam gambar berikut.⁹³

⁹¹ Dr Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Zifatama Jawara, n.d.), 133.

⁹² Miles Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, Third Edition* (California: Sage Publications, Inc., 2014), 8.

⁹³ Matthew B., Huberman, and Saldana, 10.

Gambar 3.1 Komponen analisis data: Model Interaktif Miles Huberman, dan Saldana



1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan proses pencarian seluruh data di lapangan yang dibutuhkan peneliti, baik berupa data wawancara, obserasi, maupun dokumentasi. Sebelum dilakukannya analisis data, peneliti akan mengumpulkan data di lapangan terlebih dahulu, melalui wawancara bersama informan yang telah ditetapkan, obserasi kegiatan belajar mengajar dan kegiatan yang berkaitan dengan manajemen strategik di MTs Negeri 2 Ponorogo, serta mengumpulkan dokumen-dokumen yang dianggap penting dan berkaitan dengan penelitian ini.

2. Kondensasi data

Kondensasi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau mengubah data yang hampir mendekati sempurna, yang muncul dalam catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya. Kondensasi data terjadi secara terus menerus dan berulang-ulang dalam penelitian kualitatif.⁹⁴ Dalam tahap kondensasi data ini, peneliti menyederhanakan, mengabstrakkan, dan merangkum seluruh data yang telah didapatkan, meliputi data wawancara, catatan lapangan, dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan manajemen strategik MTs Negeri 2 Ponorogo dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

⁹⁴ Matthew B., Huberman, and Saldana, 8.

Kemudian peneliti akan memilah data-data tersebut sesuai dengan kebutuhan dan menyusunnya secara sistematis dan mudah difahami.

3. Penyajian data

Tahap analisis data yang dilakukan setelah data dikondensasikan adalah menyajikan data (*data display*). Pada tahap ini peneliti akan menampilkan data yang telah didapat dan dikondensasikan dengan bentuk yang terorganisir. Peneliti akan menggabungkan informasi dan menyusunnya dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami. Sehingga peneliti dapat mengetahui dan menentukan apakah data yang didapatkan sudah cukup untuk diambil kesimpulan, atau perlu dilakukan pengumpulan data yang lebih dalam hingga data jenuh.⁹⁵

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan atau verifikasi ini dilakukan selama penelitian berlangsung. Dari yang awalnya melebar dan selanjutnya akan semakin dipersempit sampai ditemukan kesimpulan akhir yang diverifikasi.⁹⁶ Berdasarkan penarikan kesimpulan ini, peneliti akan menjawab rumusan-rumusan yang telah ditentukan diawal penelitian. Jawaban yang didapat berdasarkan bukti-bukti yang kuat (valid dan konsisten) saat peneliti berada di lapangan dalam proses pengumpulan data. Sehingga kesimpulan yang disajikan merupakan kesimpulan yang kredible dan dapat digunakan sebagai acuan.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Lincoln & Guba berpendapat bahwa untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian kualitatif “peneliti menggunakan kreteria seperti *truth value*, *applicability*, *consistency* dan *netrality* yang sering juga disebut dengan istilah-istilah seperti *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*”. Selain itu untuk memastikan keabsahan hasil penelitian, peneliti dapat melakukan triangulasi yaitu pengecekan kebenaran data yang

⁹⁵ Mattew B., Huberman, and Saldana, 8.

⁹⁶ Mattew B., Huberman, and Saldana, 9.

dikumpulkan dari suatu sumber berdasarkan kebenarannya dari sumber-sumber lain.⁹⁷

Dalam pemeriksaan keabsahan data terdapat sembilan teknik didalamnya, diantaranya adalah perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat melalui diskusi, kecukupan bahan referensi, teknik analisis kasus negatif, pengecekan anggota, uraian rinci, dan auditing. Diantara kesembilan teknik tersebut, peneliti mengambil 2 teknik dalam pemeriksaan keabsahan data, yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Pertama, ketekunan pengamatan. Maksudnya, peneliti menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. *Kedua*, triangulasi. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi terdapat empat teknik sebagai pemeriksaan data, yaitu: sumber, metode, penyidik dan teori.⁹⁸

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sedangkan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Selain sumber dan teknik, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data, untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda, hal ini disebut dengan triangulasi waktu.⁹⁹

⁹⁷ Mawardi, "Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data Dalam Perspekti... - Google Books," 83, accessed October 31, 2023, https://www.google.co.id/books/edition/Praktis_Penelitian_Kualitatif_Teori_Dasa/nn0GEAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=mawardi+praktis+penelitian+kualitatif+teori+dasar&printsec=frontcover.

⁹⁸ Muh Fitrah & Luthfiyah, *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus* (CV Jejak (Jejak Publisher), 2018), 93–94.

⁹⁹ Sidiq, Choiri, and Mujahidin, "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan," 94–95.

Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber, yakni membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Selain itu juga digunakan teknik triangulasi metode/teknik, di mana melakukan pengecekan data pada sumber yang sama dengan menggunakan teknik atau metode yang berbeda.

H. Tahapan-Tahapan Penelitian

Dalam sebuah penelitian terdapat tiga tahapan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Tahapan Pra Lapangan

Terdapat enam tahapan dalam penelitian dan satu pertimbangan yang perlu dipahami, yaitu etika penelitian lapangan, adapun tahapan-tahapannya adalah a) menyusun rancangan penelitian, b) memilih lapangan penelitian c) mengurus perizinan, d) menjajaki dan menilai lapangan, e) memilih dan memanfaatkan informan, f) menyiapkan perlengkapan penelitian, g) persoalan etika penelitian.¹⁰⁰

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian dengan menggunakan metode yang telah ditentukan. Tahapan pekerjaan lapangan adalah sebagai berikut: memahami latar penelitian dan persiapan diri yang meliputi pembatasan latar dan penelitian, penampilan, pengenalan hubungan peneliti di lapangan, jumlah waktu studi.¹⁰¹

3. Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahap dimana peneliti melakukan analisis data yang telah diperoleh, baik dari informan maupun dokumen-

¹⁰⁰ Tri Noviana, *Tahap-Tahap Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2018), 1–4.

¹⁰¹ Noviana, 5.

dokumen pada tahap sebelumnya. Tahap ini diperhatikan sebelum peneliti menulis laporan penelitian.¹⁰²



¹⁰² Noviana, 6.

BAB IV
PERUMUSAN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO

Bab ini menjawab rumusan masalah yang pertama, yaitu bagaimana perumusan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi perumusan strategi pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait perumusan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

A. Data Umum

1. Sejarah berdirinya MTs Negeri 2 Ponorogo

Berdirinya MTs Negeri 2 Ponorogo didorong oleh faktor pada saat itu di Kabupaten Ponorogo hanya satu MTs Negeri Jetis yang terletak di Desa Karanggebang, Kec. Jetis Ponorogo. Disamping hal tersebut terdapat banyaknya bermunculan MTs Swasta pada saat itu, Sehingga pada tahun 1979 Kepala Kantor Departemen Agama Ponorogo membuat usulan kepada Menteri Agama untuk menerbitkan Surat Keputusan Penegerian dari beberapa MTs Swasta di Kabupaten Ponorogo. Maka pada tahun 1980 turunlah surat Penegerian itu, akan tetapi yang mendapat status penegerian bukan MTs Swasta yang ada di Kab. Ponorogo, melainkan relokasi perpindahan MTs Negeri dari MTs Negeri Genteng Kab. Ngawi.

Akhirnya keluar Surat Keputusan Departemen Agama Republik Indonesia dengan nomor 27 Tahun 1980 Tanggal, 31 Mei 1980 tentang Relokasi Madrasah Negeri, yang mana MTsN Genteng yang berada Kabupaten Ngawi di relokasi menjadi MTsN Ponorogo yang berada di Jalan Ki Ageng Mirah No. 79 Ponorogo.

Kemudian Disaat Penegrian Mts Negeri, Oleh Kepala Kantor Depag Ponorogo Ditetapkan Dan Diletakkan Di Kelurahan Setono Kec. Jenangan Kabupaten Ponorogo. Pada Waktu Itu, MTs Negeri Masuk Siang Hari Yang Menempati Gedung Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Setono Dengan

Jumlah Siswa Sebanyak 80 Siswa Yang Terdiri Dari 2 Lokal. Selanjutnya Pada Tahun Ajaran 1981/1982 Sehubungan Dengan Situasi Dan Kondisi Pada Saat Itu, Maka Lokasi MTs Negeri Ponorogo Dipindahkan Ke Lingkungan Pelampitan Di Tepi Jalan Raya Jurusan Ngebel. Di Lokasi Baru Inilah Siswa Siswi MTs Negeri Ponorogo Masuk Pagi Seluruhnya. Kemudian Pada Tahun 1982/1983 Jumlah Siswa Kls 1 Sebanyak 104, Kls 2 Sebanyak 96, Sedang Kls 3 Sebanyak 76. Maka Jumlah Seluruhnya 276 Siswa, Sedangkan Pelaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar Siswa MTs Negeri 2 Ponorogo Pada Saat Itu Menyewa Rumah Bapak Hardjo Tunggul Dan Bpk. Parto Jikan Di Lingkungan Pelampitan Kel. Setono. Kab. Ponorogo.

Adapun nama – nama Kepala yang pernah menjabat di Madrasah Tsanawiyah Negeri Ponorogo sebagai berikut :

- a. Drs. H. Muslim
- b. Drs. Abdullah
- c. Kustho, BA
- d. Drs. Sumardi Al Basyari
- e. Drs. H. Imam Asj'ari, SH, M.Pd
- f. Drs. H. Sutarto Karim
- g. Drs. Moch. Haris, M.Pd.I
- h. Drs. Tarib, M.Pd.I
- i. Mahmud, S.Pd., M.Pd.I.

2. Identitas Madrasah

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo terletak di Jl. Ki Ageng Mirah 79 Japan Babadan Ponorogo dengan luas tanah 5.939 m² dan luas bangunan 2063 m². MTsN 2 Ponorogo terakreditasi A (91) dengan nomor statistik Madrasah 121135020002 dan NPWP Madrasah 00.034.813.6.647.000. MTsN 2 Ponorogo juga memiliki website pribadi yaitu www.mtsnponorogo.sch.id, segala informasi yang berhubungan dengan Madrasah dapat dilihat di website tersebut. Selain website pribadi

Madrasah, juga terdapat nomor telpon (0352) 461 227 dan *email* madrasah mtsn_pon@yahoo.co.id, sebagai bentuk pelayanan kepada publik.

3. Visi, Misi, dan Tujuan MTs Negeri 2 Ponorogo

a. Visi madrasah

Terwujudnya madrasah berprestasi, unggul dalam bahasa dan iptek serta peduli lingkungan yang berpijak pada iman dan taqwa.

b. Misi madrasah

- 1) Menumbuhkan kembangkan sikap dan perilaku yang amaliah islami serta nilai-nilai budaya bangsa dalam kehidupan nyata.
- 2) Mengembangkan kurikulum yang bertaraf internasional untuk mata pelajaran MIPA, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab dengan mengadopsi atau mengadaptasi kurikulum dari negara maju sebagai acuan untuk mengembangkan kurikulum bertaraf internasional
- 3) Melaksanakan pembelajaran dengan memanfaatkan berbagai sumber (*multi resources*) dan berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- 4) Melaksanakan proses pembelajaran secara aktif, inovatif, kreatif, efektif, kooperatif, komunikatif, dan inspiratif terhadap peserta didik.
- 5) Menumbuhkan semangat kepedulian lingkungan sosial, lingkungan fisik, dan lingkungan cultural.
- 6) Menumbuhkan semangat berkompetisi dalam berbagai kompetensi bagi seluruh warga madrasah.
- 7) Mengembangkan potensi dan kreativitas warga Madrasah yang unggul dan mampu bersaing baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional.
- 8) Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MSBM) secara profesional dan mengarah kepada manajemen mutu pendidikan yang telah distandarkan dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait lainnya dalam bentuk MOU.

- 9) Menjalin kemitraan dengan sekolah/madrasah unggul dan perguruan tinggi sebagai pendamping pengembangan kelembagaan, sumberdaya manusia, kurikulum dan kegiatan belajar mengajar dan bentuk MOU.
- c. Tujuan madrasah
- 1) Memenuhi kebutuhan peserta didik yang memiliki karakteristik spesifik dari segi perkembangan kognitif dan afektifnya
 - 2) Memenuhi hak asasi peserta didik sesuai dengan kebutuhan pendidikan bagi dirinya sendiri
 - 3) Memenuhi minat intelektual dan perspektif masa depan peserta didik
 - 4) Memenuhi kebutuhan aktualisasi diri peserta didik
 - 5) Menimbang peran peserta didik sebagai asset masyarakat dan kebutuhan masyarakat untuk pengisian peran
 - 6) Menyiapkan peserta didik sebagai pemimpin masa depan
 - 7) Menghasilkan *output* dan *outcome* MTsN Ponorogo yang lebih berkualitas
 - 8) Memberi kesempatan kepada siswa yang memiliki kemampuan diatas rata-rata untuk menyelesaikan program belajar lebih cepat.

4. Keadaan guru MTs Negeri 2 Ponorogo

Guru sebagai salah satu pemegang peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Hal itu dikarenakan guru terlibat secara langsung serta bertanggung jawab penuh terhadap berhasilnya kegiatan belajar mengajar. Jumlah tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Ponorogo adalah 62 orang. Selain guru juga terdapat tenaga kependidikan, yaitu 18 orang sebagai tata usaha dan 2 orang sebagai satpam.

5. Keadaan siswa MTs Negeri 2 Ponorogo

Jumlah peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan yang signifikan. Pada tahun pelajaran 2022/2023 jumlah peserta didiknya adalah 1019. Untuk lebih jelasnya sebagaimana yang ada di lampiran tesis ini.

