

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN PRESTASI NON-AKADEMIK SISWA
DI MA DARUL HUDA PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh

ARI SANDI
NIM. 206190129

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2023**



LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Ari Sandi
NIM : 206190129
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK)
Judul : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah.

Ponorogo, 18 September 2023

Pembimbing,

AENI MA'RUFAIL M.Pd.
NIP. 198703162020122010

Mengetahui,
Ketua

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

Dr. ATHOK FUADI M.Pd.
NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Ari Sandi
Nim : 206190129
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Telah dipertahankan dalam sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 02 November 2023

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 09 November 2023

Ponorogo, 09 November 2023

Mengesahkan Fakultas

Dekan Tarbiyah dan Ilmu keguruan Institut
Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag. Ai
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

Ketua Sidang : Nur Kolis, Ph.D
Penguji 1 : Dr. Athok Fu'adi, M.Pd
Penguji 2 : Afni Ma'rufah, M.Pd

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawa ini:

Nama : Ari Sandi
Nim : 206190129
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa
di MA Darul Huda Ponorogo

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

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

Ponorogo, 1 juli 2023
Yang Membuat Pernyataan



Ari Sandi
Nim :206190129

ABSTRAK

Sandi, Ari. 2023. *Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa di Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo*. **Skripsi**, Jurusan Manajemen Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Afni Ma'rufah. M.Pd.

Kata Kunci : *Manajemen Strategi, Kepala Sekolah, Prestasi Non-akademik.*

Prestasi siswa merupakan hal yang sangat penting, karena produk suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang paling sering dan umum menjadi sorotan di masyarakat luas yakni prestasi yang didapatkan peserta didiknya baik dari segi akademik maupun non-akademik. Pendidikan yang berkualitas diharapkan dapat menghasilkan keunggulan sumber daya manusia, tidak hanya dari segi akademik saja tetapi juga dalam segi non-akademik.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis formulasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo, (2) Untuk memaparkan dan menganalisis implementasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo, (3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis hasil strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi dan kesimpulan akhir.

Hasil penelitian ini adalah: (1) Formulasi manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi Non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan dengan cara melakukan rapat musyawarah, yang mana rapat ini dilakukan pada awal ajaran baru peserta didik. Musyawarah tersebut memformulasikan dan mempersiapkan rencana program dan kebijakan yang akan dibuat dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa. Dimulai dengan perumusan visi misi, menelaah lingkungan strategik dan merumuskan mengenai tujuan, sasaran dan strategi yang akan diterapkan. (2) Implementasi manajemen strategi, setelah dirumuskan tahapan selanjutnya yaitu mengimplementasikan strategi yang telah dibuat, secara umum mengenai kebijakan dan program strategik sudah terstruktur dan terjadwal dengan baik, serta pihak-pihak yang terlibat orang yang berkompeten di bidangnya. (3) Evaluasi manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi Non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo dilakukan dengan cara melakukan rapat musyawarah, yang mana rapat ini dilakukan pada akhir ajaran baru peserta didik. Musyawarah tersebut membahas keefektifan rencana program dan kebijakan yang sudah dirumuskan dan dilaksanakan dalam hal peningkatan prestasi non-akademik.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Prestasi siswa merupakan hal yang sangat penting, karena produk suatu sekolah atau lembaga pendidikan yang paling sering dan umum menjadi sorotan dimasyarakat luas yakni prestasi yang didapatkan peserta didiknya baik dari segi akademik maupun non-akademik. Pendidikan yang berkualitas diharapkan dapat menghasilkan keunggulan sumber daya manusia, tidak hanya dari segi akademik saja tetapi juga dalam segi non-akademik seperti seni, olahraga, dan berbagai bentuk keahlian untuk dapat bertahan dalam masyarakat yang terus berkembang. Karena aspek akademik harus seimbang dengan aspek non-akademik yang saling mendukung dan berjalan beriringan.

Sistem pendidikan yang hanya fokus pada aspek prestasi akademik saja hanya akan menimbulkan perasaan frustrasi pada murid-murid. Tekanan psikologis yang diberikan oleh sekolah, lingkungan dan keluarga untuk mendorong siswa mencapai tujuan akademik yang dipandang sebagai satu-satunya penanda prestasi dan identitas. Tidak ada tempat bagi siswa untuk menggali potensi non-akademik yang justru lebih berperan dalam membentuk karakter secara utuh.¹

Saat ini kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh lembaga pendidikan belum dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Banyak sekolah-sekolah yang hanya mengutamakan kegiatan yang lebih mendukung

¹ Amirah Diniaty, *Evaluasi dalam Bimbingan dan Konseling*, (Pekanbaru : Suska Press, 2008), 6

pada perkembangan ranah kognitif saja, namun kegiatan yang lain tidak begitu diperhatikan. Kondisi ini terjadi karena disebabkan beberapa faktor di antaranya faktor pengelolaan manajemen sekolah dan menurunnya minat para siswa untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler serta sistem penyelenggaraan ekstrakurikuler yang tak terurus dengan baik melingkapi terjadinya hal ini. Oleh karena itu, kepala sekolah memerlukan strategi yang tepat untuk mengelola kegiatan sekolah agar efektivitas sekolah meningkat.²

Perlu diketahui bahwa ekstrakurikuler merupakan bagian dari kegiatan pengembangan diri yang dirancang sekolah guna memenuhi standar kebutuhan belajar siswa. Tujuan umum pengembangan diri yakni kegiatan yang memiliki tujuan agar memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, potensi, minat, kemampuan, keadaan dan perkembangan siswa yang telah disesuaikan dengan kondisi sekolah. Tujuan khususnya adalah untuk menunjang pendidikan siswa di dalam mengembangkan bakat, minat, kreativitas, kompetensi dan kebiasaan dalam kehidupan, kemampuan kehidupan beragama, kemampuan sosial, kemampuan belajar, menambah wawasan, kemampuan pemecahan masalah dan mandiri.

Seiring berjalannya waktu, tentunya kebutuhan dunia pendidikan berkembang pesat. Zaman yang serba cepat ini tidak hanya bisa diimbangi dengan kecerdasan otak semata tetapi juga harus mempunyai *skill* (bakat). Untuk alasan tersebut, sekolah menyediakan kegiatan tambahan sebagai sarana untuk mengembangkan bakat dan keterampilan siswa di sekolah yang

² Sarpo Sasmito, *Optimalisasi Kegiatan Ekstrakurikuler : Sebuah Praktik Baik*, Jurnal : Educational Development, Vol.2, No. 3, 2021. 526-527

berupa kegiatan ekstrakurikuler.³ Fauzuddin menyatakan bahwa, sekolah yang berprestasi pasti memiliki sistem pengembangan sekolah yang terintegrasi dan terimplementasi dalam proses pembelajaran, semua itu diintegrasikan melalui kegiatan intra dan ekstra kurikuler. Tuntutan lembaga pendidikan yang profesional memerlukan manajemen yang baik dan tepat. Dengan pengelolaan yang tepat, lembaga dapat menginventarisir kekuatan-kekuatan dan kebutuhan-kebutuhan, kelemahan, peluang, hambatan dan tantangan yang ada. Dari analisis tersebut akan tampak sebuah perbedaan karakteristik suatu sekolah dengan sekolah yang lainnya.⁴ Semua komponen yang terdapat dalam suatu organisasi pendidikan, dapat terimplementasikan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai melalui proses manajemen yang baik serta diiringi dengan strategi kepala sekolah yang baik pula sebagai pemimpin lembaga pendidikan tersebut.

Karena pada dasarnya suatu lembaga pendidikan merupakan suatu kumpulan orang yang dituntut untuk bekerja sama yang dipimpin oleh seseorang guna mencapai tujuan bersama dalam menciptakan pendidikan kearah yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya diperlukan alat yang digunakan sebagai *akselerator* agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini alat yang digunakan berupa strategi-strategi yang

³ Zahrotun Nafi'ah, *Hubungan Keaktifan Siswa Dalam Ekstrakurikuler Akademik Dan Non Akademik Terhadap Prestasi Siswa Kelas VII SMP Negeri 1 Mojokerto*, Jurnal : Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol. 3, No. 2, Tahun 2014, 800

⁴ Fauzuddin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah*, Jurnal: Belantika Pendidikan, vol. 1(2), November 2018, 79

dapat memberikan efektifitas dan efisiensi dalam tercapainya sebuah tujuan organisasi.⁵

Manajemen strategis pada dunia bisnis dimanfaatkan untuk meramalkan tren pasar dan peluang-peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Sementara itu, di dunia pendidikan manajemen strategis dapat digunakan untuk mengungkapkan konsep strategis dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan itu sendiri.⁶

Prestasi di luar akademik atau non-akademik sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dari kepala sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah mengenai pengembangan prestasi akademik maupun non-akademik sangat diperlukan. Peran dari pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, sangat berpengaruh dalam meningkatkan mutu sekolah baik dalam bidang akademik dan non-akademik. Inovasi dan terobosan dari kepala sekolah sangat diperlukan dalam memajukan dan mencapai prestasi yang dicita-citakan.⁷

Pendidikan tentunya memiliki beberapa tugas, yaitu pembentukan keterampilan dan karakter serta kemampuan untuk membangun bangsa yang layak, mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi individu yang beriman dan taat kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperilaku baik, sehat, beragama, kompeten, inovatif, mandiri, dan dapat menjadi anggota masyarakat yang demokratis serta bertanggung jawab.

⁵Herni Irmayan, Dkk, *Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Upaya Menarik Minat Calon Peserta Didik di SMPIT Ar-Ridho Palembang*, JMKSP, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2017, 35

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 128-129

⁷ Ahmad Hikami, Dkk, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-Akademik di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Nahdatul Ulama 003*, Jurnal: Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, vol. 2, No.1, 2019, 36

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, sekolah merupakan lembaga formal yang menjadi salah satu wadahnya. Sekolah akan dipimpin oleh seorang kepala yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam proses pengelolaan sekolah sehingga memiliki mutu pendidikan yang baik.⁸

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan prestasi peserta didik. Hal ini dikarenakan merupakan suatu wujud mengenai pemenuhan fungsi pendidikan untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi siswa dan dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai prestasi di berbagai bidang dan tingkat wilayah adalah tujuan dan tanggung jawab semua pihak, tetapi yang paling penting adalah bagaimana kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mengelola dengan efektif dan efisien. Dalam melakukan proses kepemimpinannya, tentunya terdapat strategi-strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang ada di sekolah dalam rangka meningkatkan prestasi siswa sebagai salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sekolah.⁹

Alasan peneliti memilih MA Darul Huda Ponorogo sebagai tempat lokasi penelitian, dikarenakan MA Darul Huda merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang terbaik dikawasan kabupaten Ponorogo. Selain itu MA Darul Huda merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama yang sudah memiliki akreditasi A. Hal ini berdasarkan bukti dari

⁸ Helmi Elvira, *Persepsi Guru Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarap*, Jurnal : Bahasa Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No.2, 2017. 54

⁹ Rezki Nurma Fitria, Dkk, *Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Sekolah*, Jurnal: PDTII, Vol. 1, 1, September 2022, 12-13

BANSM Kemendikbud yang telah diverifikasi, bahwasanya akreditasi Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo adalah A (Unggul) dengan nilai 94.

Selain itu perkembangan prestasi non-akademik siswanya ditahun belakangan ini mengalami perkembangan yang cukup baik. Terkait dengan kegiatan non-akademik (ekstrakurikuler) MA Darul Huda Ponorogo menyediakan berbagai kegiatan non-akademik, seperti : pramuka, PMR, tahfidz qur'an, olahraga, dan masih banyak lagi. Adapun beberapa prestasi dari kegiatan non-akademik yang dibina di MA Darul Huda Ponorogo dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yaitu:¹⁰

Tabel 1.1 Prestasi MA Darul Huda Ponorogo

NO	Perolehan Prestasi	Tingkat
1	Juara 1 Pa Atletik 400 m cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
2	Juara 1 Pa Atletik 500 m cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
3	Juara 1 tunggal Pi bulu tangkis cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
4	Juara 1 tunggal Pi tenis meja cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
5	Juara 1 ganda Pi tenis meja cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
6	Juara 1 Pi MTQ cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
7	Juara 1 kaligrafi cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
8	Juara 1 desain grafis cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
9	Juara 1singer cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
10	Juara 2 pencak silat cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
11	Juara 2 fahmil qur'an cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
12	Juara 2 futsal cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
13	Juara 3 tafidz qur'an cabang lomba PORSENI MA	Kab. Ponorogo
14	Juara 3 lari 5000 M cabang lomba PORSENI MA	Prov. Jawa Timur
15	Juara 3 deville dalam rangka HUT pramuka Kwarcab	Kab. Ponorogo

Sumber Data: Tata Usaha, MA Darul Huda Ponorogo

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo.

¹⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 14/D/20-06/2023

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada penelitian kualitatif ini difokuskan pada manajemen strategi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka ada sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi Kepala Sekolah meningkatkan prestasi non-akademik di MA Darul Huda Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisis formulasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo
2. Memaparkan dan menganalisis implementasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo
3. Mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian manajemen strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Drul Huda Ponorogo, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

- a. Penulis dapat mengetahui strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo.
- b. Diharapkan mampu memberikan sumbangsih wawasan pengetahuan mengenai manajemen strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo, serta khususnya di progam studi Manajemen Pendidikan Islam.
- c. Untuk penelitian selanjutnya, sebagai acuan dalam mengembangkan maupun mengevaluasi lagi.

2. Secara Praktis

- a. Bagi IAIN Ponorogo, diharapkan bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam membuat serta merancang kebijakan dan stretegi dalam meningkatkan prestasi non-akademik yang dapat dikembangkan di perguruan tinggi serta diaplikasikan oleh para mahasiswa sebagai salah satu modal masa depan mahasiswa yang berprestasi, kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan global.
- b. Bagi Madrasah, Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi berbagai lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya di

lembaga MA Darul Huda Ponorogo dalam suatu hal yang berkenaan dengan strategi dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa.

- c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti selanjutnya maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan strategi meningkatkan prestasi non-akademik dan dapat dijadikan sebagai referensi terhadap pengembangan penelitian kajian yang sama.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan skripsi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I terkait dengan pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menjelaskan tentang kajian teori yang meliputi tinjauan mengenai, pengertian manajemen strategis, yang mencakup : definisi manajemen strategis, proses dan tahapan manajemen strategis, manfaat manajemen strategis dan tujuan manajemen strategis. Dan selanjutnya membahas mengenai kepala sekolah, yang mencakup : definisi kepala

sekolah, tugas dan fungsi kepala sekolah, serta kunci sukses kepala sekolah. Dan yang ketiga membahas tentang prestasi non-akademik, yang mencakup : definisi prestasi non-akademik, jenis kegiatan non-akademik, fungsi dan tujuan, serta faktor yang memengaruhi prestasi non-akademik.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: Pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap penelitian.

Bab IV terkait dengan hasil penelitian dan pembahasan, yang meliputi: gambaran umum latar belakang penelitian, deskripsi data dan pembahasan.

Bab V terkait penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai sebuah tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami sebuah perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut ditandai dan dapat dilihat dari banyaknya para ahli yang mendefinisikannya.

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategi” yang masing-masing memiliki definisinya tersendiri, yang setelah dirangkakan menjadi satu terminologi. Oleh karena itu penulis akan mengutip terlebih dahulu definisi dari manajemen dan strategi. Holt berpendapat bahwa *“Management is the process of planing, organizing, leading, and controlling that encompasses human, material, financial, and information resourcess is an organizational environment”*.¹¹

Manajemen dalam bahasa inggris artinya *to managee*, yaitu mengatur atau mengelola. Secara spesifik, bermakna mengatur dan kepemimpinan, yaitu aktivitas yang dilakukan untuk mengurus lembaga

¹¹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2009),

atau organisasi, yaitu mengatur dan melaksanakan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Orang yang memimpin sebuah organisasi disebut manajer. Pembahasan manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang didalamnya terdapat upaya dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Secara umum, pengelolaan adalah tugas-tugas manajemen.