Tabel 4.1 Peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo
Tahun Pelajaran 2022/2023

Kelas	Program	Jenis Kelamin		Jumlah Siswa	Total Siswa
		L	P		
VII	Reguler	51	41	92	346
	Bilingual	86	124	210	
	Percepatan	2	19	21	
	ICP	4	19	23	
VIII	Reguler	74	83	157	328
	Bilingual	73	74	147	
	ICP	9	15	24	
IX	Reguler	81	81	162	345
	Bilingual	56	78	134	
	Percepatan	7	14	21	
	ICP	10	18	28	
Jumlah Siswa Tahun Pelajaran 2022/2023					1019

6. Struktur organisasi MTs Negeri 2 Ponorogo

Berikut ini adalah struktur kepengurusan MTs Negeri 2 Ponorogo:

Kepala Madrasah	: Mahmud, S.Pd., M.Pd.I.
Kepala Tata Usaha	: Ririn Astutik
Waka Kurikulum	: M. Jibroni, S.Ag.
Waka Kesiswaan	: Haniati Mar'ah, M.Pd.
Waka Humas	: Sunaryadi, S.Pd.
Waka Sarana Prasarana	: Hafidh Ahmadi, S.Ag.

7. Program-program MTs Negeri 2 Ponorogo

MTs Negeri 2 Ponorogo memiliki program-program unggulan untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. Ada lima program yang saat ini dijalankan, yaitu:

- a. Program Reguler. Program ini merupakan program dengan kelas umum yang sistem pembelajarannya seperti pembelajaran pada umumnya, yaitu selama 3 tahun 6 semester.
- b. Program Bilingual. Program ini merupakan program pembelajaran yang dalam kegiatan belajar mengajarnya menggunakan dua bahasa, yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Program ini berfokus pada pengembangan bahasa Inggris dan melestarikan warisan bahasa. Program yang baik akan mencapai kedua tujuannya. Namun fokus utamanya tetap pada pengembangan bahasa Inggris siswa.
- c. Program Percepatan (PDCI). Program percepatan ini merupakan program pembelajaran yang akan ditempuh dalam waktu 2 tahun 4 semester. Dalam program ini memungkinkan peserta didik memperoleh kesempatan belajar dan mencapai tingkat kemampuan optimal sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan/kecepatan belajarnya.
- d. ICP (*International Class Program*). Program ini merupakan program pembelajaran yang mengacu pada kurikulum nasional dan internasional dalam pembelajarannya. Program ini bekerja sama dengan Universitas Negeri Malang dalam pengembangan kurikulumnya.
- e. Ma'had. Program ma'had merupakan bentuk program inovasi dari MTs Negeri 2 Ponorogo. Program ini wajib diikuti oleh seluruh peserta didik yang dilaksanakan dengan sistem bergilir sesuai dengan jadwal yang

telah ditentukan. Pengelola, pengurus, dan pengajar pada program ini dibentuk secara terpisah dengan lembaga madrasahnyanya. Hal ini dilakukan sebagai upaya pengoptimalan hasil yang akan didapatkan.

Selain program belajar, juga ada ekstrakurikuler sebagai penunjang kemampuan non akademik peserta didik, seperti badminton, voley, futsal, renang, menari, jurnalistik, PMR (Palang Merah Remaja), kaligrafi, dan PKS (Patroli Keamanan Sekolah).

8. Prestasi siswa MTs Negeri 2 Ponorogo

MTs Negeri 2 Ponorogo, selain memiliki jumlah peserta didik yang terus meningkat setiap tahunnya, lembaga tersebut juga memiliki *output* pendidikan yang memiliki prestasi, baik akademik maupun non akademik. Prestasi tersebut bukan hanya dalam tingkat kabupaten/kota, akan tetapi dalam tingkat nasional bahkan internasional. Misalnya saja dalam bidang akademik, pada tahun 2023 telah mendapatkan banyak prestasi/ kejuaraan, diantaranya adalah:

- a. Juara 2 Puisi Jenjang SMP pada Lomba dan Karya Bersama Nasional Zona Karya 2023 tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Leggo (*Learning Green to Grow*),
- b. Juara 2 Cerpen Jenjang SMP pada Lomba dan Karya Bersama Nasional Zona Karya 2023 tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Leggo (*Learning Green to Grow*),
- c. Peraih Medali Perunggu pada Kejuaraan Pencak Silat Tapak Suci PIMDA Se-Jawa Timur yang diadakan oleh IPSI Tapak Suci Jawa Timur,
- d. Juara 1 News Anchor pada lomba Science and Art Competition (SAC) XV MAN 2 Ponorogo Tahun 2023 tingkat Propinsi Jawa Timur yang diselenggarakan oleh MAN 2 Ponorogo,
- e. Juara Harapan 1 Olimpiade MIPA pada lomba SMAZABA Creative School Competition (SCSC) tahun 2023 tingkat se Eks Karisidenan Madiun yang diselenggarakan oleh SMAN 1 Babadan Ponorogo.

Rincian prestasi siswa MTs Negeri 2 Ponorogo baik secara akademik dan non akademik ditahun 2023 telah dicantumkan dilampiran tesis ini.

B. Paparan Data

Perumusan strategi dalam sebuah lembaga pendidikan digunakan untuk mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi/lembaga. Perumusan merupakan salah satu dari runtutan kegiatan manajerial dalam menjalankan sebuah organisasi. Fungsi dari perumusan ini adalah sebagai proses pengambilan keputusan terkait dengan program-program yang akan dilaksanakan selanjutnya sebagai terobosan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebuah lembaga atau organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, perumusan dapat diartikan sebagai salah satu proses awal dalam serangkaian runtutan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.

Terkait dengan perumusan strategi madrasah ini, bapak Mahmud selaku kepala madrasah menjelaskan bahwa:

Lembaga madrasah telah mengadakan perumusan/perencanaan strategi madrasah, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, bahkan jangka panjang. Dalam hal ini, hasil perumusan strategik peningkatan mutu pendidikan dituangkan dalam rencana kerja madrasah. Rencana kerja jangka pendek biasanya akan terus diperbarui atau lebih tepatnya disempurnakan setiap awal tahun pembelajaran. Sedangkan untuk jangka menengah dan jangka panjang akan terus dipantau dan dikelola selama strategi tersebut berlangsung. Sehingga telah mencapai pada tujuan yang diinginkan. Dengan adanya perumusan strategi ini diharapkan nantinya dapat mempermudah lembaga untuk mencapai cita-citanya.¹⁰³

Penjelasan terkait perumusan strategi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan juga disampaikan oleh bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum yaitu:

Pernyusunan rencana kerja madrasah merupakan langkah awal bagi madrasah yang digunakan sebagai dasar dari pelaksanaan berbagai kegiatan madrasah. Sehingga dalam melakukan perencanaan strategi

¹⁰³ Hasil Wawancara dengan Bapak Mahmud selaku Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

peningkatan mutu pendidikan ini harus dipertimbangkan secara matang. Termasuk tokoh yang terlibat di dalamnya juga terdiri dari tim khusus yang terdiri dari kepala madrasah sebagai pimpinan, staf pimpinan, guru, tenaga administrasi, dan komite sebagai perwakilan dari wali murid. Semuanya terlibat karena antara satu dengan yang lainnya saling berkesinambungan.¹⁰⁴

Berdasarkan kedua penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwasanya perencanaan strategi merupakan hal yang penting untuk keberlangsungan suatu lembaga atau organisasi. Sehingga perencanaan ini harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin dan melalui prosedur yang telah disepakati. Hal itu dikarenakan hasil yang didapat dari perencanaan tersebut akan melahirkan program madrasah yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Prosedur dalam perencanaan strategi madrasah di setiap lembaga berbeda-beda, disesuaikan dengan kesepakatan dari lembaga. Namun secara umum ada tiga tahapan dalam penyusunan rencana kerja/strategi madrasah ini, yaitu tahap persiapan, tahap penyusunan, dan tahap pengesahan. Terkait dengan prosedur perencanaan strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo, Kepala Tata Usaha, Ibu Ririn Astutik menjelaskan bahwa:

Yang pasti prosedur dalam perencanaan strategi, diawal kita membuat tim untuk merumuskan. Kemudian dirumuskan visi dan misi. Setelah itu melakukan analisis lingkungan, yaitu dengan menentukan analisis-analisis internal dan eksternalnya. Barulah muncul strategik yang disesuaikan dengan keadaan. Setelah disepakati oleh berbagai pihak. Kemudian disahkan. Setelah itu baru bisa dilaksanakan, dan terus dilakukan pengawasan oleh kepala madrasah.¹⁰⁵

Penjelasan yang diberikan di atas memberikan keterangan bahwa sebelum melakukan perencanaan strategi madrasah, MTs Negeri 2 Ponorogo telah melewati beberapa tahapan terlebih dahulu, yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan visi dan misi di MTs Negeri 2 Ponorogo

¹⁰⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹⁰⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Lembaga organisasi yang baik harus memiliki dasar yang digunakan sebagai pijakan untuk menjalankan programnya. Oleh karena itu diperlukan visi dan misi untuk meningkatkan kualitas manajemen yang akan berpengaruh terhadap mutu yang dihasilkan lembaga tersebut. Sebagai lembaga formal, MTs Negeri 2 Ponorogo memiliki cita-cita yang ingin diwujudkan. Cita-cita itu dituangkan dalam visi MTs Negeri 2 Ponorogo, yakni: “Terwujudnya madrasah berprestasi, unggul dalam bahasa dan iptek serta peduli lingkungan yang berpijak pada iman dan taqwa.”

Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Mahmud selaku kepala madrasah, bahwa:

Visi dan misi MTs N 2 Ponorogo ini secara garis besar adalah terwujudnya madrasah model, maksudnya sebagai pusat keunggulan. Karena di MTs N 2 Ponorogo ini memang unggul dibidang akademik. Dan selain itu, madrasah kami sebagai madrasah rujukan bagi madrasah lainnya, terlebih dibidang akademik. Untuk kedepannya, kami juga berencana membentuk madrasah kami sebagai madrasah yang juga unggul dibidang non akademik.¹⁰⁶

Visi merupakan cita-cita yang orientasinya kepada masa yang akan datang. Untuk mencapai hal tersebut, tentunya dibutuhkan langkah-langkah strategis yang disebut dengan misi. Adapun misi dari MTs Negeri 2 Ponorogo adalah sebagai berikut:¹⁰⁷

- a. Menumbuh kembangkan sikap dan perilaku yang amaliah islami serta nilai-nilai budaya bangsa dalam kehidupan nyata.
- b. Mengembangkan kurikulum yang bertaraf internasional untuk mata pelajaran MIPA, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab dengan mengadopsi atau mengadaptasi kurikulum dari negara maju sebagai acuan untuk mengembangkan kurikulum bertaraf internasional

¹⁰⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Mahmud selaku Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹⁰⁷ Dokumen, Visi dan Misi MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 02 Mei 2023.

- c. Melaksanakan pembelajaran dengan memanfaatkan berbagai sumber (*multi resources*) dan berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- d. Melaksanakan proses pembelajaran secara aktif, inovatif, kreatif, efektif, kooperatif, komunikatif, dan inspiratif terhadap peserta didik.
- e. Menumbuhkan semangat kepedulian lingkungan sosial, lingkungan fisik, dan lingkungan cultural.
- f. Menumbuhkan semangat berkompetisi dalam berbagai kompetensi bagi seluruh warga madrasah.
- g. Mengembangkan potensi dan kreativitas warga Madrasah yang unggul dan mampu bersaing baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional.
- h. Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MSBM) secara profesional dan mengarah kepada manajemen mutu pendidikan yang telah distandarkan dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait lainnya dalam bentuk MOU.
- i. Menjalin kemitraan dengan sekolah/madrasah unggul dan perguruan tinggi sebagai pendamping pengembangan kelembagaan, sumberdaya manusia, kurikulum dan kegiatan belajar mengajar dan bentuk MOU.

Perumusan visi dan misi madrasah tidak serta merta hasil pemikiran pimpinan madrasah saja, akan tetapi dalam perumusannya juga melibatkan pihak-pihak yang berhubungan dengan madrasah. Sehingga hasil perumusan bisa sesuai dengan keadaan yang ada di madrasah. Berikut disampaikan oleh bapak Mahmud:

Visi dan misi itu bisa saja berubah, diperbaiki, atau lebih tepatnya disempurnakan dengan menyesuaikan dan mengikuti kultur yang ada. Dalam hal tersebut kami melibatkan waka madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan juga masyarakat lebih khususnya ke komite madrasah. Sehingga hasil akhir dari perumusan tersebut dapat sesuai dengan harapan dan situasi kondisi madrasah dan sekitarnya.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Mahmud selaku Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Pernyataan yang senada juga dikemukakan oleh bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo. Beliau menyatakan bahwa:

Visi dan misi yang telah ditetapkan madrasah adalah hasil keputusan bersama tim perumus visi misi. Hal itu dikarenakan visi dan misi merupakan hal yang sangat penting sebagai pijakan bagi lembaga untuk terus berkembang. Jika visi misinya tidak sesuai dengan hal-hal yang berkaitan dengan lembaga, maka akan sulit bagi lembaga untuk meningkatkan mutunya. Oleh karena itu, perlu adanya penyesuaian visi misi dengan situasi lembaga, serta persetujuan dari berbagai pihak yang berkaitan dengan lembaga, seperti tenaga pendidik dan kependidikan, komite madrasah, wali murid, bahkan masyarakat sekitar.¹⁰⁹

Pernyataan yang dikemukakan oleh kepala madrasah dan Waka Kurikulum tersebut, menjelaskan bahwa komite madrasah dan wali murid memiliki hubungan baik dan juga ikut andil dalam pengambilan keputusan di madrasah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat pula waktu pertemuan antara pihak madrasah dan wali murid yang biasanya dilaksanakan pada akhir semester bersamaan dengan pengambilan raport. Bersamaan dengan itu, madrasah akan mensosialisasikan program atau rencana kerja madrasah. Selain itu, aspirasi wali murid juga akan diwadahi oleh madrasah baik secara langsung maupun melalui komite madrasah.