Manajemen adalah suatu ilmu dan karya yang mengatur tindakan penggunaan tenaga manusia secara efisien, yang didukung oleh faktor-faktor lain dalam sebuah perusahaan untuk mencapai target spesifik. Manajemen merupakan ilmu yang keberadaannya sangat penting karena dalam ilmu manajemen dipelajari tentang seni mengelola organisasi, seni berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain, serta seni memimpin organisasi.¹²

Banyak ahli memberikan pengertian tentang manajemen. Sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa penulis buku manajemen, diantaranya Malayu S.P Hasibuan dalam *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, ia mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan tenaga dan profesionalitas orang lain. Dalam manajemen yang baik tidak dikenal kerja sendiri, setiap pelaksanaan program kerja melibatkan banyak orang dengan tugas dan fungsi yang berbeda, tetapi mencapai tujuan yang sama.

¹² Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2009), 7-11

Mary Parker Follet berpendapat bahwa manajemen merupakan seni karena menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain yang membutuhkan keahlian khusus, terutama yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melakukan aktivitas kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Demikian pula, dengan James AF Stoner mengartikan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Manajemen sebagai seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain. Lawrence A. Appley dan Oey Liang Lee menguraikan bahwa manajemen adalah seni dan pengetahuan, dalam manajemen terdapat taktik memanfaatkan daya dan pemikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹³

Dilihat dari suatu sistem, manajemen memiliki komponen-komponen yang menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan sistem. Manajemen merupakan suatu proses, sedangkan manajer dikaitkan dengan aspek organisasi (orang, struktur, tugas-tugas, teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan aspek yang lain serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem. Dalam proses manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok yang

¹³ Ibid, 12-13

ditampilkan oleh seseorang manajer atau pemimpin, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan atau mengawasi upaya organisasi dengan segala aspek agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.¹⁴

Sedangkan dalam membahas kata “strategik” sulit dibantah bahwa penggunaannya diawali dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seseorang komandan ataupun seorang pemimpin dalam menghadapi musuh, yang mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas ini sangat penting yang dalam artian sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan dari peperangan. Oleh karena itu jika salah dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan, maka nyawa dari prajurit yang akan menjadi taruhannya.¹⁵

Strategi berasal dari kata Yunani “*stratagos*” yang berarti pengetahuan para jenderal untuk memenangkan pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas. Sementara itu, Porter menambahkan mengenai arti dari strategi adalah “menciptakan posisi yang unik dan berharga, yang dicapai dengan melakukan serangkaian aktivitas yang dilakukan”.

¹⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2012), 2

¹⁵ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 2-3

Penggunaan kata “strategi” dalam pengelolaan suatu organisasi dapat dipahami sebagai akal (seni atau cara), metode dan taktik yang dirancang secara sistematis dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen guna mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi. Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi pengertian manajemen strategik ternyata telah semakin berkembang.¹⁶

Strategi adalah sebuah rencana yang komprehensif mengintergrasikan segala sumber daya dan kemampuan yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi. Menurut pendapat Gaffar, strategi ialah rencana menyeluruh dan terpadu yang dapat dijadikan pedoman untuk bekerja, berjuang, dan bertindak untuk memenangkan persaingan. Strategi dapat diartikan alat manajemen yang kuat dan penting, tidak hanya untuk kelangsungan hidup dan kemenangan, tetapi juga untuk pertumbuhan dan perkembangan. Oleh karena strategi merupakan instrumen yang ampuh dan tidak dapat dihindari termasuk dalam manajemen sekolah.¹⁷ Chadler secara tegas mengatakan strategi sebagai sekumpulan sasaran dan objektivitas jangka panjang, tekad untuk melakukan tindakan, dan alokasi sumber daya untuk mencapai objektif tersebut.¹⁸

Pengertian manajemen strategik dalam konteks ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas. Untuk

¹⁶ Herni Irmayan, Dkk, *Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Upaya Menarik Minat Calon Peserta Didik di SMPIT Ar-Ridho Palembang*, JMKSP, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2017, 35-36

¹⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 137

¹⁸ AB Susanto, *Manajemen Konprehensif Strategik untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta : Erlangga, 2014), 31-32

mendesripsikan definisi manajemen strategis, para ahli memiliki kajian dan pandangan yang berbeda-beda, namun semuanya memiliki dasar teori yang cukup untuk direfleksikan, sehingga tidak ada definisi manajemen strategis yang dianggap baku. Dengan kata lain, pemahaman ini akan tergantung pada filosofi, konteks, kepentingan, dan tujuan dari manajemen strategis yang dikandung.¹⁹

Lebih dari itu banyak dari para ahli mendefinisikan pengertian dari manajemen strategi, diantaranya Gluek & Jauch, mengemukakan “*Strategic Management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of a effective strategy or strategis to help achieving objectives*”. *The strategy management provess is the way in wicth strategic determined objectives and make strategic decisions.*

Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Hunger & Wheelen, menurutnya “*Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*”.²⁰

Hill dan Jones menyampaikan, bahwa manajemen strategi merupakan sebuah seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan, evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah

¹⁹ Ibid, 34

²⁰ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2009),5-7

organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa yang akan datang.²¹

Ansoff berpendapat bahwa manajemen strategis adalah pendekatan sistematis untuk tanggung jawab manajemen yang menyelaraskan organisasi ke posisi yang memastikan pencapaian tujuan dengan cara yang akan memastikan kesuksesan yang berkelanjutan.²²

Dalam konteks dunia pendidikan, pengertian manajemen strategi lebih luas dikemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategi adalah rencana berskala besar (disebut perencanaan strategis) menuju masa depan yang jauh (disebut sebagai visi) dan didefinisikan sebagai keputusan manajemen tingkat tinggi (keputusan dasar dan utama), yang ditujukan untuk memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi). Dengan tujuan menghasilkan sesuatu (kegiatan perencanaan untuk menghasilkan barang dan jasa) yang berkualitas, guna mengoptimalkan pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai tujuan (tujuan operasional) organisasi.²³ Pengertian yang cukup luas ini menurut peneliti menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang satu kesatuannya memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi, dan bergerak serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama dari manajemen strategis adalah perencanaan yang

²¹ AB Susanto, *Manajemen Komprehensif Strategik untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta : Erlangga, 2014), 33-35

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 128-129

²³ Fenty Setiawati, *Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan*, Vol. 30, No. 1, 2020, 62

didalamnya terkandung beberapa unsur-unsur seperti visi, misi, tujuan strategis, dan strategik utama (induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja (*network*) internal dan eksternal, pemantauan, mengevaluasi dan umpan balik ²⁴

Dalam prakteknya manajemen strategik merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh manajer (manajemen). Dengan kata lain proses manajemen strategik adalah bagaimana menganalisis suatu kondisi dan arah mana yang harus dituju oleh para perencana strategi (manajer/manajemen) dalam menentukan sasaran sehingga pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dapat dicapai.²⁵

Berdasarkan beberapa definisi yang diberikan di sini, peneliti menyimpulkan, bahwa definisi manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil atau dilakukan dengan melalui proses mengamati kondisi saat ini, membentuk dan menentukan hasil kinerja di masa depan, kemudian menerapkan dan mengevaluasinya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

b. Proses dan Tahapan Manajemen Strategi

Berdasarkan ketiga interaksi fungsi manajemen, yaitu perencanaan strategi, melaksanakan strategi dan evaluasi strategi,

²⁴ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 11

²⁵AB Susanto, *Manajemen Konprehensif Strategik untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta : Erlangga, 2014), 34

berarti terdapat tiga tahapan proses dalam manajemen strategik, berikut (1) perumusan atau perencanaan strategik (*strategic planning*), (2) pelaksanaan strategi (*strategic implementing*), dan (3) pengawasan strategi (*strategic controlling / evaluating*).²⁶ Selaras dengan itu Akdon mengemukakan bahwa proses dan manajemen strategi pendidikan melalui tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dan rinciannya sebagai berikut:

1) Tahap Formulasi Strategi (*Formulasi Strategy*)

Formulasi Strategy ini sangat penting untuk dilaksanakan karena adanya keterbatasan yang dihadapi suatu organisasi misalnya keterbatasan sumber dana dan kemampuan, jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang diinginkan. Sehingga perlu disusun strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan organisasi tersebut.

Tujuan utama perumusan strategi adalah menciptakan tujuan yang masuk akal. Logika perkembangannya semakin rumit dengan cepatnya perubahan lingkungan di mana organisasi berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi untuk selalu melakukan perubahan-perubahan untuk memperbaiki diri guna mempertahankan eksistensinya. Kegiatan dalam *Formulasi Strategy* meliputi:²⁷

²⁶ Suyadi Prawirosentono, dkk, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014), 9

²⁷ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta,2009), 80-81

a) Perumusan visi dan misi

(1) Visi

Visi adalah suatu pernyataan (*statement*) yang isinya mengandung harapan yang ingin dicapai suatu organisasi di masa yang akan datang.²⁸ Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang *realistic* dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan). Misi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau kedepan. Lebih lanjut visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (SDM organisasi, *citizen* atau konsumen, dan segala pihak yang terlibat di dalamnya).
- Menyebutkan tujuan operasional utama organisasi dalam hal pertumbuhan dan perkembangan.

Pernyataan visi tersebut harus diungkapkan dengan baik agar dapat menjadi topik yang mempersatukan seluruh unit dalam organisasi, menjadi sarana komunikasi, menjadi

²⁸ Suyadi Prawirosentono, dkk, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014), 12

sumber inspirasi dan motivasi bagi semua pihak, dan sumber kreativitas serta inovasi organisasi.

Agar visi menjadi realistis, dapat dipercaya, persuasif, menarik, seluruh pemangku kepentingan harus dilibatkan dalam proses pengembangan visi. Selain itu, visi juga harus dikomunikasikan secara mendalam kepada seluruh anggota organisasi agar mereka merasa memiliki visi tersebut.²⁹

(2) Misi

Misi merupakan bagian dari visi sekaligus pencerminan dari misi yang sifatnya mengandung misi sosial dari suatu perusahaan atau organisasi yang terkait.³⁰ Kita perlu menerjemahkan visi yang telah kita capai ke dalam pedoman yang lebih konkrit dan praktis yang dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan strategi dan kegiatan dalam organisasi. Untuk melakukan itu, kita memerlukan misi. Pernyataan misi lebih spesifik dan rinci dibandingkan pernyataan visi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang.

Definisi di atas menunjukkan bahwa pernyataan misi menunjukkan tugas-tugas utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan

²⁹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta, 2009), 94-96

³⁰ Suyadi Prawirosentono, dkk, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014), 12

misi mencakup definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas-tugas utama yang harus dilakukan dan diinginkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri saja, dan mengabaikan kepentingan masyarakat, pelanggan maupun *stakeholder*. Oleh karena itu misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan (*expressed in customer driven term*).

Pernyataan misi itu harus :

- (a) Menyatakan apa yang ingin dicapai organisasi dan bidang kegiatan utama yang terlibat
- (b) Menyatakan apa yang perlu dilakukan untuk mencapainya
- (c) Mengundang masyarakat luas untuk berpartisipasi dalam pengembangan bidang-bidang utama dimana organisasi terlibat.³¹

b) Telaah Lingkungan Strategi

Tujuan kegiatan telaah strategi lingkungan adalah agar dapat mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi,

³¹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 97-99

dan dapat melihat peluang serta ancaman eksternal yang ada sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Di samping itu, dengan mendapatkan informasi setelah melakukan kegiatan telaah lingkungan tersebut organisasi tersebut dapat mengambil langkah-langkah dan tindakan dalam jangka panjang.

Salah satu proses dari manajemen strategi yaitu penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal. Dengan perinciannya sebagai berikut:³²

(1) Lingkungan internal, itu sendiri meliputi:

(a) Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi keuntungan strategi dalam mencapai visi dan misi.

(b) Kelemahan (*Weakness*) merupakan keadaan dan faktor negatif di luar organisasi yang menghalangi organisasi mencapai atau melampaui realisasi visi dan misinya.

(2) Lingkungan eksternal, itu sendiri meliputi:

(a) Peluang (*Opportunity*), merupakan keadaan dan faktor

³² Ibid, 107-112

positif di luar organisasi yang membantu organisasi mencapai atau mempunyai kemampuan untuk melampaui realisasi visi dan misinya.

- (b) Tantangan/Ancaman (*Threat*), adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Ruang lingkup dari analisis lingkungan strategi merupakan telaah lingkungan internal dan eksternal. Sehingga dapat menghasilkan kesimpulan serta analisis faktor-faktor baik internal maupun eksternal. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis lingkungan sebagai berikut:

(1) Telaah Lingkungan Internal

Merupakan suatu kegiatan mencermati kekuatan dan kelemahan internal di organisasi tersebut yang dapat dikelola oleh manajemen, meliputi:³³

- (a) Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya.
- (b) Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- (c) Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga kerja terampil (*skill*) pada tingkat pemberdayaan dari segi sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber

³³ Ibid, 112-115

daya manusia.

(d) Biaya operasional dan sumber pendanaan.

(e) Faktor lainnya menggambarkan dukungan terhadap misi/proses implementasi organisasi yang ada, serta faktor yang mungkin timbul di lingkungan internal organisasi, seperti teknologi yang diadopsi selama ini.

(2) Telaah Lingkungan Eksternal

Adalah proses mencermati peluang dan tantangan yang ada di organisasi tersebut (yang tidak dapat dikelola oleh manajemen), yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam bidang atau aspek, meliputi:³⁴

(a) *Task Environment*, berinteraksi langsung mempengaruhi organisasi seperti: pelanggan, konsumen, pemangku kepentingan, pesan pelanggan.

(b) *Societal Environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, geografi. Penjabaran dan contohnya sebagai berikut:

Dari kedua telaah ini dapat diperoleh suatu gambaran yang menyeluruh mengenai situasi dan kondisi suatu organisasi dari berbagai aspek internal maupun eksternal. Dan dengan dikemukakan hasil dari telaah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi dan misi barulah dapat bentuk

³⁴ Ibid, 113

kesimpulan analisis baik internal maupun eksternal, sehingga dapat dikembangkan kearah suatu perencanaan strategi (renstra) yang tepat.³⁵

Tabel 1 . 2. Format Identifikasi lingkungan.

INTERNAL	EKSTERNAL
KEKUATAN (STRENGTH)	PELUANG (OPPORTUNITIES)
1.	1.
2. dst	2. dst
KELEMAHAN (WEAKNESS)	TANTANGAN/ANCAMAN (THREAT)
1.	1.
2. dst	2. dst

c). Perencanaan tujuan, sasaran dan strategi

(1). Tujuan organisasi (*goals*)

Tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategik yang didalamnya mengandung usaha untuk melaksanakan tindakan. Untuk itu tujuan haruslah menegaskan tentang apa (*what*), yang secara khusus (*spesifik*) harus dicapai dan kapan (*when*). Tujuan organisasi pada dasarnya untuk waktu yang panjang, yang harus diselesaikan selama waktu itu, dan mengarahkan kinerja harian organisasi (*drive day-to-day performance*).

Kriteria tujuan:

- Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi visi, misi dan

³⁵ Ibid, 115-117

nilai-nilai organisasi.

- Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- Tujuan menggambarkan hasil program yang ingin dicapai.
- Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

(2). Sasaran organisasi (*objectives*)

Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran fokusnya pada *action* yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terperinci serta dapat diukur dan diwujudkan dalam SMART (*specific, measurable, aggressive and attainable, result-oriented, time bound*). Sasaran juga harus menyatakan alokasi anggaran ataupun sumber-sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.

Sasaran organisasi adalah penting karena merupakan salah satu tonggak (*cornerstone*) dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif dan mendukung seriap butir tujuan, dan menyatakan tugas-tugas khusus (*specific tasks*) yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek (*short-term*) jika organisasi tersebut ingin sukses.

Sasaran merupakan tugas-tugas spesifik yang harus

dilaksanakan dalam jangka pendek yang memungkinkan organisasi bersangkutan dapat berhasil. Keberhasilan organisasi diukur dengan cara membandingkan antara kesesuaian tujuan jangka panjang dengan CsFs, sehingga dengan demikian tercapai pulalah visi misi organisasi.

(3). Strategi organisasi (*corporate strategies*)

Setelah menetapkan apa (*what*), dan kapan (*when*) sasaran yang dibutuhkan untuk dicapai. Strategi organisasi perlu menyatakan bagaimana hal tersebut dicapai. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi suatu organisasi meliputi: kebijakan, program, dan kegiatan manajemen untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi mencakup bagaimana sasaran kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan menitikberatkan perbaikan pada pelanggan, bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki pelayanan yang dilakukan, serta banyak hal mengenai bagaimana suatu organisasi akan melaksanakan misinya.

Secara singkat dapat dikemukakan bahwa strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan pada waktu yang akan datang. Strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan bentuk kebijakan-kebijakan manajemen untuk

melaksanakan misi yang ditetapkan diorganisasi tersebut.³⁶

2). Tahap pelaksanaan (*strategy implementation*)

Tindakan selanjutnya setelah direncanakan yaitu melaksanakan atau implementasi dari perencanaan strategi tersebut. Tentunya sebelum dilaksanakan, perlu membuat dan membentuk kegiatan untuk mengerahkan atau memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, mulai dari dana, fasilitas organisasi, sumber daya manusia, dsb. Akan tetapi jangan sampai ada satupun yang diabaikan atau ditinggalkan terutama sumber daya manusianya yang ditugaskan secara strategik dalam fungsinya masing-masing.³⁷

Penyusunan strategi akan menjawab pertanyaan di mana kita sekarang, akan menuju kemana dan bagaimana kita mengukur, strategi implementasi menjelaskan bagaimana kita mencapai *outcomes*. Tujuan utama dari *strategy implemetation* adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya *strategy implemetation* adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun pada tahap formulasi strategi ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain dalam membuat strategi implementasi kita menggunakan informasi *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.³⁸

Dalam tahap implementasi atau pelaksanaan strategi ini,

³⁶ Ibid, 143-150

³⁷ Suyadi Prawirosentono, dkk, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014), 14

³⁸ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta,2009), 82-83

pemimpin sekolah memiliki tugas dalam sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan.

a) Sistem pelaksanaan

Sistem pelaksanaan renstra membahas cara *how* mencapai tujuan dan sasaran *what, and when*. Oleh karenanya merupakan faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dalam kerangka misi organisasi. Cara mencapai tujuan dan sasaran adalah bentuk strategi yang selanjutnya diperinci ke dalam kebijakan program operasional dan kegiatan.

Strategi mempunyai sifat mengubah pemikiran (rencana) menjadi tindakan operasional sehari-hari seluruh departemen dalam organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya komitmen puncak dan dituangkan kedalam kebijakan yang berbentuk pengaturan-pengaturan (produk hukum) yang melandasi penyelenggaraan kerja bagi seluruh unit kerja didalamnya terutama dalam hal menyusun *standard operational procedure* (SOP) yang meliputi prosedur pelaksanaan, intruksi kerja, maupun tolak ukur.

Komitmen seorang pimpinan akan menjelaskan secara gamblang kepada seluruh staf mengenai *outcome* organisasi yang harus dicapai dengan jalan memberikan pandangan kedepannya, nilai-nilai organisasi, faktor-faktor keberhasilan, tujuan dan sasaran, strategi operasional, sistem-sistem, prosedur, maupun metodologi yang dianut, dan lain sebagainya. Komitmen tersebut dituangkan dalam kebijakan, program operasional organisasi dan

kegiatan organisasi.

(1). Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan bagi tindakan-tindakan tertentu berdasarkan strategi perencanaan tujuan dan sasaran yang dibuat pada tahap formulasi strategi sebelumnya. Kebijakan pemimpin dalam bentuk pengaturan-pengaturan di bidang publik, teknik, alokasi sumber daya organisasi, pelayanan masyarakat, antara lain meliputi:

- Wewenang dan tanggung jawab manajemen.
- Dokumentasi berbagai sistem kerja bagi setiap level manajemen termasuk revisi, penyebaran maupun pembatalan untuk memudahkan tindakan koreksi maupun pencegahan.
- Sistem komunikasi internal maupun eksternal
- Pengadaan.
- Pengendalian proses *output* sesuai rencana atau standar (meliputi: intruksi kerja, peralatan yang digunakan, pemeliharaan peralatan, dan lingkungan kerja).
- Inspeksi, pengujian dan tindakan koreksi maupun pencegahan.
- Pelatihan *staff*.
- Jaminan pelayanan prima (kebijakan publik).
- Perlu men-*checklist* kelengkapan peraturan organisasi tersebut.

(2). Progam operasional organisasi

Progam kerja operasiaonal merupakan proses bagi penentuan jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu renstra. Karena merupakan suatu proses maka sifat progam kerja antara lain:

- Merupakan penjabaran rinci tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijaksanaan.
- Jangka menengah dan jangka panjang antara 3-5 tahun juga bersifat tahunan.
- Melekat pada setiap fungsi organisasi.

(3). Kegiatan organisasi

Kegiatan merupakan segala sesuatu yang harus dilakukan oleh unit-unit kerja organisai dalam rangka merealisasikan progam kerja operasionalnya. Kegaiatan/aktivitas sifatnya konkrit dan merupakan jantung kehidupan keseharian organisasi dalam arti menjadikan organisasi tetap berdenyut.

b). Sistem pemantuan

Pemantauan adalah proses dalam mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpanagn antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Adapun fungsi pemantauan adalah untuk:

- 1) Mengetahui tindak kepatuhan (*compliance*) dalam rangka asas kedisiplinan.

- 2) Dapat dilakukan *auditing* terhadap penggunaan.
- 3) Memperoleh informasi dalam rangka membantu untuk menghitung (*accounting*) adanya perubahan sosial ekonomi sebagai dampak *outcome* dari pada suatu program atau kegiatan organisasi.

Oleh karena itu, sistem pemantauan mencakup subsistem berikut:

- 1) Pencatatan (*recording*) seluruh kegiatan dan tindakan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan
- 2) Pelaporan (*reporting*) terhadap hasil pencatatan termasuk adanya penyimpangan terhadap rencana (maupun standar) lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan
- 3) Tanggapan (*response*) dari pihak atasan dari penanggung jawab pelaksanaan kerja yang bersangkutan sehingga pelaksanaan program dan kegiatan tetap terus berlangsung.

c). Sistem pengawasan

Pengawasan yang dilakukan secara sistematis dan obyektif guna mencari:

- Informasi mengenai jalannya kegiatan dan program serta biaya telah dilakukan secara akurat dan dapat dipercaya
- Resiko terhadap organisasi sudah dapat diidentifikasi serta dilakukan tindakan-tindakan untuk meminimumkannya
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun ketentuan organisasi mengenai prosedur kerja serta intruksi

kerja

- Standar yang ada telah diikuti
- Sumber daya organisasi digunakan secara efektif, efisien dan bertanggung jawab
- Tujuan dan sasaran Renstra telah tercapai.

Kesemuanya ini dimaksudkan untuk membantu masing-masing unit kerja organisasi supaya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.³⁹

3). Tahap evaluasi strategi (*strategy evaluation*)

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari rangkaian kegiatan manajemen strategi. Evaluasi atau pengawasan/pengendalian berarti menilai setiap aktivitas agar seluruh kegiatan strategi sesuai dengan yang direncanakan dan diharapkan.⁴⁰ Fokus utama dari *strategy evaluation* adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pertanyaan dasar adalah bagaimana caranya meningkatkan kemajuan (*progress*) setiap saat? Serta bagaimana kita mengukur dan menganalisis kinerja? Serta bagaimana mekanisme pelaporan dan akuntabilitasnya?.

Pengukuran kinerja adalah suatu langkah penting untuk melihat dan mengevaluasi pencapaian atau hasil kerja yang telah dilakukan organisasi guna mencapai tujuan kerja yang diharapkan.

Langkah selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah evaluasi

³⁹ Ibid, hal 184-193

⁴⁰ Suyadi Prawirosentono, dkk, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014), 14-15

kinerja untuk mengetahui kemajuan yang dicapai dalam mencapai kinerja serta hambatan dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan kinerja.

a). Pengukuran/penilaian kinerja

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif untuk menggambarkan sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi yang telah tercapai, baik pada tingkat perencanaan (sebelumnya), pelaksanaan (berkelanjutan) dan pasca kegiatan selesai (sesudahnya). Selain itu, indikator kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari menunjukkan kemajuan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang relevan.

Terdapat 5 (lima) macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni : indikator kinerja input, indikator kinerja output, indikator kinerja *outcome*, indikator kinerja manfaat dan indikator kinerja dampak. 1). Indikator kinerja *input* (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan; misal dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain. 2). Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik. 3). Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan produksi suatu kegiatan dalam

jangka menengah (efek langsung). 4). Indikator kinerja *benefit* (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. 5). Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Perlu ditekankan bahwa pada tahap pengukuran kinerja ini kita tidak merubah indikator kinerja kegiatan dan satuan indikator kinerja yang telah disepakati dan ditetapkan di dalam dokumen Rencana Kerja Tahunan. Untuk mengukur kehematan, efektivitas, efisiensi dan kualitas pencapaian sasaran, dilakukan pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, pengeluaran, dan hasil yang dilakukan secara terencana dan sistematis tiap tahunnya.

b). Evaluasi kinerja

Tindakan selanjutnya setelah melakukan pengukuran kinerja adalah evaluasi kinerja. Tujuan pokoknya agar dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program, selanjutnya dipelajari guna perbaikan di masa yang akan datang. Fungsi evaluasi adalah agar mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan program yang dilaksanakan suatu organisasi dan memberikan

masuk agar mengatasi permasalahan yang ada. Keuntungan dari evaluasi bermanfaat untuk perbaikan perencanaan, strategi, kebijakan untuk pengambilan keputusan, untuk perbaikan *input*, *output*, proses dan perbaikan tatanan organisasi.

Secara garis besar ada dua jenis evaluasi: 1). Evaluasi normatif, yaitu evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang tahap pelaksanaan, atau setelah program selesai, dan dapat diteliti hasil serta dampaknya. 2). Evaluasi sumatif, yaitu evaluasi yang dilakukan dalam beberapa periode atau tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.⁴¹

Dari penjelasan mengenai berbagai prospektif dan teori mengenai manajemen strategi yang dikemukakan dan dikutip dari pendapat Akdon peneliti menyimpulkan tahapan-tahapan yang dilakukan pimpinan sekolah dalam manajemen strategi, yang *pertama* yaitu perumusan strategi yang di dalamnya terdapat perumusan visi, misi organisasi dan juga menganalisis lingkungan sekolah dengan analisis SWOT. Yang *kedua* yaitu tahapan implementasi strategi yang merupakan penagaplikasian dari berbagai program atau kebijakan yang telah dirumuskan pada tahapan sebelumnya. Dan tahap yang *ketiga* atau terakhir yaitu evaluasi strategi yang berarti menilai sejauh mana strategi

⁴¹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta, 2009), 84-117

tersebut berjalan, proses pengukuran kinerja agar dapat melihat dampak serta manfaat apa yang ditimbulkan.

c. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Fred R, manfaat utama manajemen strategis adalah dapat memberikan bantuan kepada organisasi dalam membentuk strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategis. Perusahaan ataupun suatu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis dapat menunjukkan peningkatan dalam hal pendapatan, laba, dan produktivitas yang signifikan dibandingkan dengan perusahaan tanpa adanya kegiatan perencanaan strategis yang sistematis.⁴²

Menurut Greenly, seperti dikutip Fred R. menegaskan bahwa manajemen strategis membawa manfaat sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan identifikasi, prioritas, dan penggunaan peluang yang muncul.
- 2) Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan – persoalan manajemen
- 3) Menyajikan kerangka kerja untuk koordinasi dan pengendalian kegiatan yang lebih baik.
- 4) Meminimalkan dampak kondisi dan perubahan yang merugikan.
- 5) Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan telah ditetapkan secara lebih baik.

⁴²David, F. R. *Manajemen Strategi : Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 5

- 6) Memungkinkan alokasi yang lebih baik efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.
- 7) Memungkinkan dalam mengalokasikan lebih sedikit sumber daya untuk memperbaiki kesalahan atau mengambil keputusan.
- 8) Membuat kerangka komunikasi internal antar karyawan.
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam upaya kolektif.
- 10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi akuntabilitas individu.
- 11) Mendorong hadirnya pemikiran kedepan
- 12) Memberikan pendekatan kolaboratif, terintegrasi, dan antusias untuk memecahkan masalah dan peluang.
- 13) Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
- 14) Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis.⁴³

Secara umum ada tiga manfaat penerapan manajemen strategis bagi suatu organisasi:

- 1) Visi strategi yang lebih jelas.
- 2) Fokus yang lebih tajam atas faktor yang penting secara strategis.
- 3) Meningkatkan pemahaman tentang lingkungan yang berubah dengan cepat.⁴⁴

⁴³ Ibid, 26

⁴⁴ Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, (Sleman : CV BUDI UTAMA, 2019), 15

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala madrasah atau kepala sekolah merupakan suatu penggerak semua yang ada di satu lembaga pendidikan dan kepala sekolah menjadi contoh bagi semua masyarakat di suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah juga dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga pendidikan atau di suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁴⁵

Dalam Kamus Besar Indonesia sebagaimana yang dikutip oleh Wahjosumidjo, kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah merupakan lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.⁴⁶

Selanjutnya, penulis akan mendefinisikan kepala sekolah menurut para ahli. Sri Damayanti mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah merupakan seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat dalam menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di suatu lembaga pendidikan”.⁴⁷

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Toritik dan Prmasalahannya*, (Jakarta; PT Rajagrafindo Persada, 1999), 81

⁴⁶ Ibid, 83

⁴⁷ Azharuddin, *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*, Jihafas, Vol. 3, No. 2, Desember 2020, 159-160

Menurut Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat terselenggaranya proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁸

M Daryanto menjabarkan bahwa kepala sekolah adalah anggota staf sekolah, yang memiliki bertanggung jawab atas seluruh penyelenggaraan sekolah, serta mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan segala kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah tempatnya beroperasi. Dengan kepemimpinan berdasarkan Pancasila bertujuan untuk meningkatkan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, meningkatkan kecerdasan dan keterampilan, memperbaiki fitrah atau budi pekerti peserta didik, memperkokoh kepribadian, memperkuat semangat jiwa kebangsaan dan cinta tanah air.⁴⁹

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin di sebuah lembaga pendidikan, dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik mungkin. Harapan yang selalu

⁴⁸ Ibid, 159

⁴⁹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta:Reneka Cipta, 2010), 80

muncul dalam kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoprasionalakan sekolah, selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Kepala madrasah/sekolah adalah salah satu dinas atau lembaga pendidikan yang memiliki peran dan tugas yang sentral dalam hal peningkatan mutu pendidikan. Seperti yang dikatakan Supriadi dalam E. Mulyasa, jelas terdapat relasi dan keterkaitan yang kuat diantara kualitas kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan di sekolah, contohnya berkaitan dengan kedisiplin sekolah (sumber daya manusia) disekolah tersebut, budaya lingkungan sekolah dan menurutnya termasuk perilaku pelanggaran atau kenakalan para peserta didik. Oleh karena itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah.⁵⁰

Kepala sekolah memegang peran dan fungsinya yang sangat penting dalam membangun serta mengembangkan lembaga pendidikan. Peran minimal kepala sekolah antara lain mengarahkan staf, mengarahkan akademisi, dan mengarahkan pendanaan. Kepala sekolah juga memiliki tugas utama mengatur pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Lebih aktif lagi, tugas utama kepala sekolah adalah menggali dan memanfaatkan seluruh sumber daya

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005), 24-25

sekolah secara terpadu untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.⁵¹ Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah :⁵²

- 1) Merencanakan kebijakan dan program kegiatan sekolah.
- 2) Melakukan kegiatan mengorganisasikan sekolah.
- 3) Menggerakkan staf untuk memotivasi para staf, agar mereka semangat dalam melaksanakan tugas yang diembannya.
- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan mengendalikan dan bimbingan semua staf dan warga sekolah.
- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk menjadi dasar pengembangan dan kualitas pendidikan, serta pemecahan masalah baik dalam analisis sistem maupun dalam pemecahan masalah secara kreatif serta penghindaran dan remediasi konflik.