Hal tersebut dipaparkan langsung oleh salah satu wali murid MTs Negeri 2 Ponorogo, bapak Bayu Hendratmoko bahwa:

Kalau untuk pertemuan rutin biasanya pas waktu pengambilan raport pada akhir semester. Kemarin juga ada kegiatan buka bersama dengan wali murid. Sejauh ini pertemuan yang dilaksanakan selalu terjadwal dengan bagus dan tidak ada yang bersifat insidental. Karena setiap program sudah disetujui sejak awal dan dijelaskan

¹⁰⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

secara terperinci sebelum disepakati. Sehingga untuk selanjutnya tidak ada kendala yang membebani.¹¹⁰

Berdasarkan pemaparan data di atas, dapat diketahui bahwasanya madrasah selalu menjalin komunikasi yang baik dengan wali murid. Yangmana hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan madrasah yang telah dicita-citakan, sehingga antara pihak sekolah dan wali murid saling bekerja sama dan saling berkontribusi dalam program strategi peningkatan mutu pendidikan madrasah.

2. Analisis lingkungan di MTs Negeri 2 Ponorogo

Analisis lingkungan dalam hal ini adalah analisis terhadap lingkungan *internal* dan analisis lingkungan *eksternal*. Analisis lingkungan *internal* meliputi struktur, budaya, sumber daya manusia, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan lingkungan madrasah. Sedangkan analisis lingkungan *eksternal* meliputi hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan sosial kemasyarakatan.

MTs Negeri 2 Ponorogo memiliki sarana prasarana yang cukup memadai. Mulai dari luar madrasah, bangunannya sudah dikelilingi dengan pagar dan memiliki gerbang sebagai pintu masuk ke dalam lembaga. Tepat di samping gerbang masuk pintu utama terdapat pos satpam dan kantor PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Yangmana kantor PTSP ini sebagai pusat pelayanan dan informasi awal terkait madrasah. MTs N 2 Ponorogo juga memiliki gedung yang hampir semua berlantai dua, masjid, koperasi, perpustakaan, kantor, laboratorium, kamar mandi, dan lain sebagainya. Fasilitas-fasilitas tersebut ditunjang dengan adanya wifi yang dapat diakses oleh seluruh warga madrasah. Selain itu juga ada fasilitas kipas angin dan AC yang disesuaikan dengan kondisi ruangan dan program kelas peserta didik.¹¹¹

¹¹⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Bayu Hendratmoko selaku Wali Murid MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 01 Mei 2023.

¹¹¹ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 17 April 2023.

Analisis lingkungan madrasah ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh madrasah. Selain itu juga untuk mengetahui peluang serta ancaman bagi madrasah. Dalam melakukan analisis ini, setiap lembaga memiliki cara yang berbeda-beda. Terkait dengan cara analisis *internal* dan analisis *eksternal* ini, ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha menyampaikan:

Kalau identifikasi faktor internal itu kita melakukan survei ke teman-teman, bisa melalui seperti kemarin saya melalui google form. Kemudian biasanya kita menyaring informasi secara langsung pada saat rapat dinas. Kalau dari eksternal itu yang pasti dari wali murid. Selain itu juga dari web dan review di google juga.¹¹²

Penyataan yang dikemukakan oleh Ka. TU tersebut membuktikan bahwa madrasah terus memperhatikan terkait kondisi *internal* dan *eksternal* madrasah dari berbagai aspek. Bukan hanya dilakukan secara langsung, akan tetapi juga melalui sosial media dan diberlakukan secara menyeluruh. Dalam hal ini artinya hasil yang didapatkan juga akan lebih luas dan dari berbagai sumber.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, tampak hal-hal yang menjadi kekuatan bagi madrasah, seperti: kondisi lingkungan MTs Negeri 2 Ponorogo yang tidak jauh dari perkotaan, akses jalan menuju madrasah juga mudah, serta posisinya tidak jauh dari lingkungan masyarakat. Selain itu, MTs Negeri 2 Ponorogo juga memiliki lingkungan belajar yang nyaman, karena sebagai madrasah adiwiyata. Sarana prasarananya juga memadai dan memiliki beberapa program akademik yang bisa diambil oleh siswa sesuai dengan minat dan bakat yang mereka miliki. Selain itu, mereka juga difasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan yang sudah profesional.¹¹³

¹¹² Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹¹³ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 17 April 2023.

Terkait kekuatan yang dimiliki oleh madrasah ini, observasi peneliti sejalan dengan apa yang disampaikan oleh bapak M. Jibroni selaku waka Kurikulum, yaitu:

Semua program pasti ada kekuatan dan kelemahannya. Kekuatan atau potensi dari MTs N 2 Ponorogo ini misalnya telah memiliki sarana prasarana yang memadai, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi yang baik, dan budaya madrasah yang sudah cukup tertata.¹¹⁴

Bukan hanya terkait kekuatan yang dimiliki madrasah, akan tetapi mereka juga mempertimbangkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki MTs Negeri 2 Ponorogo sendiri. Misalnya saja yang diungkapkan bapak Mahmud sebagai Kepala Madrasah sebagai berikut:

Untuk kelemahan dari MTs N 2 Ponorogo itu sendiri, sejauh ini saya belum menemui kelemahan yang signifikan. Karena setiap kali ada sesuatu yang belum maksimal akan segera diperbaiki. Sehingga hal itu kembali tidak menjadi sebuah permasalahan bagi kami. Mungkin yang memang kadang kali dirasakan oleh para peserta didik maupun pendidik dan tenaga kependidikan, itu terkait dengan naik turunnya semangat yang mereka miliki. Akan tetapi hal tersebut bukan menjadi masalah yang besar, karena lembaga juga memiliki solusi untuk mengatasi hal tersebut. Seperti halnya mengadakan kegiatan-kegiatan di luar KBM, *workshop*, dan lain-lain.¹¹⁵

Hal tersebut membuktikan bahwa pihak-pihak MTs Negeri 2 Ponorogo sangat memperhatikan analisis lingkungan *internal* madrasah, mulai dari kekuatan sampai kelemahan yang dimiliki oleh madrasah. Selain analisis lingkungan *internal*, lembaga juga melakukan analisis lingkungan *eksternal*. Karena perkembangan dan perubahan pendidikan tidak terlepas dari lingkungan *internal* maupun lingkungan *eksternal* madrasah. Ibu Ririn Astutik menyatakan bahwa:

Kalau peluang, yang jelas kita sudah punya nama besar ya. Kita sudah dikenal di masyarakat, menjadi madrasah yang berkarakter, juga unggul dibidang akademik. Kemudian ancumannya yang pasti

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹¹⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Mahmud selaku Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

persaingan antar lembaga. Dalam artian persaingan dalam mendapatkan siswa-siswa yang berbobot. Seperti di perkotaan ini banyak sekolah-sekolah negeri yang favorit, juga madrasah-madrasah lain.¹¹⁶

Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh Waka Kurikulum, bapak M. Jibroni:

Ancaman yang dihadapi misalnya, kita harus terus berinovasi agar tidak tertinggal dari lembaga lain. Kita harus bisa terus mempertahankan nama baik MTs N 2 Ponorogo yang dianggap sebagai madrasah unggulan. Kita harus terus melakukan inovasi terhadap program-program lembaga. Misalnya saja, dulu belum ada program percepatan, sekarang sudah ada. Dulu belum ada program ICP, kita mulai mengadakan. Begitu seterusnya dengan mengikuti perkembangan. Dalam artian kita harus selalu mencapai pada hal yang lebih baik dan lebih baik lagi.¹¹⁷

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dipetakan analisis lingkungan yang dilakukan MTs Negeri 2 Ponorogo adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Analisis Lingkungan (SWOT)

No	Aspek	Temuan
1	Analisis lingkungan internal	1) Kekuatan a) Lokasi madrasah tidak jauh dari perkotaan b) Akses jalan mudah c) Tidak jauh dari pemukiman d) Lingkungan belajar yang nyaman, karena sebagai madrasah adiwiyata e) Sarana prasarana memadai f) Terdapat beberapa pilihan program akademik

¹¹⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

		g) Tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional 2) Kelemahan a) Naik turunnya semangat dari peserta didik, pendidik bahkan tenaga kependidikan
2	Analisis lingkungan eksternal	1) Peluang a) Telah memiliki nama baik 2) Ancaman a) Persaingan dengan sekolah di sekitarnya

Kekuatan dan peluang yang muncul dari dalam maupun luar lingkungan madrasah menjadi salah satu bahan analisis madrasah dalam memutuskan strategi yang akan diterapkan. Begitupun dengan kelemahan dan ancaman yang muncul bukan menjadi hambatan atau bahkan beban bagi madrasah. Akan tetapi harus disikapi dengan sebaik mungkin agar dapat menjadi pemacu motivasi madrasah untuk menjadi lebih baik lagi.

3. Menetapkan program/strategi di MTs Negeri 2 Ponorogo

Langkah yang diambil setelah dirumuskannya visi misi, penganalisisan faktor internal dan eksternal, serta tujuan madrasah adalah merumuskan dan menetapkan strategi madrasah. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah, MTs Negeri 2 Ponorogo merumuskan beberapa program. Diantara program-program yang ada di madrasah telah disebutkan oleh bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum. Beliau mengungkapkan bahwa:

Banyak sekali program yang ditawarkan madrasah, sampai saat ini ada lima program. Pertama ada program percepatan yang ditempuh dalam 2 tahun, program ICP yang menggunakan kurikulum nasional dan internasional dari Cambridge. Dalam hal ini kita bekerja sama dengan kurikulum Cambridge di Universitas Negeri Malang. Ini anak-anak juga baru pulang dari kegiatan *english fun camp* yang diikuti oleh 55 anak dari kelas 7 dan 8 ICP, selama 5 hari. Pemateri/narasumber yang mengisi kegiatan tersebut juga diambilkan dari Cambridge dan para profesor, doktor, serta pemateri-pemateri yang berkompeten lain dari Universitas Negeri

Malang. Selain itu juga ada program bilingual, reguler, dan yang paling terbaru adalah program ma'had.¹¹⁸

Pernyataan yang disampaikan oleh bapak M. Jibroni tersebut sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Dimana peneliti menemukan ruang-ruang kelas yang sesuai dengan program pendidikan dan bangunan ma'had yang ada di madrasah. Ruang kelas setiap program pendidikan berbeda antara satu dengan yang lainnya. Selain lokasi yang berbeda, fasilitas yang disediakan juga sedikit berbeda, menyesuaikan dengan kebutuhan setiap program pendidikan itu sendiri. Di sisi lain, ma'had MTs Negeri 2 Ponorogo sendiri juga terletak di lokasi yang sedikit berbeda dengan madrasah. Artinya, gedung Ma'had ini terletak di luar gedung madrasah, sehingga suasananya tetap nyaman dan tidak terganggu dengan aktivitas lainnya.¹¹⁹

Selain program-program yang disebutkan oleh Waka Kurikulum tersebut, Kepala Tata Usaha, Ibu Ririn Astutik juga menambahkan program yang dilaksanakan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo dalam meningkatkan mutu pendidikannya, yaitu:

Kita selalu mengadakan *workshop*. Dalam satu tahun itu pasti minimal 2 sampai 3 kali. Selain itu kita juga selalu menyempurnakan visi dan misi madrasah disesuaikan dengan perkembangan dan analisis pendidikan.¹²⁰

Selain program yang telah disebutkan dalam wawancara, peneliti juga menemukan program/strategi lain yang dilakukan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo dalam meningkatkan mutunya. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di madrasah, diketahui bahwasanya madrasah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya didukung dengan beberapa program pembiasaan dan penanaman karakter. Diantaranya adalah penanaman

¹¹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹¹⁹ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 17 April 2023.

¹²⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

pembiasaan sholat dhuha, mengaji, dan do'a sehari-hari sebelum pembelajaran dimulai. Selain itu, diketahui pula bahwa kegiatan sholat dhuhur dan sholat ashar di madrasah dilakukan secara berjama'ah bersama para pendidik dan tenaga kependidikan. Peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo juga selalu diajarkan kebiasaan Senyum, Sapa, dan Salam, sebagai bentuk penanaman karakter sopan santun dan budi pekerti yang baik. Bukan hanya itu, mereka juga diajarkan kedisiplinan, baik dalam disiplin waktu, disiplin berpakaian, dan lainnya.¹²¹

Berdasarkan paparan data yang telah ditemukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwasanya dalam perumusan strategi peningkatan mutu pendidikan, MTs Negeri 2 Ponorogo melakukan beberapa tahapan, yaitu: 1) perumusan visi dan misi madrasah, 2) analisis lingkungan (internal dan eksternal), dan 3) menetapkan strategi. Dalam perumusan visi dan misi madrasah, melibatkan kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarana prasarana, kepala tata usaha, pendidik, dan komite madrasah. Begitu pula dengan analisis lingkungan juga tidak dilakukan sendiri oleh kepala madrasah, tetapi juga melibatkan pihak-pihak tersebut ditambah dengan masyarakat sekitar. Analisis lingkungan internal digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan madrasah. Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman/hambatan di luar madrasah.

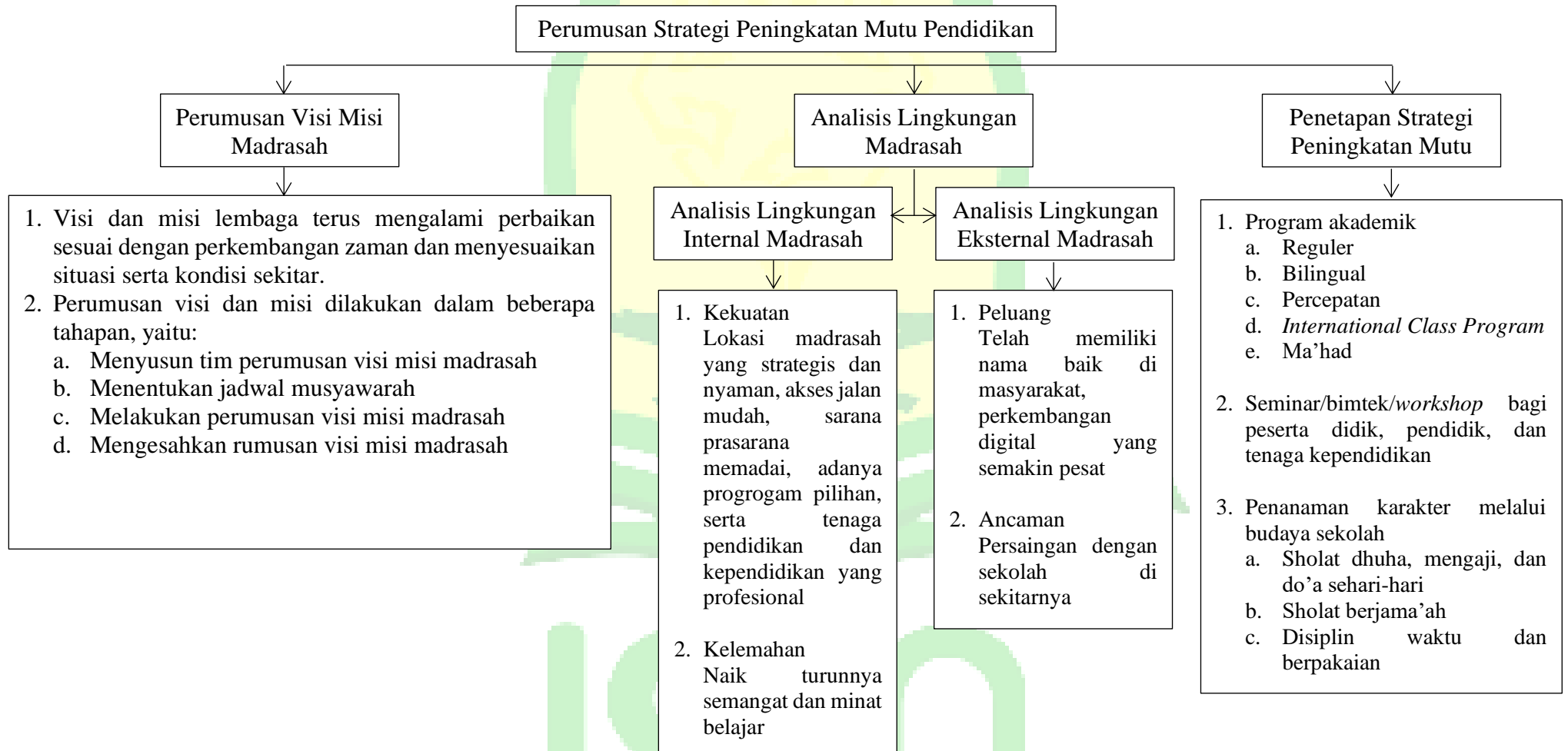
Dan langkah perumusan strategi peningkatan mutu di MTs Negeri 2 Ponorogo yang terakhir adalah menetapkan strategi. Untuk mencapai visi misinya sebagai madrasah yang unggul dibidang akademik, MTs Negeri 2 Ponorogo memiliki beberapa strategi, diantaranya adalah adanya beberapa pilihan program pendidikan bagi peserta didiknya, pengadaan seminar/bimtek/workshop 2 sampai 3 kali dalam setahun, pembiasaan budaya yang baik sebagai bentuk penanaman karakter pada warga madrasah. Program pendidikan yang ditawarkan diantaranya adalah

¹²¹ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 03 Mei 2023.

reguler, bilingual, percepatan, ICP, dan ma'had. Pengadaan seminar/bimtek/*workshop* tersebut juga diberlakukan untuk peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan secara terpisah sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Sedangkan strategi budayanya diantaranya adalah pembiasaan sholat dhuha, mengaji, dan membaca asmaul husna serta do'a sehari-hari, dan juga pendisiplinan waktu dan cara berpakaian.



Gambar 4.1 Perumusan Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo



C. Analisis Data

Perencanaan merupakan perkara yang mutlak dan tidak boleh dikesampingkan perlu dilakukan demi keberhasilan dalam lembaga Pendidikan. Agar kerja sama dan pendayagunaan sumber lingkungan yang terarah pada sasaran pembaharuan diperlukan perencanaan secara cermat dan seksama.¹²²

1. Perumusan visi misi

Salah satu tahapan yang lumrah dilakukan dalam proses manajemen strategi adalah perumusan visi dan misi organisasi.¹²³ Selain itu, dalam pencapaian mutu yang baik, salah satu standar sesuai dengan aturan tentang sistem akreditasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam komposisi borang (instrumen) adalah adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas.¹²⁴ Visi dan misi dalam sebuah lembaga akan selalu diperbarui, lebih tepatnya selalu disempurnakan dengan melihat dan mempertimbangkan perkembangan yang ada. Hal itu dilakukan agar apa yang dirumuskan nantinya tepat sasaran dalam mencapai tujuan. Proses ini juga diterapkan oleh lembaga MTs Negeri 2 Ponorogo, yaitu dengan mengadakan pembaharuan dan penyempurnaan visi dan misi sesuai dengan perkembangan zaman. Seperti halnya visi MTs Negeri 2 Ponorogo saat ini, yaitu: “Terwujudnya madrasah berprestasi, unggul dalam bahasa dan iptek serta peduli lingkungan yang berpijak pada iman dan taqwa.”

Setelah visi misi dirumuskan, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan dan target. Akdon menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu dasar dari perumusan formulasi strategi yang efektif dan mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas khusus yang diselesaikan dalam jangka waktu pendek jika suatu organisasi ingin sukses.¹²⁵

¹²² Prof Dr H. E. Mulyasa M.Pd, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022), 144.

¹²³ Murniati, *Manajemen Strategik*, 85.

¹²⁴ Firdaus et al., *Manajemen Mutu Pendidikan*, 18–21.

¹²⁵ *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, 146.

Suksesnya sebuah program tentunya harus didasari dengan visi, misi, dan tujuan yang jelas. Sehingga dalam berjalannya suatu program akan menjadi satu pemikiran dan bisa tercapai secara optimal.

2. Analisis lingkungan

Tahap analisis lingkungan terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal maksudnya adalah lingkungan sosial, tugas, dan hal lain yang berkaitan dengan lingkungan di luar madrasah. Sedangkan analisis lingkungan internal mencakup struktur, budaya, SDM, dan hal yang berkaitan dengan lingkungan dalam madrasah.¹²⁶ Tahapan tersebut telah dilakukan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lembaga. Bukan hanya itu, mereka juga mengidentifikasi peluang dan ancaman yang kemungkinan akan muncul dari luar madrasah. Keadaan lingkungan madrasah yang aman, nyaman, dan mudah diakses, serta kelengkapan sarana prasarana dan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah profesional menjadi kekuatan bagi madrasah. Ditambah lagi dengan madrasah yang sudah memiliki nama baik sebagai madrasah unggul akademik, menyebabkan MTs Negeri 2 Ponorogo memiliki peluang yang cukup bagus untuk terus berkembang dan meningkatkan mutu pendidikannya.

Adapun kelemahan dan ancaman bagi MTs Negeri 2 Ponorogo sendiri, sudah tidak menjadi masalah yang besar dan tidak akan menghambat proses berkembangnya lembaga. Bahkan dengan adanya kelemahan dan ancaman tersebut semakin menjadikan MTs Negeri 2 Ponorogo madrasah yang penuh dengan inovasi-inovasi yang membangun dan berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Pada tahap analisis lingkungan, kepala madrasah serta staf dan dewan guru melakukan analisis lingkungan dimana kepala madrasah melakukan suatu proses monitoring terhadap lingkungan sekitar madrasah yang

¹²⁶ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:204.

bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threads*) yang mempengaruhi kemampuan madrasah untuk mencapai tujuannya.¹²⁷

Dalam kegiatan analisis lingkungan ini tentunya melibatkan banyak pihak yang terkait. Seperti kepala madrasah sebagai pimpinan, staf pimpinan, pendidik, tenaga pendidik, serta komita yang selaku perwakilan dari aspek masyarakat dan wali murid. Hal semacam ini juga diterapkan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo. Dengan harapan semakin optimalnya proses analisis lingkungan, baik internal maupun eksternalnya.

3. Merumuskan strategi

Tahapan perumusan strategi ini akan bercermin pada keinginan dan tujuan organisasi yang hendak dicapai dan tentunya mengacu pada visi, misi, dan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan. Perumusan strategi bertujuan agar meminimalisir ancaman yang dapat mengganggu proses berjalannya manajemen.¹²⁸ Strategi peningkatan mutu pendidikan yang ditetapkan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo diantaranya adalah pengadaan program-program unggulan akademik, seperti program reguler, program bilingual, program percepatan, *International Class Program (ICP)*, dan program ma'had. Selain itu, dalam membentuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, madrasah rutin mengadakan seminar/pelatihan/*workshop* bagi tenaga pendidik maupun kependidikan minimal 2 sampai 3 kali dalam satu tahun pelajaran.

Selain itu, untuk menunjang terwujudnya program dan tujuan madrasah, mereka juga menciptakan budaya-budaya yang secara tidak langsung menanamkan karakter yang baik terhadap peserta didik. Mulai dari karakter religius yang dibentuk melalui pembiasaan-pembiasaan keagamaan, penanaman karakter kedisiplinan, dan penanaman adab serta budi pekerti yang baik terhadap peserta didik.

¹²⁷ Mistiani, "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah," 178.

¹²⁸ Budiman and Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 516.

D. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan paparan data dan analisis yang telah dilakukan peneliti, selanjutnya peneliti akan mengambil kesimpulan dari keseluruhan data dan analisis yang telah dipaparkan. Pada sub bab kali ini peneliti akan berfokus pada perencanaan strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

Kita ketahui bahwasanya mutu pendidikan saat ini dianggap sangat penting bukan hanya dikalangan akademisi maupun praktisi pendidikan. Akan tetapi lebih dianggap penting oleh masyarakat luas, terlebih oleh para orang tua atau wali. Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, tentunya proses pendidikan tidak serta merta dilakukan ala kadarnya.

Dalam mencapai mutu pendidikan yang baik, tentunya dibutuhkan strategi dan program yang baik dan tepat juga agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai. Tahapan yang pertama tentunya adalah melakukan perencanaan yang baik terkait dengan strategi dan program yang akan dilaksanakan. Strategi dan program itu harus disesuaikan dengan seluruh aspek yang ada di dalam maupun di luar madrasah.

Perencanaan strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo diawali dengan pembentukan tim yang akan melakukan analisis lingkungan madrasah, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Tujuan dari analisis internal adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam lingkungan madrasah. Analisis internal ini memiliki peranan penting untuk mengetahui sejauhmana kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki lembaga. Selain itu juga digunakan untuk mengetahui kesediaan dan kesiapan sarana prasarana dan pendanaan yang ada di madrasah. Sedangkan analisis eksternal digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada di luar madrasah. Analisis ini dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk mengetahui kebutuhan masyarakat akan pendidikan, karena antara wilayah satu dengan wilayah lain memiliki kebutuhan tersendiri secara khusus.

Langkah yang ditempuh setelah diperoleh hasil analisis lingkungan adalah merumuskan visi dan misi madrasah. Dalam tahapan ini, hasil visi dan

misi yang telah ditentukan harus berkaitan dengan hasil analisis tersebut. Jangan sampai visi dan misi ini menyimpang jauh dari apa yang telah dianalisis. Hal itu disebabkan karena dengan visi dan misi madrasah ini akan menjadi jalan untuk mencapai tujuan dan target secara cepat dan tepat.

Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo bersama stafnya telah melakukan perumusan visi dan misi yang sesuai dengan kaidah manajemen strategik dengan menjelaskan bahwasanya target atau sasaran organisasi sangat penting. Karena hal tersebut merupakan salah satu dasar dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi atau lembaga pendidikan ingin sukses.

Setelah visi dan misi terbentuk, serta tujuan dan target telah ditetapkan, dilanjutkan dengan penyusunan suatu strategi atau program. Yaitu dengan membentuk rencana kerja madrasah, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Program-program ini tentunya ditetapkan dengan berbagai pertimbangan dan disesuaikan dengan kondisi madrasah, baik dari segi sarana prasarana, pendanaan, dan sumber daya yang ada di madrasah.

Dengan demikian langkah yang dilakukan kepala madrasah MTs An Nur dalam perencanaan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan cara analisis lingkungan internal dan eksternal, yang kemudian menjadi acuan untuk membentuk visi dan misi madrasah. Yangmana setelah itu akan ditetapkan tujuan dan target atau sasaran serta program atau strategi yang tepat untuk mencapai cita-cita lembaga di masa mendatang. Dari perencanaan tersebut diharapkan nanti dapat berjalan dengan maksimal dalam pelaksanaannya sehingga tujuan dari lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan akan terus dicapai secara optimal.

P O N O R O G O

BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang kedua, yaitu bagaimana implementasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan. Uraian bab disusun secara sistematis mulai dari pembahasan tentang konsepsi implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

A. Paparan Data

Setelah merumuskan strategi dan program yang tertuang dalam rencana kerja madrasah, maka dilanjutkan dengan implementasi dari perencanaan strateginya. Berikut peneliti memaparkan bagaimana implementasi dari strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

Program yang diterapkan di MTs Negeri 2 Ponorogo sampai saat ini ada lima program, yaitu program reguler, program bilingual, program percepatan, *International Class Program (ICP)*, dan program ma'had. Program-program ini dalam pembentukannya memiliki tujuan masing-masing, seperti:¹²⁹

1. Program reguler, tujuannya untuk mewedahi siswa-siswa dengan kemampuan bahasa dan akademik level menengah, namun tetap berp
2. restasi. Proses pembelajaran yang dilaksanakan program ini mengedepankan perkembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor.
3. Program bilingual, tujuannya pemantapan bahasa, khususnya bahasa Arab dan bahasa Inggris. Pemantapan bahasa ini melalui kegiatan tagihan kosa kata selama seminggu sekali, dan membina kerjasama dengan UNIDA Gontor dan lembaga bahasa Inggris di Pare.