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya, secara umum fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah, yaitu meliputi:

- 1) Sebagai Pendidik (Edukator)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator atau pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Serta mampu menciptakan suasana yang menyenangkan, memberikan motivasi dan semangat bagi warga

⁵¹ Rasmiyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang; EL-Harakah,2003), 19

⁵² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005), 98

sekolah dan terapkan model pembelajaran yang menarik. Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus menanamkan memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.⁵³

2) Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer yang mempunyai peran penting yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen tersebut adalah POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*).⁵⁴

3) Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator yang mempunyai tugas untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan.⁵⁵

4) Sebagai Supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai pengawas adalah mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Pemimpin sebagai pengawas harus menunjukkan kemampuan untuk

⁵³ Ibid, 99

⁵⁴ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta; Ar-Ruzz Media; 2008), 16

⁵⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management*, (Jakarta; Kencana Prenadamedia Group, 2016), 110

menyusun dan melaksanakan program untuk memantau instruksi dan menggunakan hasilnya.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.⁵⁶

5) Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai *leader* atau pemimpin harus dapat membimbing dan mengawasi, meningkatkan kesiapan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah (antara bawahan dan atasan, begitu juga sebaliknya), dan mendelegasikan tugas. Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan keterampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu, kepemimpinan secara efektif merupakan kunci sebagai seorang manajer yang efektif. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, serta teladan.⁵⁷

⁵⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta; 2009),117

⁵⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,(Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005), 115

6) Sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.⁵⁸

7) Sebagai Motivator

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan memotivasi kepada tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya, dengan harapan para tenaga pendidikan memiliki semangat yang besar dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Motivasi ini dapat dikembangkan dengan membangun suasana kerja baik, mendisiplinkan, mendorong, memberi penghargaan secara efektif, dan menyediakan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁵⁹

3. Prestasi Non-akademik

a. Pengertian Prestasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi dari prestasi merupakan “hasil yang dicapai”.⁶⁰ Sedangkan menurut kamus populer istilah prestasi dapat diartikan sebagai apa yang

⁵⁸ Ibid, 118

⁵⁹ Ibid, 120

⁶⁰ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 2006), 910

dicapai dengan hasil setelah menyelesaikan sesuatu hal.⁶¹ Zaenal Arifin dalam bukunya menjelaskan prestasi berasal dari bahasa Belanda “*Prostration*” yang dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi, yang berarti hasil dari usaha, atau dengan kata lain kemampuan dan sikap dalam menyelesaikan suatu hal.⁶²

Menurut Umiarso dan Imam Ghozali menyatakan bahwa prestasi merupakan hasil penilaian pendidikan atas perkembangan dan kemajuan siswa dalam belajar. Prestasi merupakan kinerja siswa dalam mengikuti kegiatan di sekolah.⁶³ Sumadi Suryabrata berpendapat bahwa prestasi dalam lingkup pendidikan adalah sebagai rumus yang diberikan guru mata pelajaran mengenai kemajuan atau prestasi belajar selama periode tertentu.⁶⁴

Prestasi merupakan hasil dari ketekunan dalam bekerja, dimana orang mengejar prestasinya sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing. Prestasi dapat dilihat sebagai hasil yang telah dicapai seseorang sebagai bukti dari usaha yang telah dilakukan.⁶⁵ Prestasi siswa dalam suatu lembaga pendidikan dibagi menjadi dua bagian, yakni prestasi akademik dan non-akademik, pengertiannya sebagai berikut:

⁶¹ Abdul Qohar, *Kamus Populer*, (Jakarta : Bintang Pelajar, 1993), 20

⁶² Zaenal Arifin, *Evaluasi Intruksional*, (Bandung : Remaja Karya, 1993), 16

⁶³ Umiarso dan Imam Ghozali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta : IRCIS0D, 2010), 226

⁶⁴ Sumardi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2017), 144

⁶⁵ M. Amin, *Implementasi Manajemen Kesiswaan dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik di SMP Kreatif 'Aisyah Rejang Lebong*, Jurnal : Literasiologi, Vol.1, No.1, 2018, 116

1). Prestasi Akademik

Menurut Blomm prestasi akademik adalah hasil dari perubahan perilaku yang mencakup ranah kognitif, ranah kinerja, dan ranah psikomotorik sebagai tolak ukur prestasi belajar siswa. Ranah kognitif mencakup pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*), aplikasi (*application*), analisis (*analysis*), sintesis (*synthesis*) dan evaluasi (*evaluation*). Sedangkan ranah efektif meliputi penerimaan (*receiving/attending*), tanggapan (*responding*), penghargaan (*valuing*), pengorganisasian (*organization*), karakterisasi berdasarkan nilai-nilai (*characterization by a value complex*). Dan ranah psikomotor membentuk keterampilan melalui persepsi (*perception*), kesiapan (*set*), respon terpimpin (*guided response*), mekanisme (*mechanism*), respon tanpa yang kompleks (*complex overt response*), penyesuaian (*adaptation*), penciptaan (*origination*).⁶⁶

Pendapat lain menyatakan bahwa prestasi akademik adalah perubahan dalam hal kemampuan yang disebabkan oleh proses belajar. Bentuk dari hasil proses belajar dapat berupa pemecahan lisan ataupun tulisan, keterampilan dan pemecahan masalah yang diukur dan dinilai dengan menggunakan tes yang terstandar.

⁶⁶ Blomm, Benyamin s, *Taxonomy of Educational Objective Cognitives Domain* (New York : David Mc. Kay, 1975), 144

Prestasi akademik merupakan hasil yang diperoleh dari kegiatan pembelajaran di sekolah yang bersifat kognitif dan biasanya di tentukan melalui pengukuran dan penilain. Prestasi belajar merupakan penugasan terhadap mata pelajaran yang ditentukan lewat nilai atau berupa angka yan diberikan atau dinilai oleh guru.⁶⁷

2). Prestasi Non-akademik

Prestasi non akademik merupakan “prestasi atau kemampuan yang diperoleh siswa melalui kegiatan di luar jam pelajaran atau yang dapat disebut kegiatan ekstrakurikuler”. Kegiatan ekstrakurikuler adalah berbagai kegiatan sekolah yang dilakukan sebagai kesempatan bagi siswa untuk mengembangkan potensi, minat, bakat, dan hobi yang dimilikinya yang mana kegiatan tersebut berlangsung di luar jam sekolah biasa.⁶⁸

Menurut Mulyono mendefinisikan prestasi non-akademik sebagai sebuah prestasi atau kemampuan yang dicapai peserta didik di luar jam kulikuler atau dapat disebut sebagai kegiatan ekstrakulikuler.⁶⁹ Kegiatan non-akademik bisa disebut dengan kegiatan ekstrakulikuler. Maka prestasi non-akademik bisa disebut dengan prestasi ekstrakulikuler. Kegiatan

⁶⁷ Prasetya Utama, *Membangun Pendidikan Bermartabat : Pendidikan Berbasis Tahfidz Mencegah Stres dan Melejit Prestasi*, (Bandung : CV . Rasi Terbit, 2018), 59

⁶⁸Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*,(Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group, 2008), 24

⁶⁹ Ayu Sundari, *Manjemen Kegiatan Ekstrakulikuler dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Sisw*, Jurnal : Manajemen Pendidikan Islam, Vol.2, No.1, 2021, 6

ekstrakurikuler adalah kegiatan diluar materi pelajaran wajib di sekolah. Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan oleh siswa diluar jam belajar kurikulum standar. Kegiatan ini dilakukan agar siswa dapat mengembangkan kepribadian, bakat dan kemampuannya dalam berbagai bidang selain belajar (akademik).

Kegiatan non-akademik dilaksanakan diluar ketentuan yang ada dalam kurikulum dan digunakan sebagai wadah bagi kegiatan peserta didik diluar jam pelajaran kurikuler. Dengan adanya kegiatan non-akademik atau bisa disebut juga kegiatan ekstrakurikuler ini terbentuk berdasarkan bakat dan minat dari peserta didik sehingga peserta didik bisa mengembangkan potensi yang ada dalam diri mereka secara optimal. Kegiatan ekstrakurikuler juga merupakan kegiatan yang pelaksanaannya dilakukan diluar jam pelajaran tatap muka yang dilaksanakan disekolah.⁷⁰

Dari berbagai penjabaran mengenai definisi prestasi non-akademik peneliti menyimpulkan bahwa, prestasi non-akademik merupakan suatu keberhasilan yang diperoleh oleh peserta didik di luar dari jam pelajaran sekolah, yang mana prestasi ini tidak diukur oleh angka, melainkan dapat dilihat sejauh mana peserta didik dalam menguasai bidang tersebut (kegiatan ekstrakurikuler). Kegiatan non-akademik ini juga memberi

⁷⁰ M Amin, Dkk, *Implementasi Manajemen Kesiswaan dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik di SMP Kreatif 'Aisyiyah Rejang Lebong*, Jurnal : Literasiologi, Vol. 1, No.1, 2019, 116-117

peluang bagi peserta didik untuk mengembangkan minat dan bakat yang ada pada diri peserta didik.

b. Jenis Kegiatan Non-akademik

Dalam Permendikbud RI Nomor 81A Tahun 2013 tentang implementasi kurikulum pada lampiran III pedoman kegiatan ekstrakurikuler, dijelaskan bahwa jenis-jenis kegiatan ekstrakurikuler dapat berbentuk:

1) Krida

Yang meliputi kegiatan kepramukaan, latihan dasar kepemimpinan siswa (LKDS), palang merah remaja (PMR), pasukan pengibar bendera pusaka (Paskibraka), dan lainnya.

2) Karya Ilmiah

Kegiatan ekstrakurikuler jenis ini dapat berupa kegiatan ilmiah remaja (KIR), kegiatan penguasaan keilmuan dan kegiatan mengasah kemampuan akademik, melakukan penelitian, dan lain-lain.

3) Latihan/ olah bakat/ prestasi

Jenis kegiatan ekstrakurikuler pada bidang ini meliputi kegiatan dalam ranah pengembangan bakat di bidang olahraga, seni budaya, cinta alam, jurnalistik, drama, religi dan lain-lain.

4) Jenis lainnya.⁷¹

⁷¹ Kemendikbud, Permendikbud Nomor 81A Tahun 2013, Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum.

c. Fungsi dan Tujuan

1) Fungsi

Kegiatan ekstrakurikuler pada satuan lembaga pendidikan memiliki fungsi pengembangan, sosial, rekreatif, dan fungsi persiapan karir peserta didik dimasa yang akan datang.

a) Fungsi pengembangan

Yakni bahwa kegiatan ekstrakurikuler berfungsi untuk mendukung perkembangan personal peserta didik melalui perluasan minat, pengembangan potensi, dan pemberian kesempatan untuk pembentukan karakter dan pelatihan kepemimpinan.

b) Fungsi sosial

Secara khusus, kegiatan ekstrakurikuler memiliki efek mengembangkan kapasitas siswa dan rasa tanggung jawab sosial. Kemampuan dalam bersosial dapat dikembangkan dengan cara memberikan kesempatan terhadap siswa-siswi dalam memperluas dan memperbanyak pengalaman sosialnya, membentuk serta melatih keterampilan sosial, dan menginternalisasi kepada peserta didik dalam hal nilai-nilai sosial dan moral. Dengan tujuan agar para siswa-siswi dapat memiliki jiwa sosial yang tinggi, yang tentunya ini merupakan suatu modal utama ketika terjun dimasyarakat.

c) Fungsi rekreatif

Secara khusus merupakan kegiatan ekstrakurikuler yang berlangsung dalam suasana santai, menyenangkan dan gembira untuk menunjang perkembangan siswa. Kegiatan ekstrakurikuler dapat membuat kehidupan atau suasana sekolah menjadi lebih menggairahkan dan menyenangkan bagi siswa. Hal ini memiliki tujuan agar para peserta didik dapat mengekspresikan diri dan sebagai salah satu sarana dalam menghilangkan stres selama melakukan kegiatan pelajaran di kelas.

d) Fungsi persiapan karir

Yakni bahwa kegiatan ekstrakurikuler berfungsi untuk mengembangkan mempersiapkan karir peserta didik melalui pengembangan kapasitas.

2) Tujuan

Tujuan dari pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler pada satuan lembaga pendidikan adalah:

- a) Kegiatan ekstrakurikuler ditujukan untuk meningkatkan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik.
- b) Kegiatan ekstrakurikuler bertujuan untuk mengembangkan bakat serta minat yang ada pada diri siswa dalam upaya mengembangkan diri, menuju pembangunan manusia yang holistik atau manusia seutuhnya.⁷²

⁷² ibid

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Selain mengambil dari sumber buku-buku yang relevan penulis juga menjadikan penelitian terdahulu sebagai acuan dalam menyusun penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan penelitian terdahulu sendiri guna mengetahui langkah penulis salah apa benar. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

1. Skripsi dengan judul ”*Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Prestasi Non-Akademik Peserta Didik di SMAN 9 Banda Aceh*”, oleh Refa Mufasirah, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi analisis kebutuhan peningkatan prestasi non-akademik peserta didik, untuk mengembangkan bangun rancang strategi kepala sekolah dalam peningkatan prestasi non akademik peserta didik, untuk menguji bangun rancang strategi kepala sekolah dalam peningkatan prestasi non akademik peserta didik. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan lembar validasi dengan menggunakan pengembangan 4D meliputi tahap pendefinisian (*define*), tahap perencanaan (*design*), tahap pengembangan (*development*) dan tahap penyebaran (*disseminate*) untuk mengetahui keefektifitasan bangun rancang strategi kepala sekolah dalam peningkatan prestasi peserta didik. Dari penelitian tersebut dapat menarik kesimpulan dan hasil bahwa:
 - a) Analisis kebutuhan dalam meningkatkan prestasi non akademik di SMA Negeri 8 Banda Aceh ditemukan bahwa terjadi peningkatan prestasi non akademik peserta didik bidang olah raga pada tingkat

kabupaten, namun terjadi penurunan pada tingkat nasional, bidang kesenian terjadi peningkatan prestasi non akademik setiap tahunnya ditingkat kabupaten dan pada tingkat nasional terjadi penurunan yang hanya mendapatkan satu prestasi, dan pada prestasi olah bakat terjadi penurunan baik ditingkat nasional maupun tingkat kabupaten dikarenakan hanya ada beberapa siswa yang memiliki kemauan pada bidang ini, yang bahwa setiap tahunnya terjadi penurunan prestasi pada bidang non akademik.

- b) Bangun rancang strategi kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi non akademik terbagi atas 3 aspek, pengembangan ini dilakukan dengan model pengembangan 4D, ketiga aspek langkah strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Aspek pertama perencanaan yang meliputi analisis kebutuhan, menentukan tujuan kegiatan, tim penanggung jawab, waktu pelaksanaan, dan pendanaan kegiatan. Kedua, pelaksanaan meliputi mencari informasi, melakukan pembinaan, menyelenggarakan perlombaan, melibatkan kerjasama, mensosialisasi program. Ketiga, evaluasi meliputi pengawasan, merefleksikan, ikut serta dalam perlombaan, mendokumentasikan kegiatan dan mempublish kegiatan non akademik.
- c) Validasi pengembangan strategi dalam meningkatkan prestasi non akademik. Hasil rata-rata persentase yang diperoleh 4 validator sebesar 97% dengan kriteria sangat baik. Dapat disimpulkan strategi kegiatan non akademik sudah dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi non akademik.

Peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan skripsi yang ditulis oleh saudara Refa Mufasirah, persamaan yang ditemukan terletak pada menggunakan subjek dan objek yang sama yakni kepala sekolah dan prestasi siswa. Sedangkan perbedaan yang ditemukan terletak pada metode yang digunakan, pada metode penelitian yang digunakan oleh saudara Refa Mufasirah menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*), sedangkan peneliti menggunakan pendekatan dan jenis penelitian kualitatif deskriptif, dan pada teknik pengumpulan data yang digunakan oleh saudara Refa Mufasirah dilakukan dengan cara wawancara, data validasi, angket respon dan dokumentasi, sedangkan peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

2. Selanjutnya skripsi yang berjudul "*Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Prestasi Akademik dan Non-akademik Siswa di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis Kabupaten Malang*". Oleh Achmad Ipnu Taqiuddin. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, peneliti menjadi instrumen pertama, melalui wawancara yang mendalam, observasi, serta dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis lalu di cek keabsahannya menggunakan teknik triangulasi. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mendeskripsikan bagaimana formulasi strategi kepala sekolah. (2) Untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi strategi kepala sekolah. (3) Untuk mendeskripsikan bagaimana evaluasi strategi kepala sekolah. (4) Untuk mendeskripsikan bagaimana dampak strategi kepala sekolah dalam

meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik siswa di MTS NU Pakis. Dari penelitian tersebut dapat menarik kesimpulan dan hasil bahwa:

- a) Formulasi strategi kepala sekolah dalam peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa, proses perencanaan strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah menggunakan data visi, misi, serta nilai-nilai, dan hasil analisis lingkungan strategi serta hasil evaluasi diri dengan dibantu oleh para tim yang ditunjuk oleh kepala sekolah yang dirumuskan dalam rapat renstra setiap akhir tahun ajaran baru dengan hasilnya adalah rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang diimplementasikan kedalam program dan kegiatan tahunan (RKAM) dan rencana anggaran dan biaya.
- b) Implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik siswa, dengan hasil kebijakan dan program yang dilandaskan pada faktor kunci keberhasilan TASK (*Talent, Attitude, Skill, and Knowledge*). Dengan sistem pemantauan dan pengawasan secara struktural dalam renstra empat tahun di pantau oleh kepala sekolah dan diawasi oleh komite serta ketua yayasan, sedangkan untuk renstra tahunan dipantau oleh penanggung jawab program dan kegiatan serta diawasi oleh kepala sekolah dan waka kurikulum, namun secara tidak terstruktur dilakukan oleh seluruh tim dan para guru secara bersama-sama.
- c) Evaluasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik siswa, evaluasi strategi yang dilakukan kepala sekolah mempunyai indikator keberhasilan untuk program dan

kegiatan, sementara itu juga ada indikator penilaian kinerja untuk rencana strategi empat tahunan, yang kemudian dilakukan data ini disajikan dalam rapat evaluasi akhir tahun dan di akhir periode renstra empat tahun. Dan dampak yang dihasilkan di lembaga pendidikan tersebut ialah dapat menjuarai berbagai macam perlombaan baik lokal maupun nasional.

Terdapat persamaan dan perbedaan dengan skripsi yang ditulis oleh saudara Achmad Ipnu Taquiuddin, peneliti menemukan persamaan yang terletak pada penelitian ini menggunakan pendekatan dan jenis penelitian kualitatif deskriptif dimana didalamnya peneliti menguraikan hasil analisa yang didapat dilapangan. Selain itu terdapat persamaan pada teknik pengumpulan data dengan melakukan metode observasi, wawancara dan dokumentasi, serta pada teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu analisis dan interaksi, serta menggunakan subjek dan objek yang sama yakni kepala sekolah dan prestasi siswa. Perbedaannya terletak pada variabel yang dijadikan sebagai bahan penelitian yang mana di skripsi yang ditulis oleh saudara Achmad Ipnu Taquiuddin ini, cakupannya mengenai prestasi akademik dan non-akademik sedangkan penelitian yang ditulis oleh peneliti mencakup hal yang berhubungan dengan prestasi non-akademik (ekstrakurikuler) nya saja.

3. Dan selanjutnya peneliti menelaah penelitian skripsi yang berjudul *“Manajemen Peserta Didik dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa di SMK Manbaul Ulum Bondowoso”*. Oleh Bilqis Ayu Anggi,

penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penggumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan model penelitian lapangan yang bersifat deskriptif kualitatif. Sumber data penelitiannya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, bidang kesiswaan, guru dan para siswa yang terlibat. Tujuan dari penelitian ini untuk : (1) Mendeskripsikan perencanaan manajemen peserta didik dalam meningkatkan prestasi non-akademik di SMK Manbaul Ulum Bondowoso. (2) Implementasi manajemen peserta didik dalam meningkatkan prestasi non-akademik di SMK Manbaul Ulum Bondowoso dan, (3) Evaluasi manajemen peserta didik dalam meningkatkan prestasi non-akademik di SMK Manbaul Ulum Bondowoso. Dari penelitian tersebut dapat menarik kesimpulan dan hasil bahwa:

- a) Perencanaan kegiatan manajemen peserta didik di SMK Manbaul Ulum sudah diterapkan dengan baik sesuai dengan indikator perencanaan untuk mencapai suatu target dan sasaran. Segala bentuk kebutuhan mulai dari jadwal hingga pembinaan kegiatan non-akademik pun sudah diatur secara sistematis dan teratur sesuai dengan tujuan program kerja kegiatan kesiswaan. Perencanaan manajemen peserta didik di SMK Manbaul Ulum yaitu dimulai dari membentuk panitia penerimaan peserta didik baru. Perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelaporan, perencanaan pembinaan peserta didik, pembentukan koordinator pembina, membuka pendaftaran yang akan mengikuti ekstrakurikuler dan menyeleksi siswa untuk mengikuti lomba.

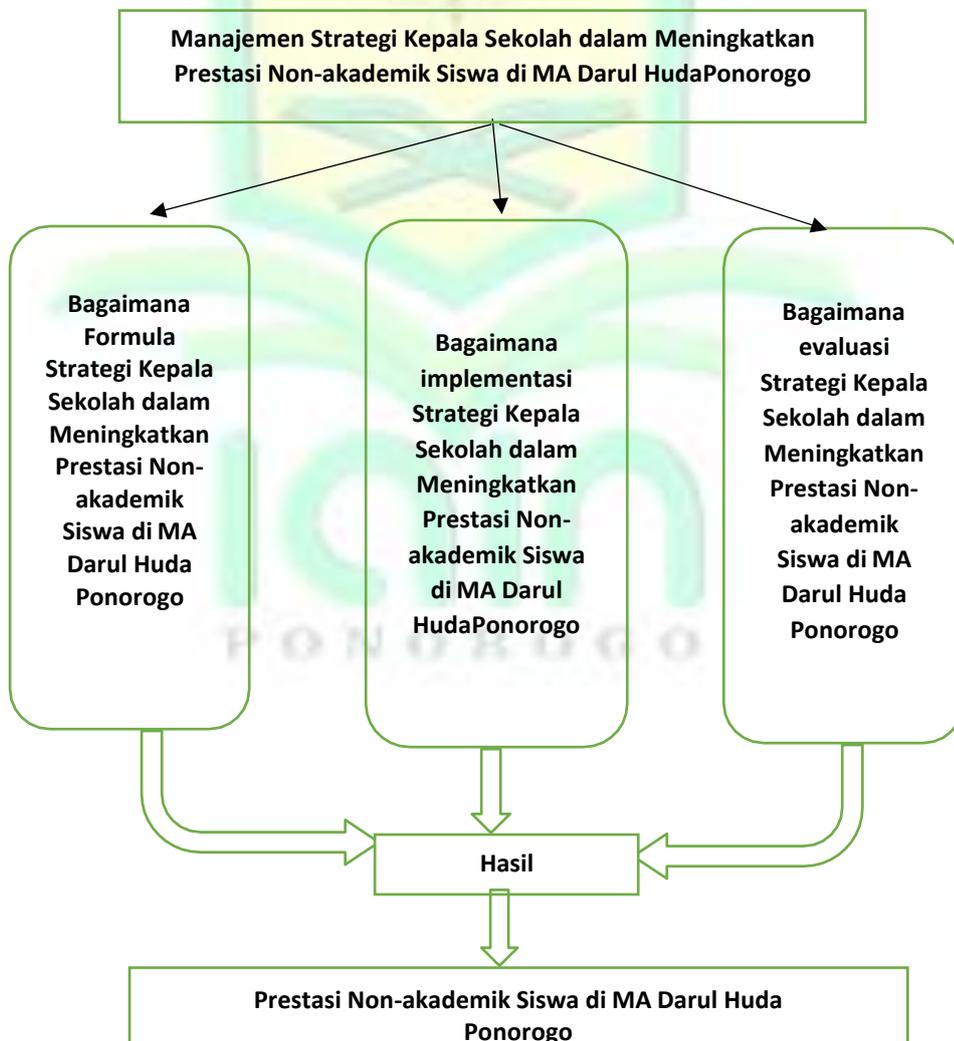
- b) Implementasi kegiatan manajemen peserta didik berjalan dengan baik. Dengan indikator bahwa SMK Manbaul Ulum melaksanakan beberapa kegiatan, meliputi ; seluruh panitia melakukan tupoksi sesuai dengan SK yang berlaku, menyebarkan informasi penerimaan peserta didik baru, menyediakan tempat pendaftaran baik secara online maupun offline, melakukan koordinasi dengan setiap pembina ekstra, membuka pendafran kegiatan ekstrakurikuler, menyeleksi siswa yang layak untuk mengikuti lomba dan mengadakan perlombaan antar kelas.
- c) Mengevaluasi seluruh rangakain kegiatan mulai dari perencanaan hingga implementasi, apakah semua kegiatan berjalan dengan baik atau tidak. Sekolah ini telah melaksanakan seluruh kegiatan dengan baik. Adanya perencanaan yang dibuat dan dilaksanakan dengan baik maka dampak yang mempengaruhi adalah dapat dengan mudah memilah program yang berjalan dengan baik atau tidak sehingga bisa segera melakukan perbaikan baik dari sisi peserta didik maupun dari pendidiknya.

Seperti yang lainnya terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang ditulis oleh saudara Bilqis Ayu Anggi dengan penelitian yang ditulis oleh peneliti sendiri. Persamaan yang ditemui pada bagian variabel penelitian yang membahas mengenai prestasi non-akademik siswa, pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan dan jenis penilitian kualitatif deskriptif, selain itu terdapat persamaan pada teknik pengumpulan data dengan melakukan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun perbedaan yang ditemukan pada salah satu variabel penelitian yang mana penelitian yang teliti oleh saudara Bilqis Ayu Anggi berjudul “Manajemen Peserta Didik dalam

Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa” variabel yang diteliti berupa manajemen peserta didiknya. Sedangkan judul penelitian yang ditulis oleh peneliti “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa”, yang mana variabel yang diteliti berupa manajemen kepala sekolahnya.

C. Kerangka Berfikir

Tabel 2 . 1. Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang dikaji yaitu mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari seseorang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif dapat dikatakan sebagai sebuah metode penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, bukan dari angka-angka. Penelitian kualitatif berguna untuk untuk mengungkapkan proses kejadian secara mendetail, karena pada dasarnya penelitian ini lebih banyak mementingkan segi proses daripada hasil.⁷³

2. Jenis Penelitian

Pendekatan yang peneliti pilih dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu prosedur yang digunakan dalam penelitian pengembangan ilmu pengetahuan, untuk menerangkan gejala yang terjadi di dalam masyarakat. Pendekatan ini menggunakan latar

⁷³ Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 11

belakang alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada.⁷⁴

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo yang berlokasi di Jl. Ir. H. Juanda, Gg.VI No.38 Mayak, Tonatan Kec. Ponorogo Kab. Ponorogo Prov. Jawa Timur. Tepatnya di pondok pesantren Darul Huda Ponorogo.

Pemilihan objek penelitian dengan pertimbangan-pertimbangan secara ilmiah, yaitu:

1. Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo merupakan madrasah aliyah yang letak geografisnya strategis.
2. Pencapaian kualitas madrasah yang sangat baik dan mempunyai segudang prestasi baik ditingkat kecamatan, kabupaten, provinsi, bahkan nasional.
3. Adanya program kerja yang berkaitan dengan peningkatan prestasi siswa di bidang non-akademik, hal ini sesuai dengan pokok pembahasan penelitian yang peneliti teliti.
4. Kualitas dan prestasi madrasah yang telah telah dicapai tidak terlepas dari kebijakan kepala sekolah dalam menggerakkan personilnya untuk meningkatkan prestasi siswa terlebih di bidang non-akademik siswa dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang telah dilakukan.

Dimana waktu yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini dilakukan dari bulan Juni 2023 hingga Agustus 2023, disesuaikan dengan

⁷⁴ Emilda Sulasmi, *Buku Ajar Kebijakan dan Permasalahan Pendidikan* (Medan: UMSU Press, 2021), 141

permasalahan yang diteliti dan informasi serta data-data yang diperoleh dari subjek penelitian.

C. Data dan Sumber Data

Data yang akan peneliti kumpulkan dalam penelitian ini yaitu data yang bersangkutan sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Jenis data yang dikumpulkan ada dua macam yaitu, data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama, seperti dari informan atau peristiwa-peristiwa yang diamati dan sejenisnya, adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, guru, siswa dan semua pihak yang bersangkutan dengan fokus penelitian ini.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari informasi yang sudah diolah oleh pihak lain, seperti segala macam bentuk dokumen-dokumen yang berkaitan tentang masalah ataupun perkara yang sedang diteliti.⁷⁵ Seperti dokumen profil MA Darul Huda Ponorogo, prestasi non-akademik siswa yang sudah dicapai selama ini dalam kurun waktu tertentu, dan hasil catatan lapangan yang diperoleh ketika peneliti berada dilokasi penelitian di MA Darul Huda

D. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan juga

⁷⁵ Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. (Malang, UM Press, 2008), 41

berupaya mengadakan analisis kualitatif mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Karenanya peneliti memerlukan prosedur pengumpulan data tersebut untuk memperoleh data yang diperlukan.⁷⁶

1. Observasi

Pengumpulan data dengan menggunakan observasi berperan serta ditunjukkan untuk mengungkapkan makna suatu kejadian dari *setting* tertentu, yang merupakan perhatian esensial dalam penelitian kualitatif. Observasi dilakukan untuk mengamati obyek penelitian, seperti tempat khusus suatu organisasi, sekelompok orang atau beberapa aktivitas suatu sekolah. Dalam hal ini yang berkaitan mengenai manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo.

Pengamat (*observer*) dalam berlangsungnya observasi memiliki peran sebagai pengamat yang hanya semata-mata mengamati dengan tidak ikut berpartisipasi dalam kegiatan subyek. Dalam hal ini peneliti secara langsung berperan aktif mengumpulkan data langsung dengan datang ke lokasi penelitian dan bersinnggungan secara langsung dengan informan.⁷⁷

Peneliti di sini menggunakan teknik pengamatan di lokasi dengan mencatat ataupun merekam setiap kejadian yang terjadi dengan alat buku catatan, kamera, dan audio recording dari berbagai fenomena dan gejala yang terjadi di MA Darul Huda untuk mendukung data yang berhubungan

⁷⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 137

⁷⁷ Salim, dan Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Citapustaka Media, 2012), 114

dan menyangkut tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Wawancara ini dilakukan kepada kepala sekolah MA Darul Huda Ponorogo dan elemen madrasah yang terkait (waka kurikulum, waka kesiswaan dan para guru yang berhubungan). Untuk itulah maka peneliti perlu menyusun suatu pedoman pada saat melakukan wawancara guna memperoleh data atau informasi yang dimaksud. Dalam proses wawancara ini peneliti menggunakan alat bantu dalam proses mewawancarai informan, alat yang digunakan berupa : buku catatan, yang berfungsi untuk mencatat semua pembicaraan atau percakapan dengan sumber data, alat perekam, yang berfungsi untuk merekam semua pembicaraan atau percakapan yang berlangsung, dan membuat daftar pertanyaan guna mempermudah dalam memberikan pertanyaan kepada narasumber.

Dalam metode ini peneliti menyiapkan daftar pertanyaan yang telah disusun yang disampaikan secara tertulis ataupun lisan sehingga informan mempunyai kesempatan dalam memberikan jawaban.