¹²⁹ Dokumen, Program Belajar di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 05 Mei 2023.

4. Program percepatan, tujuannya untuk mewadahi siswa dengan kemampuan akademik lebih dibandingkan siswa lainnya. Sehingga lebih optimal dalam mengaktualisasikan potensi yang dimiliki dalam kelas khusus dan menempuh proses pembelajaran secara singkat. Dalam program ini siswa memperoleh pengalaman belajar melalui pembelajaran kontekstual (kunjungan ke lembaga pemerintah, industri, dan tempat bersejarah).
5. ICP (*International Class Program*), tujuannya untuk mengantarkan siswa dengan kemampuan bahasa Inggris yang bagus dan IQ minimal 130 untuk *go international*. Program ini membina kerjasama dengan Cambridge University dan UM Malang sebagai jembatan komunikasi. Dan ikut serta dalam kompetisi internasional.
6. Program ma'had, tujuannya adalah memberikan khazanah keilmuan agama secara mendalam menggunakan berbagai kitab.

Selain program yang berbasis akademik, MTs Negeri 2 Ponorogo juga memiliki program berbasis non akademik yang dimuat dalam ekstrakurikuler lembaga. Kegiatan ekstrakurikuler ini dilaksanakan di setiap hari Sabtu dan diwajibkan untuk mengikuti minimal dua ekstrakurikuler bagi setiap siswa. Ekstrakurikuler yang ada di MTs Negeri 2 Ponorogo diantaranya adalah bulu tangkis, bola voli, futsal, renang, menari, PKS, PMR, dan kaligrafi. Dalam penyampaian materinya juga dicarikan mentor yang kompeten dan berpengalaman. Hal ini dijelaskan oleh bapak M. Jibroni dalam wawancara, yaitu:

Selain itu terkait dengan skill siswa, ini diluar akademik, kita setiap Sabtu telah mengadakan ekskul yang kita ambilkan mentor dari luar yang memang memiliki kompetensi dibidang tersebut. Misalnya saja dibidang badminton, itu diambilkan dari atlet badminton yang memang berkompetensi, begitu juga mentor renang dan juga ekskul yang lain.¹³⁰

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Ameylia Dyah Maharani, salah satu siswi program bilingual kelas 8 menyatakan, bahwa:

¹³⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Kalau sabtu pulanginya beda-beda, sesuai dengan selesainya ekstra. Setiap anak wajib untuk mengikuti ekstra minimal dua ekstra. Ada banyak ekstra di madrasah, diantaranya futsal, voly, bulu tangkis, jurnalistik, menari, kaligrafi, PKS, dan PMR.¹³¹

Peneliti juga menemukan kegiatan-kegiatan lain yang menunjang tercapainya tujuan peningkatan mutu pendidikan madrasah. Diantaranya adalah melalui budaya yang menanamkan karakter religius, kedisiplinan, dan adab sopan santun kepada peserta didik. Kegiatan atau program tersebut diantaranya adalah:¹³²

1. Pembiasaan ibadah amaliyah, yaitu dengan pembiasaan sholat dhuha berjamaah, pembacaan asmaul husna, dan do'a sehari-hari di pagi hari sebelum memulai pelajaran. Dan pelaksanaan sholat berjama'ah pada sholat dhuhur dan sholat ashar.
2. Pembiasaan 3S, yaitu Senyum, Sapa, dan Salam setiap bertemu dengan orang lain, baik teman, guru, tenaga kependidikan, atau bahkan orang lain yang berkunjung ke madrasah.
3. Pembiasaan kedisiplinan, yaitu ditanamkan melalui disiplin waktu dan disiplin berpakaian.
4. Latihan kepramukaan
5. Latihan berorganisasi melalui OSIM

Hal ini juga diungkapkan oleh ibu Ririn Astutik, beliau menjelaskan bahwa:

Kalau budaya ini misalnya kedisiplinan. Contohnya saya dan bapak kepala madrasah, selalu ada di madrasah mulai dari pagi sampai sore, kecuali ada dinas di luar madrasah. Selain itu juga disiplin dalam hal berpakaian, apalagi kita berada di sekolah negeri ya. Kemudian juga ada pembiasaan ibadah, seperti pagi hari ada jadwal sholat dhuha dan mengaji. Kemudian siang untuk sholat dhuhur dilakukan secara berjamaah.¹³³

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Ameylia Dyah Maharani selaku Peserta Didik MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 01 Mei 2023.

¹³² Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 03 Mei 2023.

¹³³ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Hal serupa terkait dengan budaya madrasah ini juga diungkapkan oleh bapak M. Jibroni, beliau menjelaskan bahwa:

Banyak budaya pendukung strategi peningkatan mutu di madrasah. Misalnya budaya disiplin. Mulai dari pagi hari, anak baru masuk sudah kita latih untuk sholat dhuha, sebagai bentuk penanaman karakter religius terhadap anak. Sehingga anak tidak hanya memiliki pengetahuan umum, akan tetapi juga pengetahuan religius. Selain itu juga ada pembiasaan asmaul husna dan do'a sehari-hari. Kemudian juga ada budaya senyum, sapa, salam, sebagai bentuk pembiasaan kepada anak agar tidak angkuh, bersikap sopan, dan memiliki adab yang bagus terhadap orang lain. Selain sholat dhuha berjamaah, sholat dhuhur dan sholat ashar juga dilakukan secara berjamaah di masjid yang di imami oleh guru bidang keagamaan yang telah terjadwal.¹³⁴

Selain program pembelajaran unggul, dapat diketahui bahwa MTs Negeri 2 Ponorogo juga memiliki program ekstrakurikuler madrasah yang unggul. Di sisi lain juga didukung dengan adanya budaya madrasah yang baik pula. Dan seluruh program-program tersebut dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah, sehingga dalam pelaksanaannya semakin optimal untuk mencapai tujuannya.

Program peningkatan mutu pendidikan bukan hanya diberikan kepada peserta didik saja. Akan tetapi juga terdapat program peningkatan mutu pendidikan yang dikembangkan untuk guru sebagai peningkatan kualitas kompetensi guru. Kompetensi guru merupakan salah satu faktor yang memicu keberhasilan peningkatan mutu pendidikan. Sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan merupakan bagian penting yang perlu dikelola sebab sumber daya manusia merupakan penggerak utama pada seluruh kegiatan organisasi, khususnya di lembaga pendidikan.

Hal serupa juga dipaparkan oleh salah satu tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Ponorogo, ibu Alfiah. Beliau mengatakan bahwa:

Banyak kebijakan program yang dilakukan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dari aspek tenaga pendidik saja, madrasah telah memberikan kesempatan pada para tenaga pendidik untuk meningkatkan mutunya dengan mengikuti kegiatan-kegiatan *workshop* dan bimtek baik yang diadakan lembaga maupun diluar

¹³⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

lembaga. Selain itu juga keikutsertaan tenaga pendidik dalam kegiatan MGMP sebagai bentuk penunjang keilmuan dan kompetensi guru.¹³⁵

Pernyataan terkait peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga disampaikan oleh Kepala Tata Usaha, ibu Ririn Astutik. Beliau menyampaikan bahwa:

Yang pasti adalah *workshop*. Selain itu, saya sebagai Ka. TU itu untuk tenaga kependidikan itu ada selalu memantau dan mengadakan evaluasi kinerja.¹³⁶

Ungkapan ibu Alfiah dan ibu Ririn Astutik tersebut benar adanya. Hal tersebut dikuatkan dengan temuan dokumentasi dari peneliti terkait pelaksanaan kegiatan *workshop*, pelatihan dan bimtek terkait dengan hal yang menunjang kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam dokumentasi berupa foto tersebut, tampak diadakannya *workshop* penulisan karya tulis ilmiah, pengembangan implementasi kurikulum merdeka dan penyegaran tata persuratan dan keuangan bagi karyawan tata usaha MTs Negeri 2 Ponorogo. Selain itu juga ada pelatihan *Public Speaking*, keprotokolan, dan MC yang diikuti oleh tenaga pendidik MTs Negeri 2 Ponorogo.¹³⁷

Pelaksanaan strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo dianggap cukup berhasil. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kepuasan pelanggan yaitu wali murid. Selain itu, peserta didik MTs Negeri 2 Ponorogo telah meraih berbagai kejuaraan dalam kompetisi baik dalam bidang akademik maupun bidang non akademik, mulai dari tingkat kabupaten sampai dengan tingkat nasional.

Terkait dengan kepuasan pelanggan, bapak Bayu Hendratmoko, selaku wali murid menjelaskan bahwa:

¹³⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Alfiah selaku Tenaga Pendidik MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 18 April 2023.

¹³⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹³⁷ Dokumen, Kegiatan *workshop* dan pelatihan di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Secara umum saya sudah puas, baik secara program maupun pelayanan. Pelayanannya sudah bagus, seperti halnya pemberian sarana prasarannya yang sudah menyesuaikan dengan programnya. Karena biaya administrasi yang berbeda, akhirnya untuk pelayanan dibidang sarana dan prasarannya juga berbeda. Kegiatan-kegiatannya juga ada yang berbeda. Misalnya pada program bilingual yang diambil oleh anak saya itu ada kegiatan study bahasa ke Pare.¹³⁸

Selain pernyataan yang disampaikan oleh wali murid tersebut, juga ditemukan dokumentasi terkait daftar kejuaraan yang didapatkan para siswa. Selama tahun 2023 ini telah ada kurang lebih 78 prestasi yang diraih oleh peserta didik. Dari sini dapat kita ketahui, bahwasanya bukan hanya program yang unggul dan kompetensi guru yang baik, akan tetapi memang benar menghasilkan siswa-siswa yang berprestasi.¹³⁹

Berdasarkan paparan data yang telah disebutkan di atas, dapat diketahui bahwasanya implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo adalah dengan terbentuknya program-program pendidikan, seperti reguler, bilingual, percepatan, ICP, dan ma'had, terlaksananya ekstrakurikuler madrasah, terciptanya budaya madrasah yang baik, seperti sholat dhuha, sholat berjama'ah, mengaji, penerapan senyum sapa salam, dan disiplin waktu serta berpakaian bagi siswa maupun pendidik dan tenaga kependidikan. Strategi-strategi ini bukan terlaksana begitu saja, akan tetapi juga dengan terus dibersamai dengan pengawasan dan pemberian dorongan motivasi dari kepala madrasah dan sesama pendidik maupun tenaga kependidikan. Pengimplementasian strategi ini juga diikuti dengan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikannya, melalui pelatihan, bimtek, dan *workshop*.

Implementasi strategi yang baik akan menghasilkan mutu yang baik dan meningkat pula. Dengan program yang terlaksana dengan baik, akhirnya bisa menumbuhkan prestasi-prestasi yang unggul pula, baik dibidang akademik maupun non akademik. Bukan hanya itu, dukungan dari pendidik dan tenaga

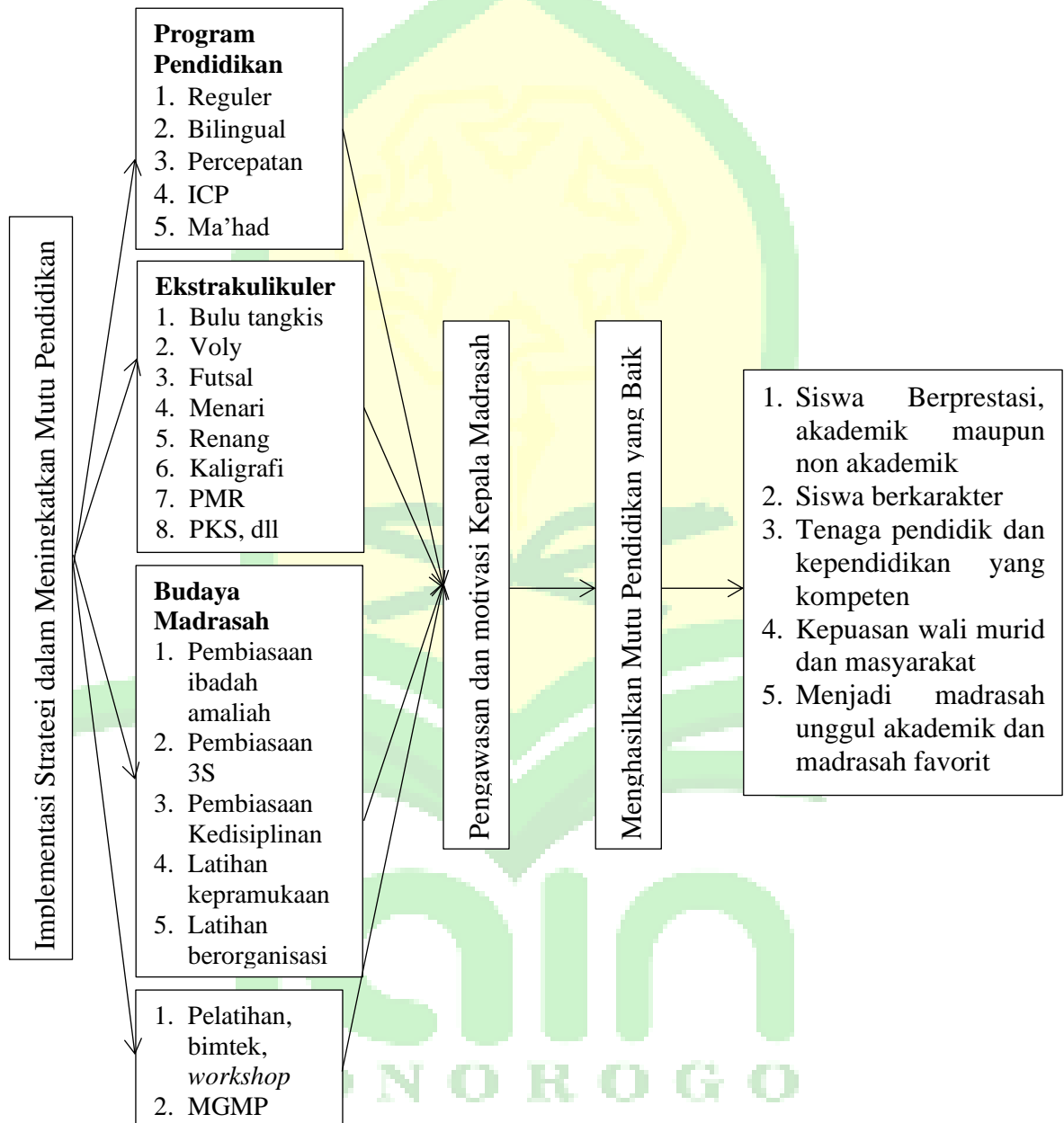
¹³⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Bayu Hendratmoko selaku Wali Murid MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 01 Mei 2023.

¹³⁹ Dokumen Prestasi Siswa Tahun 2022 MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 9 Mei 2023.

kependidikan yang kompeten juga diperlukan di dalamnya, sehingga mereka mendapatkan pelayanan yang baik pula. Pelayanan yang baik kepada peserta didik, wali murid, dan masyarakat sekitarnya.

Gambar 5.1 Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

di MTs Negeri 2 Ponorogo



B. Analisis Data

Tahapan yang dilaksanakan setelah perencanaan strategi adalah pelaksanaan strategi dan program yang telah dibentuk. pelaksanaan strategi (*strategy implementations*) yang menggambarkan cara mencapai tujuan yang hendak dicapai terdiri dari program-program organisasi, anggaran, dan prosedur.¹⁴⁰

Pelaksanaan strategi juga dapat disebut dengan implementasi strategi (*the action stage of strategic management*) dalam manajemen strategi. Implementasi strategi sebagai mobilisasi tenaga atau sumber daya untuk menetapkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan. David, menjelaskan implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, pencapaian struktur, organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan sistem informasi dan hubungan pekerjaan dengan peformansi organisasi.¹⁴¹ Implementasi dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi pelaksanaan kegiatan, dan mencegah sebelum terjadinya kegagalan diantaranya, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.¹⁴²

Sesuai dengan teori yang telah disebutkan, MTs Negeri 2 Ponorogo sudah cukup banyak menyesuaikan implementasi strateginya dengan idealita yang ada. Misalnya saja dengan penanaman budaya madrasah yang cukup baik. Nyatanya dalam penanaman budaya tersebut, mayoritas siswa telah ikut andil dalam pelaksanaannya. Bukan hanya itu, tenaga pendidik dan kependidikan juga turut serta melaksanakannya. Dalam hal struktur organisasinya pun juga tertata, semua terisi dengan mereka yang berkompeten dalam tugasnya.

Dalam tahap implementasi strategi ini, Kepala Madrasah MTs Negeri 2 Ponorogo juga terus melakukan pengawasan dan ikut serta dalam menjalankan

¹⁴⁰ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:204.

¹⁴¹ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 46.

¹⁴² Kusnul Fadlilah and Sugiyar, "Implementasi Metode Hanifida Dalam Meningkatkan Hafalan Al-Qur'an Santri Pondok Pesantren Supercamp La Raiba Hanifida Jombang," *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 10, 2022): 55, <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.908>.

program-program yang ada. Bukan hanya itu, seluruh warga masyarakat saling bekerja sama dalam mengimplementasikan program dengan sebaik mungkin. Semua warga madrasah harus saling memberikan motivasi dan dorongan terhadap warga madrasah yang lain. Terutama kepala madrasah yang harus terus menggerakkan seluruh komponen madrasah agar tidak stagnan.

Pernyataan tersebut sejalan dengan teori tentang implementasi strategik. Yangmana implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik, oleh karena itu implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.¹⁴³

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan strategi peningkatan mutu pendidik di MTs Negeri 2 Ponorogo telah dilakukan oleh seluruh pihak madrasah yang terkait. Baik dalam program peningkatan mutu untuk peserta didik, tenaga pendidik, maupun tenaga kependidikan. Mereka saling memberikan dorongan untuk mencapai tujuan yang telah dicita-citakan di masa yang akan datang. Kekurangan yang muncul akan segera diperbaiki, sedangkan yang sudah baik terus dipertahankan bahkan ditingkatkan.

Salah satu bentuk keberhasilan dari pengimplementasian strategi adalah timbulnya mutu yang baik dan meningkat. Ferdiansyah menyatakan bahwa tujuan kaizen atau implementasi penjaminan mutu antara lain meningkatkan QCD (*Quality, Cost, Dilevery*) yang mana sasaran utama dari hal-hal tersebut ialah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kesetiaan

¹⁴³ Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," 19.

konsumen.¹⁴⁴ Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwasanya MTs Negeri 2 Ponorogo merupakan salah satu lembaga yang telah berhasil mengimplementasikan strategi penjaminan mutu. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya kepuasan pelanggan, prestasi siswa yang baik, dan kenaikan pelanggan/jumlah siswa secara signifikan. Oleh karena itu, tidak heran bila MTs Negeri 2 Ponorogo ini disebut sebagai sekolah unggul akademik dan sekolah favorit dikalangan masyarakat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah yang telah ditetapkan.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan pemaparan dan analisis data yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti menyimpulkan terkait implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan. Berikut merupakan pemaparan peneliti terkait dengan hasil sintesis yang didapatkan.

Implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo telah dilakukan sesuai dengan tugas masing-masing bidang yang terkait. Dalam hal ini, program-program pembelajaran di MTs Negeri 2 Ponorogo telah dilaksanakan secara maksimal. Hal itu dibuktikan dengan terwujudnya tujuan dari madrasah untuk membentuk madrasah unggul dan berprestasi.

Bukan hanya program untuk peserta didik yang telah berhasil diimplementasikan, akan tetapi rencana kerja untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga sudah terlaksana. Dengan terlaksananya program tersebut memberikan dukungan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dalam bidang keilmuan dan keprofesionalan dalam kompetensinya. Sarana prasarana yang terus diadakan menjadi pendukung yang baik bagi setiap program dan kebijakan madrasah. Ditambah lagi dengan pembiayaan pendidikan yang telah diatur sedemikian rupa, sehingga memudahkan madrasah untuk terus melaksanakan program yang ada.

¹⁴⁴ Fatkhurrohman and Subawa, "Penerapan Kaizen Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Kualitas Produk Pada Bagian Banbury PT Bridgestone Tire Indonesia," 17.

Dan yang terakhir adalah kepuasan pelanggan, perencanaan berkelanjutan, prestasi unggul peserta didik, serta kenaikan jumlah peserta didik secara signifikan, telah membuktikan bahwa program-program yang telah dilaksanakan bukan hanya berguna bagi internal madrasah. Akan tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan manfaat bagi masyarakat sekitar madrasah, wali murid khususnya dan masyarakat luas pada umumnya.



BAB VI

EVALUASI STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 2 PONOROGO

Bab ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang terakhir, yaitu bagaimana evaluasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo. Uraian bab disusun secara sistematis yang dimulai dari pembahasan tentang konsepsi evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan, hasil tinjauan lapangan terkait evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan, dan ditutup dengan analisis mendalam terkait strategi peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo.

A. Paparan Data

Tahap evaluasi merupakan tahap ketiga yang dilakukan setelah tahap perencanaan dan pelaksanaan. Evaluasi menjadi perkara yang sangat mendasar karena sudah menjadi kelaziman antara rencana dan kenyataan sering kali meleset dari sasaran dan tidak sesuai dengan harapan.

Perencanaan dan pelaksanaan strategi peningkatan mutu pendidikan tidak mungkin terlepas dari evaluasi dan monitoring. Evaluasi strategi pendidikan ini bertujuan agar tidak terjadi kendala-kendala atau masalah-masalah pada kegiatan/program yang sama diakan datang. Evaluasi strategi pendidikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi berjalannya pelaksanaan strategi pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo. Apakah tingkat pencapaian tujuan peningkatan mutu pendidikan sudah sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Lingkungan internal dan eksternal yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dapat menjadikan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan menjadi usang atau kurang efektif. Sangat penting bagi pimpinan pemangku kebijakan untuk mengkaji ulang, mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi secara sistematis.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo, beliau memaparkan terkait kegiatan evaluasi madrasah sebagai berikut:

Kalau ini ada yang namanya penilaian kinerja guru, dan dilakukan satu tahun sekali. Itu ada instrumennya juga. Selain mengisi instrumen juga dilakukan pengawasan. Misalnya, guru mengajar di kelas, itu nanti akan ada timnya, jadi nanti ada SK dari kepala madrasah. Nanti akan ada yang mengevaluasi cara mengajar, dan mengecek dokumen-dokumen yang dimiliki guru.¹⁴⁵

Sejalan dengan penjelasan tersebut, bapak M. Jibroni juga menjelaskan terkait evaluasi madrasah sebagai berikut:

Pasti ada monitoring dan evaluasi terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan strategik peningkatan mutu. Kepala madrasah selalu mengadakan pengawasan mulai dari awal sampai akhir, melihat sejauh mana capaian dari strategik tersebut. Selain dilakukan oleh kepala madrasah, kegiatan monitoring juga dibantu oleh staf pimpinan dan koordinator-koordinator yang sesuai dengan bidangnya.¹⁴⁶

Seperti yang telah dijelaskan oleh bapak Jibroni, dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, ada beberapa pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Pihak yang terkait diantaranya adalah kepala madrasah, staf pimpinan seperti waka kurikulum, waka humas, waka sarpras, dan waka kesiswaan. Selain itu juga diikuti oleh kepala tata usaha dan kepala program. Perihal evaluasi dan monitoring bapak M. Jibroni menambahkan keterangannya, yaitu:

Yang terlibat dalam evaluasi dan monitoring adalah mereka yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Sedangkan pelaksanaan evaluasi ini dilaksanakan ketika telah usai pelaksanaan sebuah kegiatan. Jadi setiap selesai kegiatan tertentu, itu pasti akan ada evaluasi. Dan hasil evaluasi ini akan dijadikan acuan untuk pelaksanaan kegiatan yang serupa kedepannya.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

Berdasarkan keterangan yang disampaikan di atas, dapat diketahui bahwa kegiatan evaluasi dilakukan pada setiap selesainya kegiatan. Evaluasi dan monitoring yang dilaksanakan di madrasah dilakukan dengan cara musyawarah bersama pimpinan, staf pimpinan, dan panitia kegiatan. Setelah dilaksanakan evaluasi dan monitoring, apa yang menjadi kendala atau kekurangan dari kegiatan tersebut akan dijadikan catatan sebagai bahan perbaikan pada kegiatan yang akan datang.

Selain evaluasi terhadap kegiatan dan kinerja pendidik dan kependidikan, evaluasi juga dilakukan kepada peserta didik. Evaluasi tersebut dilakukan melalui uji sumatif di tengah semester maupun akhir semester. Selain itu juga dilakukan melalui assesment madrasah. Hal tersebut ditemukan peneliti ketika dilaksanakannya assesment madrasah dan AMBK bagi kelas 3 disemua program pendidikan MTs Negeri 2 Ponorogo. Kegiatan tersebut dilakukan dengan serentak di beberapa kelas, mulai jam 07.00 sampai jam 10.30 WIB.¹⁴⁸

Pernyataan tentang kegiatan evaluasi pada siswa ini juga diungkapkan bapak M. Jibroni dalam wawancaranya. Beliau mengatakan bahwa:

Evaluasi-evaluasi selalu kita lakukan, baik terhadap kegiatan yang telah terlaksana, kepada tenaga pendidik maupun kependidikan, juga kepada para siswa. Evaluasi kepada siswa akan kami lakukan dengan kegiatan uji sumatif tengah semester maupun akhir semester. Selain itu, juga pada assesment madrasah, maupun ulangan harian. Hal itu kami lakukan sebagai bentuk pengukuran sejauh mana target kita telah tercapai. Apakah sudah sesuai dengan yang kita inginkan, atau masih jauh dari yang kita harapkan. Semua itu bisa kita ketahui dengan melakukan evaluasi. Yangmana setelahnya akan dilakukan tindak lanjut, apakah perlu ditingkatkan, atau bahkan sudah mampu untuk kita kembangkan.¹⁴⁹

Pada kegiatan evaluasi dan monitoring ini ditemukan kendala-kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Diantara kendala yang ditemukan dalam manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan ketika kegiatan evaluasi adalah kurangnya kesadaran dari warga masyarakat terkait dengan pentingnya

¹⁴⁸ Hasil Observasi di MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 09 Mei 2023.