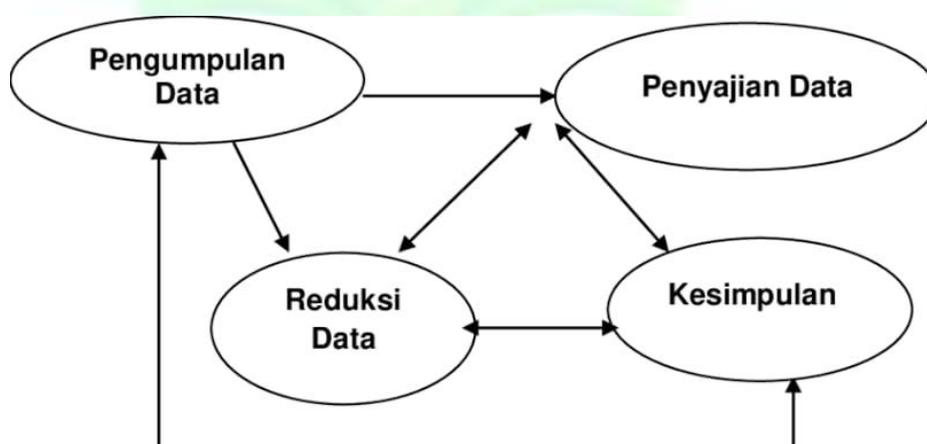
3. Dokumentasi

Dengan metode ini peneliti mendokumentasikan data-data non manusia baik itu tertulis ataupun tergambar dari bukti-bukti nyata seperti:

Dokumen sejarah dan profil madrasah, daftar guru, lulusan, masa kerja, dan jabatan, dokumen struktur organisasi, data jumlah siswa masing-masing kelas, jurusan, dan jenis kelamin, hasil prestasi siswa di bidang non-akademik, dan foto-foto kegiatan ekstrakurikuler.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu analisis dan interaksi. Dalam wawancara saat penelitian, peneliti sudah melakukan persiapan analisis terhadap jawaban kuisioner, apabila setelah dijawab belum memuaskan atau dirasa belum kredibel untuk digunakan dalam penelitian maka akan diajukan lagi pertanyaan sampai tahap tertentu dan sampai data itu jenuh dan tuntas sehingga data dianggap kredibel untuk ditulis dalam laporan penelitian.⁷⁸



Gambar 1.1 Teknik Analisis Data oleh Miles dan Huberman

Adapun langkah-langkah analisis data dan pola kerjanya pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

⁷⁸ Sri Yunengsih, Syahrilfuddin, *The Analysis of Giving Rewards by the Teacher in Learning Mathematics Grade 5 Students of SD Negeri 184 Pekanbaru*, Jurnal Pendidikan dan Pengajar, Vol. 4, No. 4, Juli 2020, 3-4

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan hal-hal manajemen strategi yang dibuat oleh kepala sekolah MA Darul Huda meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa.

2. Reduksi Data

Setelah peneliti mendapatkan data mentah atau data yang masih rumit dari teknik pengumpulan data, disini peneliti melakukan analisis data dengan cara merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, menemukan tema dan polanya, dan dicocokkan pada kredibilitas data, dengan begitu data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan kredibel.

3. Penyajian Data

Setelah peneliti mereduksi data, selanjutnya peneliti menyajikan data yang berkaitan dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa. Yang semuanya disajikan dalam bentuk kualitatif deskriptif sederhana sehingga dapat dengan mudah memahami dan menentukan kesimpulan.

4. Verifikasi dan kesimpulan akhir

Selain dengan penyajian data, analisis data pada penelitian ini juga menggunakan verifikasi data dan pengambilan simpulan akhir. Data yang berada diawal yang sudah dideskripsikan pada tahap penyajian data harus diverifikasi kembali dengan cara membuat tabel kesimpulan awal data dan dari mana sumbernya kemudian di tanyakan kembali, apakah jawaban

atau hasil datanya masih sama atau mengalami perubahan. Karena ada kemungkinan kesimpulan di awal masih bersifat sementara dan dapat mengalami perubahan bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang diambil pada tahap awal telah mendukung bukti-bukti yang kuat dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan diawal merupakan kesimpulan yang kredibel. Dari seluruh kesimpulan data yang sudah diverifikasi akan masuk pada tahap simpulan akhir yang mana simpulan ini layak dituliskan dalam laporan penelitian.

F. Pengecekan Keabsahan Penelitian

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

1. Meningkatkan Ketekunan Pengamatan

Peneliti dapat meningkatkan ketekunan dalam bentuk pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu benar atau tidak, dengan cara melakukan pengamatan secara terus-menerus, membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang terkait, sehingga wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam.⁷⁹ Dalam ketekunan pengamatan yang menjadi fokus adalah data yang sudah diperoleh untuk kemudian dicek kembali sehingga data yang diperoleh kredibel.

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan gabungan atau kombinasi berbagai metode

⁷⁹Arnild Augina Mekarisce, *Teknik Pemeriksaan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat*, Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat, Vol. 12, Edisi 3, 2020, 150

yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan prespektif yang berbeda.

Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam komponen, disini peneliti dalam pengecekan keabsahan penelitian menggunakan metode triangulasi sumber.

Triangulasi Sumber dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber.⁸⁰ Seperti yang telah dijelaskan diatas pengecekan keabsahan data diperlukan untuk memberikan data yang kredibel. Dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh akan dicek lagi, salah satunya dengan teknik triangulasi sumber data yang diperoleh dari setiap informan.

G. Tahap Penelitian

Pada tahap penelitian, peneliti akan menjelaskan mengenai tahapan-tahapan yang dilewati dalam proses penelitian ini, adapun tahapan-tahapannya meliputi:

1. Di tahap awal, peneliti melakukan penjajakan serta penelitian pra lapangan mengenai tempat ataupun lokasi yang akan digunakan sebagai tempat penelitian.
2. Selanjutnya, setelah mendapatkan gambaran mengenai apa yang akan diangkat menjadi fokus penelitian, peneliti berkonsultasi kepada dosen setelah mengetahui keadaan lokasi penelitian.

⁸⁰ Ibid, 150-151

3. Untuk tahapan selanjutnya, peneliti mulai mencari referensi-referensi mengenai kajian teori yang menjadi dasar penelitian, dan juga mencari penelitian terdahulu yang memiliki judul yang sama guna sebagai tolak ukur dalam proses penyusunan penelitian.
4. Dilanjutkan dengan peneliti menyusun proposal, serta instrumen pengumpulan data. Dan dilanjutkan sampai seminar proposal.
5. Setelah proposal yang diajukan dapat diterima, maka langkah selanjutnya peneliti mulai merancang mengenai pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan pada saat melakukan penelitian dilapangan dengan teknik pengumpulan data (observasi, wawancara, dan dokumentasi) bersama informan yang telah peneliti tentukan. Sehingga peneliti mendapatkan data untuk pengembangan penelitian skripsi yang akan dilaksanakan.
6. Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan, langkah selanjutnya ialah melakukan analisis data dan penulisan laporan penelitian yang didapat selama melakukan penelitian dilokasi.
7. Dan pada tahap akhir, peneliti akan terus berkonsultasi kepada dosen pembimbing guna untuk penyempurnaan dan perbaikan proposal penelitian hingga sampai di seminar hasil penelitaian yang didapat selama melakukan penelitian, hingga pada tahap penyempurnaan hasil laporan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Latar Belakang Penelitian

1. Sejarah Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo

Madrasah Aliyah Darul Huda merupakan salah satu dari sekian banyak Madrasah Aliyah swasta yang berada di Ponorogo yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo, serta lingkungannya berada dalam Pondok Pesantren Darul Huda Mayak. Pondok Pesantren Darul Huda Mayak sendiri merupakan salah satu Pondok Pesantren yang ada di wilayah Kabupaten Ponorogo didirikan pada tahun 1968 oleh Almaghfurlah KH. Hasyim Sholeh dengan menggunakan metode *salafiyah wal haditsah*, yaitu tetap melestarikan metode lama yang baik dan mengambil metode baru yang lebih baik. Diharapkan dengan adanya metode tersebut, para santriwan/santriwati dapat mempelajari pendidikan agama Islam secara menyeluruh dalam rangka *tafaqquh fiddin* sehingga membentuk jiwa keagamaan santri yang teguh dan hidup secara fleksibel di masyarakat.

Madrasah Aliyah merupakan jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di Indonesia yang setara dengan sekolah menengah atas. Pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama dalam usianya yang relatif muda serta berkat semangat dan kerja keras yang tidak mengenal lelah oleh seluruh warganya, kini Madrasah Aliyah telah menunjukkan diri sebagai lembaga Islam yang modern, terutama jika dilihat dari penampilan fisik dan akademiknya.

Madrasah Aliyah Darul Huda yang berdiri pada tanggal 29 September 1989 dengan nomor izin operasional W.n. 06.04/00.0352/58.14/1989, bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda, merupakan salah satu dari sekian Madrasah Aliyah yang ada di kabupaten Ponorogo.

Madrasah Aliyah Darul Huda sebagaimana Yayasan Pondok Pesantren Darul Huda tempat bernaung, menggunakan metode عَلَى نَهْجِ الْمُحَافَظَةِ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْذُ بِالْجَدِيدِ الْأَصْلَاحِ السَّلَفِيَّةِ الْحَدِيثَةِ dengan pengertian yang artinya tetap melestarikan metode lama yang baik dan mengambil baru yang lebih baik. Metode ini diharapkan sesuai arah kebijakan pemerintah mengenai kurikulum tingkat satuan pendidikan yang berbasis karakter saat ini.

Madrasah Aliyah Darul Huda sejak awal berdirinya sesuai dengan izin Pendirian Madrasah dari kantor wilayah Departemen Agama RI, No.W.n. 06.04/00.0352/58.14/1989 tanggal 29 September 1989 dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM) 312 350 216 280 status **TERDAFTAR**, dan sesuai dengan jenjang akreditasi dari Departemen Agama Republik Indonesia nomor: E.IV/29/1994 tanggal 24 Maret 1994 Madrasah Aliyah Darul Huda memiliki status **DIAKUI**. Sesuai sertifikat Nomor Identitas Sekolah (NIS) Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Ponorogo nomor: 421 / 1228 / 405.17 / 2003 Madrasah Aliyah Darul Huda tercatat dengan Nomor Identitas Sekolah (NIS) 31 00 50, dan terakhir sesuai dengan jenjang akreditasi yang dilakukan oleh Dewan Akreditasi Madrasah Provinsi Jawa Timur Nomor: B/Kw.13.4/MA/182/2005 sebagai

Madrasah **TERAKREDITASI**, sesuai dengan Piagam Izin Operasional Madrasah nomor: kw.13.4/4/PP.00.6/868/2010 Kantor Kementerian Agama RI pembaruan Nomor Statistik Madrasah (NSM) menjadi: 131235020027, pembaruan status Madrasah dari Badan Akreditasi Nasional (BAN-SM) pada tanggal 30 Oktober 2010 Terakreditasi dengan Predikat B Nilai 81, berlaku hingga tahun 2015 dan Akreditasi terakhir pada tanggal 25 Oktober 2016 terakreditasi dengan Predikat A nilai 89.

Kini Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo berstatus terakredetasi dengan predikat A, mempunyai jenjang pendidikan selama tiga tahun dengan kurikulum yang digunakan kurikulum 2013, masuk pada pagi hari mulai pukul 07.00 WIB sampai pukul 13.00 WIB dengan progam perminatan Ilmu Agama (Agama), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA).⁸¹

Kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo sudah berganti dan berotasi secara periodik berdasarkan perkembangan zaman, untuk lebih jelasnya kepemimpinan Madrasah Aliyah Darul Huda sejak tahun dapat dilihat pada tabel berikut:⁸²

Tabel 2 . 2. Periode Kepemimpinan MA Darul Huda Ponorogo

No	Kepala Sekolah	Periode
1	Drs. As'adi	1989-1990
2	Drs. Mudhofir Ihsan	1990-1997
3	Drs. Sajid Qodri	1997-1999
4	Drs. Abdul Wahid	1999-2000
5	Drs. Ahdjari	2000-2002
6	Drs. Mudhofir Ihsan	2002-2020
7	Umar, M. Pd. I	2020-sekarang

⁸¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 01/D/19-6/2023.

⁸² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 02/D/19-6/2023.

2. Visi, Misi, Target dan Tujuan

a. Visi

Berilmu, Beramal dan Bertaqwa, dengan indikator sebagai berikut:

Berilmu: Memiliki ilmu yang berkualitas tinggi dalam penguasaan IPTEK dan IMTAQ sebagai *kholifah fi al-ardl*, **Beramal:** Terampil dalam melaksanakan ibadah (*hablun minallah*), dan terampil dalam bermasyarakat (*hablun minannas*), **Bertaqwa:** Selalu menjunjung tinggi kebenaran dan menjauhi segala keburukan, baik norma agama maupun norma masyarakat.

b. Misi

- 1) Membekali peserta didik, ilmu yang ‘amaliyah.
- 2) Membiasakan peserta didik, beramal yang ilmiah.
- 3) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah Swt.
- 4) Menumbuhkan sikap dan amaliah keagamaan Islam.
- 5) Mengoptimalkan pengayaan terhadap nilai keagamaan.
- 6) Mengantar kader yang siap diri, cerdas, mandiri berilmu dan profesional serta berwawasan kebangsaan.
- 7) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, terampil, kreatif, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik rohani, iptek dan akhlakul karimah.
- 8) Membina dan bekerjasama dengan lingkungan masyarakat.

- 9) Mendorong dan membantu setiap peserta didik untuk mengenali dirinya dan potensinya, sehingga tumbuh dan berkembang secara utuh dan optimal.
- 10) Meningkatkan kepedulian terhadap kebersihan lingkungan.⁸³

c. Target dan Tujuan

Adapun target dan tujuan dari Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo adalah sebagai berikut:⁸⁴

Tabel 3 . 1. Target dan Tujuan MA Darul Huda Ponorogo

Target Madrasah Aliyah DarulHuda Mayak	Tujuan Madrasah Aliyah DarulHuda Mayak
1. Terciptanya kegiatan di madrasah yang terencana dan terarah dengan acuan manajemen yang baik. 2. Meningkatkan kualitas para guru dan jajaran pengelola madrasah lainnya, sehingga memungkinkan terciptanya proses belajar mengajar yang kondusif dan menciptakan output yang handal.	1. Meningkatkan kualitas keilmuan yang amaliah bagi warga madrasah. 2. Meningkatkan kualitas amal yang ilmiah bagi warga madrasah. 3. Meningkatkan kualitas sikap dan amaliah keagamaan islam warga madrasah.
3. Berfungsinya unit-unit pendidikan yang berkaitan dengan kegiatan murid, guru, dan kepala madrasah serta seluruh jajaran pengelola dan masyarakat baik unit organisasional, sehingga memungkinkan terjadinya kerjasama yang baik dan terbangunnya rasa tanggung jawab bersama diantara kita.	4. Meningkatkan kepedulian warga madrasah terhadap kebersihan dan keindahan lingkungan madrasah. 5. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana dan fasilitas yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik..

⁸³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 03/D/19-6/2023.

⁸⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 04/D/19-6/2023.

3. Letak Geografis

Letak geografis Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo berada di dalam naungan Pondok Pesantren Darul Huda secara geografis terletak di kota Ponorogo, tepatnya di jalan Ir. H. Juanda Gang IV Nomor 38, Rt.03, Rw.03, Dusun Mayak, Kelurahan Tonatan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur.⁸⁵

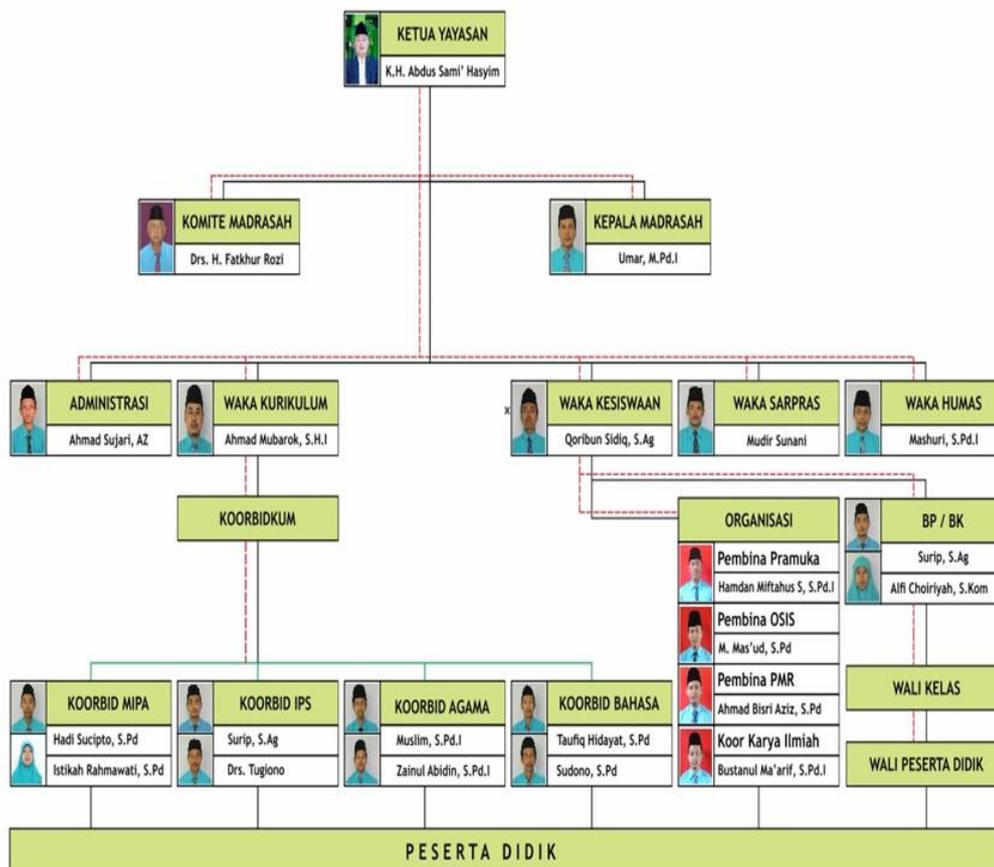
Madrasah Aliyah Darul Huda Ponorogo merupakan salah satu tempat pendidikan yang lokasinya sangat strategis karena terletak di jantung kota Ponorogo. Batas-batas lokasinya adalah:

Sebelah utara	: Jl. Menur Ronowijayan
Sebelah selatan	: Kantor Departemen Agama
Sebelah timur	: Jl. Suprpto
Sebeah barat	: Jl. Ir. H. Juanda Gang VI
Kode Pos	: 63418
No. Telp.	: Telp 0352-461093Fax. : 0352-462288
Website	: www.darulhudamayak.com

⁸⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 05/D/19-6/2023.