¹⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

mutu pendidikan. Hal itu sejalan dengan penjelasan ibu Alfiah, selaku tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Ponorogo, sebagai berikut:

Sebenarnya dalam manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan di madrasah tidak begitu banyak kendala. Jika ada kendala pun juga tidak begitu berat, misalnya masih kurangnya kesadaran beberapa anggota madrasah untuk ikut serta meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Beberapa *stakeholders* di madrasah masih ada yang kurang maksimal dalam menjalankan strategi peningkatan mutu pendidikan.¹⁵⁰

Pernyataan bu Alfiah ini sejalan dengan dengan penjelasan yang disampaikan oleh Waka Kurikulum, beliau memberikan penjabaran, bahwa:

Hambatan yang alami ya ada, tapi tidak begitu signifikan. Misalnya saja masih ada beberapa orang yang masih molor ketika diberikan tugas maupun jadwal, baik dari guru ataupun dari siswa. Mereka yang terkadang masih teledor dengan tugasnya akan dievaluasi secara baik, yaitu dengan ditanya sebab dan alasannya, mengapa pelanggaran tersebut bisa terjadi. Sehingga mereka yang melanggar tidak merasa diintimidasi, akan tetapi juga merasa jera karena diberikan peringatan yang baik.¹⁵¹

Setelah diketahui adanya kendala dan hambatan yang muncul, kemudian pihak madrasah selain menjadikan catatan untuk kegiatan selanjutnya juga akan memberikan solusi terkait dengan hal tersebut. Solusi yang diberikan menyesuaikan dengan masalah yang ada dan siapa yang melakukannya. Diantara solusi yang digunakan untuk mengatasi kendala yang dihadapi telah dijelaskan oleh ibu Ririn Astutik selaku kepala Tata Usaha, yaitu:

Setiap kendala yang dialami madrasah dalam manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan selalu ditangani dengan baik oleh pihak madrasah. Solusi yang diberikan akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Seperti halnya kendala terkait kurang maksimalnya pelaksanaan dan kesadaran *stakeholders* madrasah diatasi dengan pemberian pemahaman dan motivasi pada anggota madrasah tentang pentingnya selalu meningkatkan mutu pendidikan demi kemajuan madrasah. Selain itu, anggota madrasah juga terus diberikan dorongan untuk memajukan potensinya. Serta dengan menumbuhkan budaya

¹⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Alfiah selaku Tenaga Pendidik MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 14 April 2023.

¹⁵¹ Hasil Wawancara dengan Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

madrasah yang kondusif, agar anggota madrasah memiliki rasa kepemilikan terhadap madrasah ini.¹⁵²

Selain melakukan monitoring, kepala madrasah dan stafnya juga melakukan pengawasan terhadap program-program lembaga. Bentuk pengawasan yang dilakukan bermacam-macam sesuai dengan bidangnya. Dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja guru misalnya, kepala madrasah akan melakukan pengecekan jam mengajar, pengecekan absen harian ketika datang dan pulang, serta kepala madrasah memberikan tugas yang sesuai dengan tupoksi masing-masing pendidik, sehingga kegiatan berjalan dengan optimal. Hal ini disampaikan oleh ibu Alfiah dalam wawancara dengan peneliti.

Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo juga menyampaikan keterangannya terkait dengan pengawasan yang dilakukan kepala madrasah sebagai berikut:

Kalau untuk pengawasan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan itu melalui saya. Karena atasannya kan saya. Jadi kepala madrasah mengecek melalui kepala-kepala perbidangnya. Itu tadi yang negeri melalui penilaian kinerja yang namanya dulu SKP, kemudian dibelakangnya ada penilaian per triwulan tadi.¹⁵³

Pengawasan dan penilaian kinerja guru ini merupakan salah satu dari cara kepala madrasah dalam mengukur kemampuan-kemampuan individu di madrasah. Dalam hal ini, setiap kepala bidang, staf pembantu kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tentunya cukup sering melaksanakan evaluasi dan monitoring. Bisa jadi mereka yang memonitoring atau bahkan mereka yang dimonitoring.

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwasanya evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan MTs Negeri 2 Ponorogo dilakukan oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Misalnya, pendidik dan tenaga kependidikan

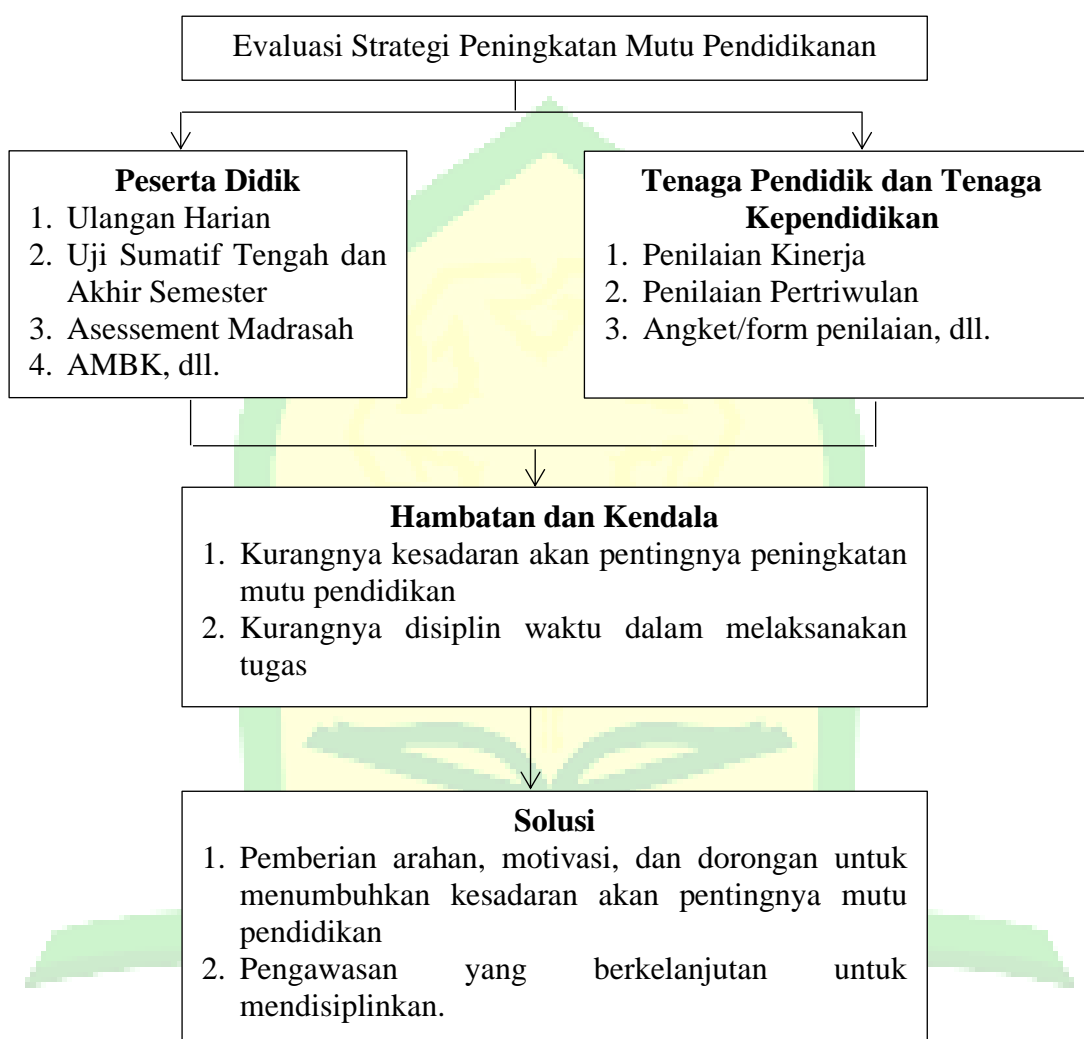
¹⁵² Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

¹⁵³ Hasil Wawancara dengan Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha MTs Negeri 2 Ponorogo pada Tanggal 08 Mei 2023.

dievaluasi oleh kepala madrasah, siswa dievaluasi oleh guru, begitupun seterusnya. Evaluasi pendidik dilakukan melalui penilaian kinerja guru selama satu tahun sekali, dan juga melalui penilaian triwulan oleh kepala madrasah. Atau biasa juga dilakukan dengan menyebar angket dan form survei/penilaian kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan evaluasi kegiatan dilakukan setiap selesai dilaksanakan kegiatan. Yangmana hasil evaluasi tersebut dijadikan catatan dan perbaikan untuk kegiatan kedepannya. Evaluasi bagi peserta didik, dilakukan melalui uji sumatif tengah semester dan akhir semester, juga melalui assesment madrasah, AMBK, dan ulangan harian.

Dari hasil evaluasi ini didapatkan hasil kendala-kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan kegiatan dan pelaksanaan strategi. Akan tetapi kendala dan hambatan tersebut tidak bersifat signifikan, artinya masih mudah untuk diatasi. Hambatan atau kendala yang dirasakan misalnya kurangnya kesadaran warga madrasah akan pentingnya meningkatkan mutu pendidikan. Tidak banyak memang yang kurang kesadarannya, akan tetapi tetap harus segera ditindaklanjuti agar tidak menghambat aspek lain untuk berkembang. Selain itu juga adanya beberapa pihak yang masih kurang disiplin waktu dalam pelaksanaan tugas yang telah diberikan. Oleh karena itu, segala hambatan dan kendala yang dihadapi harus segera diatasi, misalnya dengan pemberian motivasi dan dorongan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya mutu pendidikan, dan selalu diadakan pengawasan agar tidak terjadi keteledoran.

Gambar 6.1 Evaluasi Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
di MTs Negeri 2 Ponorogo



B. Analisis Data

Tahap terakhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian/monitoring. Evaluasi merupakan suatu proses peninjauan kembali mengenai manajemen strategik berdasarkan kekurangan yang ada dalam pelaksanaan periode sebelumnya. Pada proses evaluasi terdapat penyusunan kembali strategi baru guna memperbaiki strategi sebelumnya. Sedangkan pengendalian merupakan suatu proses untuk membatasi ruang gerak para pelaksana manajemen agar sesuai dengan rencana yang telah disusun kembali.¹⁵⁴ Tahap evaluasi dan monitoring strategi (*strategy evaluation and monitoring*) yang dimaksudkan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.¹⁵⁵ Dalam kegiatan evaluasi dan monitoring, lembaga MTs Negeri 2 Ponorogo telah melakukan proses evaluasi dan monitoring yang sesuai dengan manajemen strategik peningkatan mutu, khususnya pada mutu pendidikan. Hal tersebut dapat dilihat dari kesigapan lembaga dalam melakukan pengawasan, evaluasi dan monitoring dalam setiap kegiatan yang berlangsung.

Seperti data yang telah dipaparkan mengenai evaluasi di MTs Negeri 2 Ponorogo, kegiatan tersebut dilakukan dengan tujuan agar tidak terjadi kendala-kendala atau masalah-masalah yang timbul pada kegiatan-kegiatan setelahnya. Dengan adanya evaluasi yang maksimal, maka diharapkan nantinya juga tercipta kegiatan/program yang optimal setelahnya. Hasil evaluasi program atau kegiatan akan dijadikan tolok ukur berhasil atau tidaknya program tersebut. Hal ini sejalan dengan teori Suharsimi Arikunto yaitu evaluasi merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program pendidikan.¹⁵⁶

Adapun syarat menjadi seorang evaluator menurut Suharsimi Arikunto yaitu: memahami materi, menguasai teknik, obyektif, dan cermat serta jujur

¹⁵⁴ Budiman and Suparjo, "Manajemen Strategik Pendidikan Islam," 518.

¹⁵⁵ Machali and Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Vol. 1:204.

¹⁵⁶ Parta Ibeng, *Pengertian Evaluasi*,

dan dapat dipercaya.¹⁵⁷ Berdasarkan pernyataan tersebut, pelaksanaan kegiatan evaluasi di MTs Negeri 2 Ponorogo yang dilakukan oleh kepala pimpinan, staf pimpinan, dan pihak terkait, merupakan salah satu bukti bahwasanya madrasah tersebut dalam hal evaluasi telah sesuai dengan idealita yang ada.

Berdasarkan pengamatan terhadap evaluasi implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan adalah dengan melakukan musyawarah/rapat, pengawasan, serta pemberian dorongan atau motivasi terhadap warga madrasah. Sebagaimana dipaparkan oleh Kepala Madrasah, bahwasanya kegiatan mengadakan musyawarah/rapat antara kepala Madrasah dengan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo merupakan salah satu bentuk dari kegiatan evaluasi. Rapat dinas juga menjadi momen yang digunakan untuk melakukan evaluasi serta pemberian motivasi dan dorongan bagi pendidik dan peserta didik. Disamping kegiatan evaluasi yang sifatnya penilaian kerja, evaluasi dengan cara rapat/musyawarah sering kali lebih detail dalam menemukan kendala dan akan lebih banyak menemukan solusi dalam mengatasinya. Hal itu dikarenakan dalam rapat/musyawarah dirasa lebih terbuka dan semi formal, sehingga setiap orang akan lebih mudah dalam mengemukakan pendapat.

Evaluasi yang dilakukan bukan hanya kepada pendidik ataupun tenaga kependidikan, akan tetapi juga dilakukan kepada peserta didik. Evaluasi yang dilakukan kepada peserta didik berupa uji sumatif pertengahan semester dan akhir semester, assesment madrasah, AMBK, ulangan harian dan lain-lain. Hal itu dilakukan untuk mengukur sejauh mana pencapaian pengetahuan peserta didik terhadap pembelajaran yang telah disampaikan oleh pendidik. Dari hasil evaluasi yang didapatkan, dapat dijadikan pertimbangan untuk strategi berikutnya. Apakah akan ditingkatkan, atau bahkan dikembangkan lebih luas lagi.

Setelah dilakukan evaluasi, tentunya akan ditemukan kendala dan hambatan yang dihadapi. Kendala dan hambatan yang dihadapi memang

¹⁵⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik* (PT. Bina Aksara, Jakarta, 1983), 9.

tidaklah signifikan, akan tetapi harus segera diselesaikan. Kendala dan hambatan yang dihadapi diantaranya adalah kurangnya kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu pendidikan dan kurangnya kedisiplinan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Akan tetapi hal itu segera diberikan solusi berupa penguatan, dorongan, dan motivasi untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu pendidikan. Selain itu juga terus diadakannya pengawasan oleh kepala madrasah sebagai bentuk pendisiplinan terhadap warga madrasah.

C. Sinkronisasi dan Transformatif

Berdasarkan analisis peneliti berdasarkan pemaparan data terkait dengan evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan, MTs Negeri 2 Ponorogo telah melakukan proses evaluasi strategi dengan optimal. Evaluasi dilaksanakan untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi yang dilaksanakan madrasah tersebut telah melibatkan pihak-pihak yang memang berkaitan dan berhak untuk melakukan evaluasi.