4. Struktur Organisasi

Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak memiliki struktur organisasi sebagai berikut :⁸⁶



Gambar 2 . 1. Struktur Keorganisasian MA Darul Huda Ponorogo

5. Data Fasilitas dan Sarana Prasarana

Sarana di MA Darul Huda Mayak yang disediakan sudah cukup memadai walaupun untuk ruang kelas sebagian adalah kelas semi permanen (dari Galfalum) akan tetapi tidak membuat siswa patah semangat untuk belajar. Dalam hal ini kebutuhan siswa sudah terpenuhi dengan baik. Berikut ini adalah data sarana dan prasarana yang ada di MA

⁸⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 06/D/19-6/2023.

Darul Huda, meliputi dokumentasi mengenai luas lahan dan status kepemilikan, serta luas ruangan dan kelayakan kondisi ruangan. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada tabel transkrip dokumentasi nomor 07/D/19-6/2023 pada lampiran hasil penelitian.⁸⁷

6. Data Tenaga Pendidik dan Peserta Didik

Jumlah sumber daya manusia yang terdiri dari Guru, Siswa dan Tenaga Kependidikan di MA Darul Huda Ponorogo untuk tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 140 orang yang terdiri dari tenaga guru yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahliannya masing-masing. Adapun jumlah siswa secara keseluruhan berjumlah 2292 siswa yang terbagi ke dalam 75 rombel/kelas dengan jurusan MIPA, Agama, dan IPS.⁸⁸

7. Daftar Prestasi Peserta Didik

MA Darul Huda Ponorogo selain memberikan pembelajaran secara akademik juga memberikan wadah dan fasilitas bagi minat dan bakat yang dimiliki oleh siswa, supaya kemampuan non-akademik dari siswa juga terasah dengan baik. Dalam mendukung bakat dan minat siswa lembaga tidak lepas begitu saja, lembaga juga memberikan fasilitas untuk pengembangan bakat dan kemampuan siswa, juga mengikuti beberapa kompetisi yang pada akhirnya memberikan prestasi-prestasi yang sangat membanggakan bagi lembaga itu sendiri. Dalam kurun waktu 2 tahun belakangan (dalam periode kepemimpinan Ustadz Umar, M.Pd.I) ini terkhususnya prestasi non-akademik siswa terus menunjukkan

⁸⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 07/D/19-6/2023.

⁸⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 08/D/19-6/2023.

perkembangannya. Mengenai contoh prestasi yang sudah diraih lebih detailnya dapat dilihat pada tabel transkrip dokumentasi nomor 09/D/19-6/2023 pada lampiran hasil penelitian.⁸⁹

8. Kegiatan Ekstrakurikuler

Adapun Untuk kegiatan pendukung atau ekstra kurikuler, di MA Darul Huda Ponorogo terdapat 2 jenis ekstrakurikuler yaitu ekstrakurikuler wajib dan ekstrakurikuler pilihan.

a. Kegiatan ekstrakurikuler wajib

Kegiatan yang diwajibkan diikuti siswa yaitu pramuka.

b. Kegiatan ekstrakurikuler pilihan antara lain:

- 1) Drum band
- 2) PMR
- 3) Kaligrafi
- 4) Hadroh
- 5) Khitobah
- 6) Olahraga
- 7) Komputer
- 8) Bahasa Arab
- 9) Bahasa Inggris
- 10) Seni Baca Al-Qur'an.⁹⁰

⁸⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 09/D/19-6/2023.

⁹⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 10/D/19-6/2023.

B. Deskripsi Data

Manajemen strategi yang dilakukan kepala sekolah di MA Darul Huda Ponorogo memiliki tahapan yang dilakukan diantaranya, yaitu tahap formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Sebelumnya peneliti sudah melakukan penelitian di MA Darul Huda Ponorogo yang merupakan salah satu dari sekian banyak Madrasah Aliyah swasta yang berada di Ponorogo yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo, serta lingkungannya berada dalam Pondok Pesantren Darul Huda Mayak.

Hasil penelitian yang didapatkan dengan melalui cara observasi, wawancara dan dokumentasi yang relevan dan sesuai terkait dengan rumusan masalah yang ada pada penelitian. Adapun data temuan di lapangan adalah sebagai berikut :

1. Formulasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Dalam proses manajemen strategis yang berada di MA Darul Huda, Bapak Umar M.Pd.I selaku pimpinan sekolah yang menempati kursi kepemimpinan dari tahun 2020 hingga sekarang, sudah mempersiapkan tahapan pertama dengan perumusan strategi-strategi yang dilakukannya bersama, ketua yayasan, bendahara sekolah, waka kurikulum, kesiswaan, waka sarpras, para guru/pembimbing ekstrakurikuler, dan serta setiap elemen yang terlibat di dalamnya. Dan diketahui serta mendapatkan persetujuan dari komite atau ketua yayasan dalam suatu pertemuan rapat yang dilakukan pada pertemuan renstra,

kemudian dirinci dalam perencanaan program dan operasional serta perencanaan anggaran tahunan, dimana semua renstra ini bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.⁹¹

Hal ini diperkuat dengan hasil temuan dokumentasi, mengenai rapat musyawarah yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pihak-pihak terkait mengenai tahapan perencanaan strategi-strategi yang akan dilaksanakan.⁹²



Gambar 2 . 2. Rapat Formulasi Strategi

Penyusunan renstra ini sejalan dengan visi dan misi madrasah, dengan memperhatikan hasil analisis faktor internal dan eksternal sekolah, disesuaikan dengan tujuan pendidikan nasional serta memperhatikan hasil evaluasi diri sekolah yang pada tahun ajaran sebelumnya telah dilakukan.

Pada tahap perumusan dan formulasi, Ustadz Umar, M.Pd.I selaku kepala sekolah, beliau mengatakan:

Dalam memformulasikan strategi manajemen kaitanya meningkatkan prestasi non-akademik siswa, kami tentunya berpedoman dan mengacu pada visi dan misi dari MA Darul

⁹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

⁹² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 11/D/20-6/2023.

Huda sendiri, terkait dengan peningkatan bidang non-akademik visi dan misi kani yaitu membekali peserta didik untuk mempunyai bakat serta meningkatkan prestasi non-akademik siswa.⁹³

Dalam kaitannya dengan perumusan visi dan misi, Ustadz Ahmad Mubarok, S. H. I, mengatakan mengenai pihak-pihak yang ikut terlibat di dalam perumusannya, mengingat selain pentingnya keterlibatan berbagai pihak, visi dan misi juga perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik dari visi dan misi tersebut.

Semua aspek baik dari madrasah maupun yayasan (pesantren) yang meliputi, kabag kepesantrenan, kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, pembimbing organisasi dan pengurus yang mengurus kegiatan ekstra itu sendiri. Hal ini sangat penting sekali, karena sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan dan strategi yang dilakukan.⁹⁴

Dari keterangan tersebut dapat kita pahami bahwa pihak sekolah dalam memformulasikan perencanaan strategik dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa tentunya mengacu dan berpedoman pada visi dan misi madrasah, yang sebelumnya sudah dibuat dan ditetapkan. Pada proses perumusan visi dan misi ini tentunya melibatkan pihak-pihak yang terkait, seperti ketua yayasan (pesantren), kabag kepesantrenan, kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, pembimbing dan pengurus yang mengurus kegiatan ekstra itu sendiri. Dan dalam kaitannya peran dari visi misi ini pihak sekolah menilai sangat penting karena sebagai acuan dalam perumusan strategi, melaksanakan kegiatan dan strategi yang dilakukan.

⁹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor.01/W/16-8/2023.

⁹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor.02/W/16-8/2023.

Pendapat tersebut dikuatkan dengan hasil observasi peneliti selama berada di sekolah.⁹⁵

Tabel 3 . 2. Observasi Visi dan Misi Sekolah

Terkait Temuan	Hasil Observasi
Visi dan misi sekolah	Terdapat papan mengenai visi dan misi madrasah yang terpajang diruangan kantor, perpustakaan dan diruang-ruang lainnya, dan terdapat indikator terkait prestasi siswa didalamnya.

Selanjutnya dalam tahapan formulasi dan perencanaan strategi, kepala sekolah beserta pihak-pihak yang terkait juga melakukan kegiatan menganalisis atau menelaah lingkungan sekolah guna untuk mengetahui sumber daya yang ada (baik sumber daya manusia, sumber dana, dsb), mengetahui kelemahan dan kekuatan dari MA Darul Huda itu sendiri, dan juga untuk mengetahui peluang dan ancaman di dalamnya. Singkatnya istilah kegiatan ini disebut juga dengan menganalisis lingkungan strategi baik dari faktor internal maupun eksternalnya, yang bertujuan untuk tercapainya keefektifan strategi yang akan diterapkan. Dengan melakukan kegiatan ini tentunya akan mendapatkan gambaran mengenai situasi dan kondisi MA Darul Huda saat ini. Ustadz Umar, M.Pd.I, menuturkan hasil dari analisis lingkungan strategi di MA Darul Huda:

Kami juga menganalisis mengenai lingkungan sekolah agar dalam proses perumusan strategi dapat berjalan secara efektif dan efisien, tentunya sesuai dengan harapan yang diinginkan. Pada proses ini pihak-pihak yang terlibat, yang jelas bapak kepala sekolah sendiri sebagai pimpinan sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, pelatih/pembimbing ekstra, dan setiap bagian bidang yang terkait guna melakukan musyawarah untuk pengefektifan

⁹⁵ Lihat Transkrip Observasi Nomor. 01/O/16-8/2023.

strategi dan pemecahan masalah yang ditemui. Dalam proses musyawarah dan evaluasi mengenai lingkungan sekolah biasanya dilakukan secara langsung (rapat di sekolah) maupun tidak langsung (seperti lewat group WA). Untuk sementara ini hasil dari analisis lingkungan sekolah, yang pertama terkait faktor internal : terkait dengan kekuatan 1) kita mempunyai jumlah siswa yang banyak, 2) jumlah SDM (terkait guru dan pelatih) juga sama banyak jumlahnya, 3) penempatan guru sesuai dengan bidang dan kemampuannya, 4) adanya kemampuan dalam mengidentifikasi potensi dan kemampuan tenaga pendidik dan pendidik melalui metode *Talent Mapping* dan diperkuat dengan adanya kegiatan pelatihan dan pemberdayaan guru dalam hal peningkatan kompetensi, sedangkan kalau siswanya dikuatkan dengan program ekstrakurikuler yang ada, 5) kekompakan dan kesolidan antar lini yang terkait, 6) melakukan kegiatan evaluasi secara *continue* dan berkelanjutan, 7) dan selain daripada itu MA Darul Huda juga yang masih dalam lingkup Pondok Pesantren Darul Huda Mayak yang tentunya memiliki kekuatan dan keuntungan tersendiri baik dalam hal karakter siswa dan pendidikan ekstrakurikuler yang berkaitan dengan keagamaan, 8), yayasan memberikan kebebasan dalam hal pengelolaannya, namun harus sesuai dan sejalan dengan kegiatan di Ponpes Darul Huda Mayak. Dan terkait dengan kelemahan 1), masalah penjadwalan latihan ekstra karena siswa juga ketika sore wajib mengikuti sekolah pondok atau MMH jadi tidak bisa full seperti sekolah lain, 2) selain itu ada masalah fasilitas yang sedikit kurang memadai seperti cabang menyanyi yang mana di sekolah harus menyewa studio di luar .

Selanjutnya terkait analisis faktor eksternal: mengenai peluang 1) adanya kepercayaan dan dukungan dari wali murid mengenai program-program yang dijalankan di sekolah, 2), adanya kerja sama yang baik dengan wali murid mengenai prestasi anaknya, 3), Peluang bagi anak-anak yang mengikuti ekstra, dapat menemukan jati diri mereka dan melatih kemampuannya, sehingga nantinya banyak diminati ketika sudah di masyarakat, seperti bisa qiraah dll. Dan terkait dengan tantangan/ancaman 1) persaingan mutu pendidikan (prestasi dan karakter) di lingkungan sekolah sekitar, yang tentunya MA Darul Huda harus bisa menjadi lebih baik dari sekolah yang lainnya, 2) Ancamanya tidak begitu ada cuman bagi anak yang memiliki bakat dan kemampuan jika akan mengikuti event tertentu mestinya sering latihan dan takutnya akan mengganggu waktu anak untuk belajar (akademik) dan kegiatan di pondoknya.⁹⁶

⁹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

Pendapat ini juga diperkuat oleh hasil observasi peneliti, sebagai berikut:⁹⁷

Tabel 4 . 1. Observasi Faktor Intenal dan Ekstrenal

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan	Peluang
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah mempunyai jumlah siswa yang banyak, hal ini merupakan sesuatu kekuatan yang baik dalam mencari siswa yang berprestasi di bidang non-akademik. 2. Jumlah SDM (terkait guru dan pelatih) juga sama banyak jumlahnya. 3. Serta dalam penempatan guru sesuai dengan bidang dan kemampuannya, hal ini juga tentunya akan membantu dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa. 4. Kekompakan dan kesolidan antar lini yang terkait. Serta keadaan komunikasi organisasi (secara vertikal maupun horizontal yang baik), tentunya dengan adanya kekompakan dan komunikasi yang baik antar lini tentunya akan mempermudah dan mengefektivan proses peningkatan prestasi siswa. 5. MA Darul Huda juga yang masih dalam lingkupan Pondok Pesantren Darul Huda Mayak yang tentunya memiliki kekuatan dan keuntungan tersendiri baik dalam hal karakter siswa dan pendidikan ekstrakurikuler yang berkaitan dengan keagamaan. Dikarenakan dalam pendidikan pesantren mereka juga diajarkan dan dilatih dalam hal itu. 6. Lingkungan yang bersih dan nyaman. 7. Para siswa dididik dan dilatih oleh guru yang kompeten dan menguasai dibidangnya. 	<p>Peluang bagi anak-anak yang mengikuti ekstra, dapat menemukan jati diri mereka dan melatih kemampuannya, sehingga nantinya banyak diminati ketika sudah di masyarakat, seperti bisa qiraah dll.</p>
Kelemahan	Tantangan/Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjadwalan latihan ekstra, karena siswa juga ketika sore wajib mengikuti sekolah pondok atau MMH (madrasah miftahul huda), dan tentunya berbeda dengan sekolah lainnya. Dikarenakan para siswa 	<p>Bagi anak yang memiliki bakat dan kemampuan jika akan mengikuti event tertentu mestinya sering latihan dan takutnya akan</p>

⁹⁷ Lihat Transkrip Observasi Nomor. 02/O/16-8/2023.