Kegiatan evaluasi yang dilaksanakan oleh MTs Negeri 2 Ponorogo dibagi menjadi beberapa bentuk kegiatan evaluasi. Adakalanya berupa rapat/musyawarah setelah selesai melaksanakan sebuah kegiatan/program, bisa juga berupa penilaian kerja terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang disertai dengan instrumen-instrumen monitoring. Adakalanya juga evaluasi dan monitoring dilakukan secara penyebaran kuisisioner atau bahkan evaluasi yang sifatnya insidental namun tetap disesuaikan dengan runtutan/tata cara evaluasi dan monitoring.

Bukan hanya evaluasi dan monitoring, MTs Negeri 2 Ponorogo juga melakukan pengawasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan beberapa cara, bisa berupa pengecekan jadwal mengajar, pengecekan absen harian ketika datang dan pulang, juga dengan pengawasan ketika pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu dengan melakukan penugasan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Setelah kegiatan evaluasi, monitoring, dan pengawasan dilakukan, kendala-kendalan maupun hambatan yang muncul atau ditemukan dalam evaluasi tersebut akan dijadikan catatan sebagai bahan perbaikan di kegiatan selanjutnya. Bukan hanya itu, hambatan dan kendala yang muncul akan segera diatasi dan dicarikan solusi untuk mengatasinya. Akhirnya permasalahan-permasalahan yang muncul tidak akan berlarut-larut dan menjadikan munculnya masalah dalam bidang yang lain.



BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo mencakup 3 jawaban dari rumusan masalah terkait perumusan strategik dalam peningkatan mutu pendidikan, implementasi strategi dalam peningkatan mutu pendidikan, dan evaluasi dalam peningkatan mutu pendidikan, adalah sebagai berikut:

1. Proses perumusan strategi dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Strategi ini disusun secara strategis dan realistis untuk upaya keberhasilan program yang ada di MTs Negeri 2 Ponorogo. Sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan.
2. Implementasi strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo telah berhasil mengorganisasikan seluruh pihak agar pelaksanaan lebih optimal dan maksimal. Pelaksanaan program-program yang ada sudah bisa dinilai cukup berhasil. Hal itu dikarenakan dalam implementasi strategik ini memunculkan hasil yang nyata, misalnya prestasi siswa, kepuasan orang tua dan masyarakat, kenaikan peserta didik secara signifikan, serta meningkatnya kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Program yang diterapkan diantaranya adalah program reguler, program bilingual, program percepatan, ICP, dan program ma'had. Terdapat juga berbagai ekstrakurikuler yang ditawarkan oleh lembaga ini. Selain itu juga terdapat program bagi tenaga pendidik dan kependidikan berupa pelatihan, seminar, workshop, dan lain-lain.
3. Evaluasi strategik dalam peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Ponorogo dilakukan oleh pihak yang berwenang dan bersangkutan,

dilaksanakan secara terbuka untuk mengetahui kendala dan hambatan. Kemudian dari kendala dan hambatan tersebut dicari solusi yang sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah. Pelaksanaan evaluasi ini melalui berbagai aspek, seperti rapat/musyawarah, penyebaran google form, dan penilaian kerja. Selain itu juga dilakukan pengawasan secara intens dan pemberian dorongan, penguatan, serta motivasi kepada warga madrasah agar terus berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan.

B. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan penulis tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka terdapat beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan kepada pihak terkait, diantaranya sebagai berikut:

1. Perumusan strategi peningkatan mutu pendidikan melibatkan beberapa stakeholder di dalamnya, diantaranya adalah kepala madrasah, seluruh waka madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa. Hal tersebut akan lebih maksimal lagi apabila dalam perumusan strategi tersebut juga melibatkan adanya wali murid dan masyarakat yang biasa tergabung dalam komite madrasah. Dengan begitu bukan hanya harapan madrasah yang tepenuhi, akan tetapi juga harapan orang tua dan masyarakat sekitar.
2. Implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan adalah tahapan yang sangat sulit untuk dilakukan. Oleh karena itu, partisipasi semua pihak dalam melaksanakan strategi sangat dibutuhkan. Karena apabila tidak dilaksanakan secara kolaboratif, maka hasilnya kurang optimal. Kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu pendidikan sangat dibutuhkan dalam hal ini.
3. Tahap evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan tidak menjadi titik akhir dari sebuah proses manajemen strategik. Tahap evaluasi ini menjadi tolok ukur seberapa jauh tujuan yang diharapkan tercapai. Oleh

karena itu, evaluasi strategi hendaknya dilakukan secara mendalam untuk mendapatkan hasil yang optimal.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adilah, Hilya Gania, and Yaya Suryana. "Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 87–94.
- Agusto, Dadang Wahyudi. "Manajemen Strategik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kapuas Kabupaten Kapuas." PhD Thesis, IAIN Palangka Raya, 2019. <http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/1984/>.
- Ahmadi. *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*. Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013.
- Akdon. *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta, 1983.
- Bagoes, Putu. "10 Urutan Negara dengan Sistem Pendidikan Terbaik, Ada Indonesia?" - Semua Halaman - Kids," 2004. <https://kids.grid.id/read/473449440/10-urutan-negara-dengan-sistem-pendidikan-terbaik-ada-indonesia?page=all>.
- Budiman, Sri, and Suparjo Suparjo. "Manajemen Strategik Pendidikan Islam." *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 5, no. 3 (2021). <https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/2197>.
- Departemen Agama RI, *Al-Hikmah: Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. 10th ed. Bandung: CV. Penerbit Diponegoro, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Pedoman Penjamin Mutu Pendidikan Tinggi*. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2003.
- Dhuhani, Elfridawati Mai. "Manajemen Humas Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Studi Kasus di Madrasah Ibtidiyah Terpadu (Mit) As-Salam Ambon." *Al-Iltizam: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2017): 167–89.
- Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan | Continuous Education: Journal of Science and Research," Desember 2020. <https://www.pusdikra-publishing.com/index.php/josr/article/view/7>.
- Fadlilah, Kusnul, and Sugiyar. "Implementasi Metode Hanifida Dalam Meningkatkan Hafalan Al-Qur'an Santri Pondok Pesantren Supercamp La Raiba Hanifida Jombang." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 10, 2022): 87–98. <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.908>.
- Fatkhurrohman, Arief, and Subawa Subawa. "Penerapan Kaizen Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Kualitas Produk Pada Bagian Banbury PT Bridgestone Tire Indonesia." *Jurnal Administrasi Kantor* 4, no. 1 (2016): 14–31.
- Fauzi, Achmad. "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Nurul Ulum Teluk Tiram Darat Banjarmasin." *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya* 15, no. 2 (2019): 60–71.

- Fauzi, Akhmad. "Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Menciptakan Budaya Religius (Studi Kasus Di Mts Tahfizh Alam Qur'an Desa Winong, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo)." PhD Thesis, IAIN Ponorogo, 2021. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/14356>.
- Firdaus, Erwin, Ramen A Purba, Iskandar Kato, Sukarman Purba, Novita Aswan, Karwanto, and Dina Chamidah. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Fred R., David. *Strategic Management, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 2004.
- Fred R., David, and Forest R. David. *Konsep Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Haekal, T. M., Widji Astuti, Muhammad Ali Wahyudi, Rahmat Azazi Rhomantoro, Slamet Slamet, Abie Maulana Algivari, Siti Muawanatul Hasanah, Khudori Soleh, M. Arief Affandi, and Samsul Hadi. "Manajemen Strategik (Sebuah Kajian Dalam Pendidikan Islam)." CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021. <http://repository.uin-malang.ac.id/10514/>.
- Hajar, Siti, Aldi Nasution, Annisa Chaliana, and Dinda Dinda. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMPIT AL Hijrah 2 Deli Serdang." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 684–89.
- Hidayat, Ahmad Furqon. "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Di SDN (Sekolah Dasar Negeri): Kalisat 01 Kabupaten Jember." PhD Thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2018. <http://etheses.uin-malang.ac.id/12645/>.
- Husni, Faizun, and Dwi Wahyudiati. "Relevansi Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing di Sekolah Dasar." *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 1 (June 5, 2022): 34–47. <https://doi.org/10.26594/dirasat.v8i1.2796>.
- Iskandar, Jamaluddin. "Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah." *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017).
- Kuntoro, Alfian Tri. "Manajemen Mutu Pendidikan Islam." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 84–97.
- Kurniyati, Ety. "Implementasi Konsep Manajemen Mutu Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam." *Rausyan Fikr: Jurnal Pemikiran dan Pencerahan* 15, no. 1 (February 28, 2019). <https://doi.org/10.31000/rf.v15i1.1363>.
- Laksono, Tio Ari. "Isyarat-Isyarat Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Al-Qur'an Dan Al-Hadits." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (May 2, 2021): 15–28. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.38>.
- Luthfiyah, Muh Fitrah &. *Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2018.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Vol. Vol. 1. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2016. <https://doi.org/10/BAB%208.pdf>.
- Mamik, Dr. *Metodologi Kualitatif*. Zifatama Jawara, n.d.

- Matthew B., Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, Third Edition*. California: Sage Publications, Inc., 2014.
- Mawardi. "Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data Dalam Perspekti... - Google Books." Accessed October 31, 2023. https://www.google.co.id/books/edition/Praktis_Penelitian_Kualitatif_Teori_Dasa/nn0GEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=mawardi+praktis+penelitian+kualitatif+teori+dasar&printsec=frontcover.
- Mistiani, Wiwin. "Penerapan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah." *Paedagogia: Jurnal Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 171–86.
- M.Pd, Prof Dr H. E. Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara, 2022.
- MSR, Anindita Dyah Sekarpuri, S. Psi, Anindita Puspita Pd S. Pd, M., Ir H. Judi Bambang Brotoseno MSi, Ujang Lukman M.Pd, Subandi M.Pd S. Kp, Heru Priatna M.Pd S. Pd, Peni Saptorini Pd S. Pd, M., et al. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Rizmedia Pustaka Indonesia, n.d.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS Dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Muri Yusuf, Ahmad. "Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan," 2017. https://digilibsmkkehutanankadipaten.com/index.php?p=show_detail&id=1786.
- Murniati, A. R. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan." *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah* 2, no. 2 (2014). <https://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2519>.
- . *Manajemen Stratejik: Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan. Perdana Publishing*, 2008. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IWNnTDyrXtYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=murniati+dan+usman+manajemen+strategik+peran+kepala+sekolah+dalam+pemberdayaan&ots=REwmI9Irso&sig=1X9o-47U6IeOrPJpJo84S2ExwzM>.
- Muwahid Sulhan, 195312051982031004. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. TerasYogyakarta, 2013. <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/4158/>.
- Noviana, Tri. *Tahap-Tahap Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2018.
- Nugroho, Puji. "Manajemen Strategik Sekolah Berbasis Boarding School Dalam Meningkatkan Kualitas Mutu Pendidikan Di SMA Al-I'tishom Grabag." PhD Thesis, Thesis, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021. <http://eprintslib.ummgl.ac.id/id/eprint/2478>.
- Rifqi Nashrul Fuad Amrulloh, Nasrul, and Ahmadi Ahmadi. "Mutu Layanan Pendidikan Madrasah (Penelitian Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di MTsN 1 Ponorogo)." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (2022): 29–44.

- Riyuzen, S. Pd. "Buku Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah." Lintang Rasi Aksara Books, 2018. <http://repository.radenintan.ac.id/12195/1/Manajemen%20Peningkatan%20Mutu%20Sekolah.pdf>.
- Rohman, Faiz Auliya. "Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Di Yayasan Mambaul 'Ulum Sumenep Madura." *UIN Sunan Kalijaga*, 2018. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/document/584137>.
- Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam, Ed. Beni Ahmad Saebani*. Jawa Barat: CV. Pustaka Setia, 2013.
- Santoso, Riyadi. *Metode Penelitian Kebahasaan Kualitatif*. Surakarta: UNS Press, 2017.
- Santoso, Rudi, and Basuki. "Strategi Sekolah Dalam Meningkatkan Peluang Kerja Lulusan Di Dunia Usaha Dan Dunia Industri." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 02 (November 9, 2022): 1–16. <https://doi.org/10.21154/excelencia.v2i02.1215>.
- Saparwadi, Saparwadi. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA Di Kecamatan Janapria Tahun Pelajaran 2020/2021." PhD Thesis, UIN Mataram, 2021. <http://etheses.uinmataram.ac.id/2311/>.
- Shihab, M. Quraish. "Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan, Dan Keserasian Al Qur'an / M. Quraish Shihab | OPAC Perpustakaan Nasional RI.," 2008. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1008913>.
- Sidiq, Umar, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin. "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 1–228.
- Siyoto, Sandu, and Muhammad Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. literasi media publishing, 2015. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=QPhFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=sandu+siyoto+dasar+metodologi+penelitian&ots=Ic2xvJX55g&sig=CHW3FbgJMgqhdMaJoCzv-bUc87Y>.
- SUDIRI, NIM 1910680, and S. Ag Dr. H. Imam Satibi. *Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga*. S2 Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, 2021. <https://eprints.iainu-kebumen.ac.id/id/eprint/151/>.
- Sugiyono, Dr. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D," 2013. https://digilib.unigres.ac.id/index.php?p=show_detail&id=43.
- Tasbikhiyah. "Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Kompetensi Lulusan Di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon." Institut Agama Islam Bungaran Bangsa Cirebon, 2022. <https://ecampus.bungabangsacirebon.ac.id/h/iaibbc/1F0dVDEg6tVIPTGQWYUyPGVIsfLkii.pdf>.
- Umam, Muhamad Khoirul. "Dinamisasi Manajemen Mutu Perspektif Pendidikan Islam | Jurnal Al-Hikmah," March 24, 2020. <http://www.jurnal.staiba.ac.id/index.php/Al-Hikmah/article/view/141>.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010.