<p>yang sekolah di MA Darul Huda ini kebanyakan nyantri di Ponpes Darul Huda Mayak yang tentunya juga mempunyai kewajiban dalam mengikuti pembelajaran pondok diwaktu sore. Dalam kaitannya proses latihan ekstrakurikuler ini merupakan salah satu kelemahan dalam proses latihan itu sendiri bagi siswa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Terkait fasilitas yang sedikit kurang memadai, seperti cabang menyanyi yang mana di sekolah harus menyewa studio di luar. 3. Fasilitas seperti perpustakaan, mesjid dan toilet yang masih bergabung dengan instansi lainnya, yaitu MTS Darul Huda dan Ponpes Darul Huda Mayak. 4. Ada beberapa ruangan yang masih satu gedung dengan MTS Darul Huda 5. Lokasi madrasah yang tidak terlihat dari jalan raya. 	<p>mengganggu waktu anak untuk belajar (akademik) dan kegiatan di pondoknya.</p>
--	--

Setelah melakukan analisis lingkungan terkait faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara internal dan eksternal, kepala sekolah bersama pihak yang terlibat di dalamnya, lebih lanjut merumuskan rencana strategi yang tepat. Bapak kepala sekolah menuturkan:

Dalam proses perumusan rencana strategi, sasarannya dalam hal meningkatkan prestasi non-akademik, kita bersama pihak yang mengemban tugasnya dalam hal ini, melakukan kegiatan ketika awal ajaran baru kita menjaring anak-anak yang mempunyai bakat dan potensi, serta membagi mereka kebidang bidang ekstrakurikuler yang ada di madrasah sesuai dengan minat dan bakat dari siswa itu sendiri, pada umumnya kita dari pihak sekolah berusaha untuk memfasilitasi dan mengawal anak-anak yang mempunyai bakat, sehingga dapat dikembangkan.

Dan untuk mengenai perencanaan struktur program yang dikembangkan, kita sudah mempunyai program ekstra yang strukturnya sudah jelas, dengan penjadwalan waktu kegiatan melakukan pertemuan pada hari Jumat dan Sabtu seperti pramuka dan osis. Untuk bidang ekstrakurikuler lainnya jika ada *event* yang diikuti maka juga ikut melakukan kegiatan pertemuan dan pelatihan pada hari yang dijadwalkan.⁹⁸

⁹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

Selaras dengan hal tersebut, waka kesiswaan Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, menjelaskan terkait dengan perencanaan struktur program kegiatan ekstrakurikuler

Secara garis besar struktur program kegiatan ekstrakurikuler di MA Darul Huda ini sudah terorganisir dengan baik, adapun jenis ekstrakurikuler yang dimaksud ada tiga, yaitu organisasi kepengurusan kesiswaan meliputi OSIS, dewan ambalan pramuka, PMR, serta ada yang namanya eksmada (ekstra madrasah darul huda) yang arahnya pada menghadapi persiapan porseni tingkat kabupaten dan provinsi, dan yang ketiga berada pada naungan kesiswaan yaitu karya tulis ilmiah *paper*. Program kegiatan ekstrakurikuler disusun dari bawah, jadi tidak dari atasan mempunyai program kerja tidak, yang mempunyai program kerja dari bawah yaitu pengurus dari setiap bidang ekstrakurikuler, mengadakan rancangan proker, yang kemudian dilaporkan melalui waka kesiswaan baru disahkan oleh kepala madrasah.

Dan untuk perencanaan jadwal kegiatan ekstrakurikuler tentunya menyesuaikan dengan kalender madrasah (akademik) dan tahunan.⁹⁹

Secara umum mengenai perencanaan strategi yang dilakukan dalam hal meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda sudah terprogram dan terstruktur, dengan melakukan beberapa tahapan, Ustadz Ahmad Mubarak, S.H.I, mengatakan:

Dilakukan dengan melalui beberapa tahapan, tahap awal yaitu penjurangan atau tes sesuai dengan bakat serta minat siswa guna pembagian bakat, setelah itu dibimbing dan latihan sesuai dengan bidangnya masing masing. Dan terkait dengan perencanaan pembiayaan kegiatan pengembangan prestasi non-akademik, secara umum diajukan ke yayasan, dengan proses diajukan terlebih dahulu dari masing masing pembimbing ekstra ke ketua atau pimpinan madrasah atau yang mewakilinya, lalu pemimpin madrasah mengajukan ke yayasan. Selain itu juga ada dana BOS. Biasanya setiap ekstra dan pembimbing disuruh membuat anggaran dana belanja dan kegiatan, lalu diajukan ke pimpinan yayasan guna meminta persetujuan.¹⁰⁰

⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor.03/W/19-8/2023.

¹⁰⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 02/W/16-8/2023.

Selaras dengan hal tersebut, waka kesiswaan Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, menambahi dan memperkuat jawaban dari Ustadz Ahmad Mubarak, S.H.I. “Dalam hal ini perencanaan strategi itu bisa dalam bentuk yang terprogram. Artinya sesuai dengan program kerja. Dan adapula yang *insidental* yaitu menyesuaikan dengan keadaan artinya tidak terprogram”.¹⁰¹

Lebih lanjut, Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinator bidang ekstrakurikuler, mengatakan:

Terkait dengan bagaimana perencanaan struktur program kegiatan dalam meningkatkan prestasi siswa di MA Darul Huda. Yang pertama kita di Darul Huda ini alhamdulillah sudah dijalankan dalam kurun waktu beberapa tahun untuk meningkatkan program-program dan prestasi non-akademik siswa di wadah dengan adanya EKSMADA (ekstra madrasah aliyah darul huda), kemudian terkait dengan perencanaan-perencanaan strategi yang digunakan dalam meningkatkan prestasi non-akademik yang dibuat oleh setiap tim ekstra yang dikoordinasikan oleh pengurus. Strateginya dengan melewati beberapa tahapan, yang pertama yaitu dengan menyebarkan angket kepada para siswa-siswi baru atau yang menduduki kelas 10, setelah menyebarkan angket dipersilahkan kepada para siswa untuk mengisi formulir ataupun list untuk memilih kegiatan ekstra yang diinginkan. Setelah proses tersebut dari pihak pengurus merekap setiap formulir yang sudah diisi oleh peserta didik demi penempatan kegiatan ekstra yang diinginkan peserta didik. Setelah itu melakukan tahap perekrutan yang ditentukan oleh madrasah, yang mana sebelumnya sudah diumumkan mengenai waktunya.

Setelah melalui tahapan-tahapan tersebut, selanjutnya yaitu perencanaan mengenai jadwal kegiatan (pelatihan / pertemuan) kegiatan ekstrakurikuler, Ust Imam Mustafik S.Pd.I, mengatakan terkait perencanaan jadwal kegiatan ataupun latihan sebagian besar kegiatan ekstra dilakukan pada hari sabtu pada jam 07.00-10.00 keatas.¹⁰²

Dari keterangan yang didapat dari proses wawancara tersebut, dapat kita pahami bahwa **tujuan dan sasaran** dalam perencanaan strategi

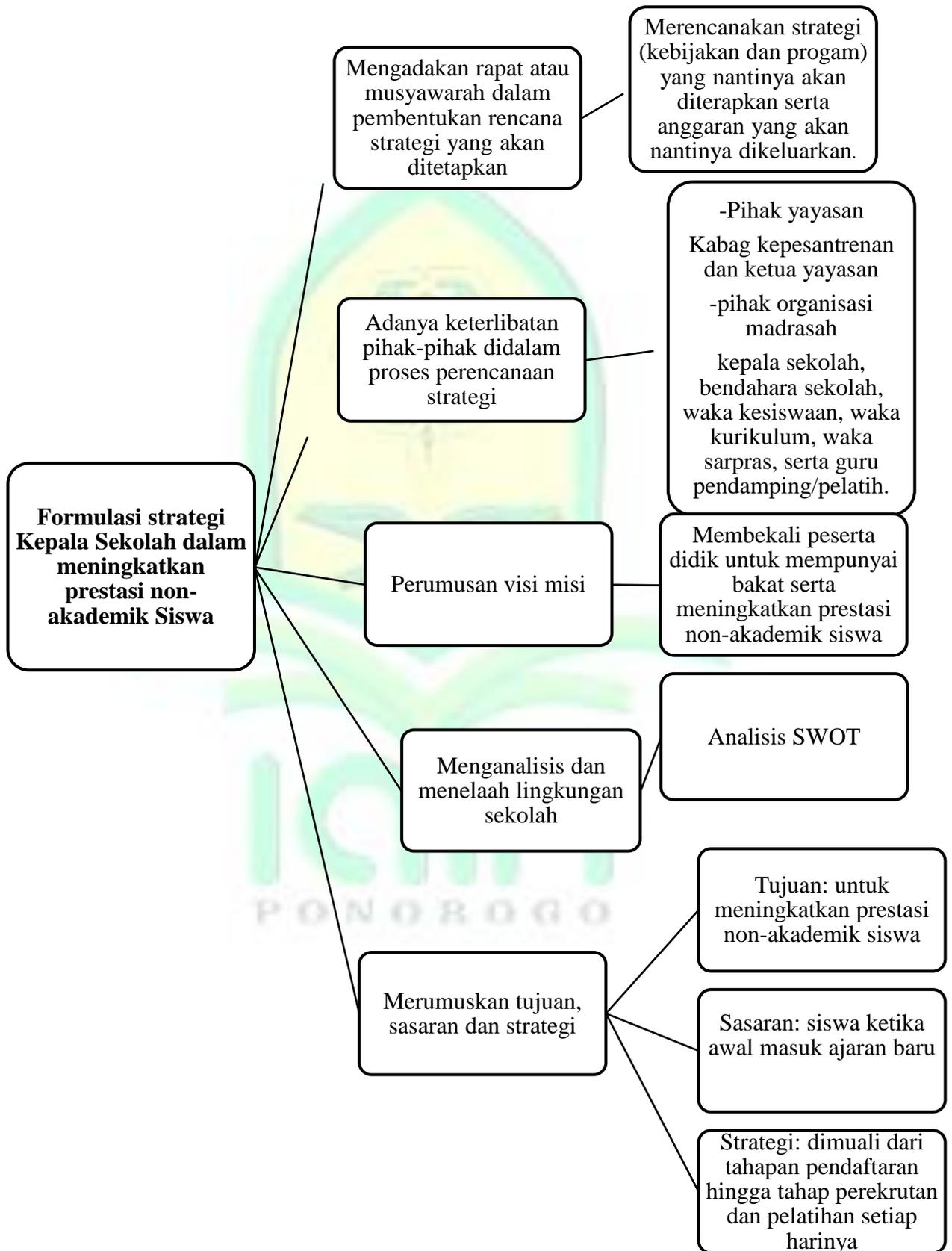
¹⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹⁰² Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023.

untuk meningkatkan prestasi non-akademik siswa, dengan cara ketika awal ajaran baru pihak sekolah menjaring anak-anak yang mempunyai bakat dan potensi, serta membagi mereka ke dalam bidang ekstrakurikuler yang ada di madrasah sesuai dengan minat dan bakat dari siswa itu sendiri. Pada umumnya memfasilitasi dan mengawal anak-anak yang mempunyai bakat, serta membantu peserta didik dalam menemukan bakat yang ada pada dirinya sehingga dapat dikembangkan. Dengan **strategi program kegiatan** yang direncanakan dimulai dari tahapan pendaftaran hingga tahap perekrutan dan pelatihan setiap harinya.

Penjadwalan waktu kegiatan pada setiap minggunya melakukan pertemuan dan pelatihan, kegiatan ekstrakurikuler yang dimaksudkan seperti kegiatan kepramukaan, Osis dan PMR. Dan untuk bentuk kegiatan ekstrakurikuler lainnya seperti kegiatan olahraga, kesenian dan keagamaan melakukan pelatihan dan pertemuan jika akan ada dan mengikuti event-event tertentu.

Dan terkait dengan perencanaan pembiayaan secara umum diajukan ke yayasan, dengan proses diajukan terlebih dahulu dari masing-masing pembimbing ekstra ke ketua atau pimpinan madrasah, kemudian pemimpin madrasah mengajukan ke yayasan. Selain itu juga ada dana BOS. Biasanya setiap ekstra dan pembimbing disuruh membuat anggaran dana belanja dan kegiatan, lalu diajukan ke pimpinan yayasan guna meminta persetujuan (ACC).



Gambar 3 . 1. Tahap Perencanaan Manajemen Strategi

2. Implementasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Tahapan selanjutnya setelah tahap perencanaan atau formulasi strategi yaitu tahapan implementasi, yang mana tahapan implementasi ini merupakan tahapan kedua di dalam proses manajemen strategi. Demi kelancaran proses pengaplikasian program dan kegiatan/tindakan yang akan dilakukan oleh semua unit yang terkait, tentunya diperlukan sebuah kebijakan dari pemimpin sebagai pedoman dalam pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan. Semua kebijakan yang dibuat oleh Kepala Madrasah Aliyah Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo melibatkan seluruh pihak yang ada sehingga mendapat persetujuan bersama dan dapat berjalan dengan lancar.

Sebagaimana hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah mengenai kebijakan yang dibuat dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa sebagai berikut:

Ya terkait dengan kebijakan yang telah dilakukan dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa, *yang pertama* akan merubah dan memperbaiki sistem yang tidak sesuai dengan keadaan dan kebutuhan anak-anak serta pembimbingnya, ya saya kira ini bermanfaat terutama dalam hal untuk mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam perjalannya kegiatan yang dilakukan. *Kedua* program kegiatan yang diterapkan di MA Darul Huda harus mengandung 4 unsur dasar TASK (*talent, attitude, skill, and knowledge*) karena ini merujuk pada visi dan misi madrasah. *Ketiga* seluruh tenaga pendidik (guru, pembimbing/pelatih ekstra) kita tempatkan di *basic* bidangnya masing-masing, dengan tujuan agar tenaga pendidik kompeten di bidangnya. *Keempat* seluruh peserta didik di MA Darul Huda ini diwajibkan untuk mengikuti ekstrakurikuler, minimal satu kegiatan ekstra yang diikuti. *Kelima* kita selalu mengikuti seluruh cabang *event-event* atau perlombaan yang ada, terkait hasilnya difikir belakangan yang penting kita berpartisipasi dulu. *Keenam* selalu berusaha memberikan pengarahan yang baik kepada pembimbing/pelatih ekstra. *Ketujuh*

kita memberikan kebebasan terhadap pembimbing/pelatih ekstra dalam hal berkreaitivitas dalam proses pemilihan cara atau metode dalam melatih peserta didik, selama yang dilakukan tidak menyalahi aturan dan tujuannya untuk meningkatkan kualitas dan prestasi siswa tentunya kita dukung. *Kedelapan* untuk bentuk hukuman/sanksi yang kita terapkan mungkin tidak begitu memberatkan, hanya sebatas memperingatkan saja dan berusaha mencari solusi yang baik. *Kesembilan* kita tentunya dari pihak madrasah memberikan *reward* atau penghargaan kepada peserta didik yang telah mencapai prestasi, ya minimal piagam atau piala penghargaan kita kasih, kebijakan ini tentunya juga akan memotivasi para peserta didik yang lain. *Kesepuluh* tidak kalah pentingnya saya selalu menjaga komunikasi yang baik kepada setiap elemen-elemen tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini, dan mencoba memberikan pengarahan kepada tenaga pendidik untuk selalu menjaga dan menciptakan komunikasi yang baik antar sesama maupun ke peserta didik yang tentunya demi mencapai tujuan kita bersama. *Kesebelas* kita selalu berusaha memberikan pengarahan kepada tenaga pendidik agar benar-benar mengetahui standar dan ketentuan program yang sudah direncanakan (menjaga agar tetap berjalan sesuai dengan yang direncanakan).¹⁰³

Terkait dengan kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah, waka kurikulum Ustadz Ahmad Mubarak, S. H. I juga menuturkan dan memperkuat jawaban kepala sekolah, beliau mengatakan :

Ya secara umum kebijakan yang dilakukan berupa tindakan-tindakan melakukan perubahan dan memperbaiki sistem yang dirasa tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi di lapangan dan mengenai kebutuhan yang dibutuhkan oleh setiap guru pembimbing/pelatih didalam proses keberlangsungan kegiatan ekstrakurikuler. Yang tentunya manfaat dari kebijakan yang dibuat ini adalah semata-mata untuk mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam proses berjalannya kegiatan yang dilakukan.¹⁰⁴

Berangkat dari penjelasan yang sudah dipaparkan oleh kepala sekolah dan waka kurikulum diatas dapat kita pahami bahwa terkait dengan kebijakan-kebijakan yang sudah dibuat dan dilakukan oleh para *stakholder* pendidikan di MA Darul Huda Ponorogo, meliputi: secara

¹⁰³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

¹⁰⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 02/W/16-8/2023.

garis besar kebijakan berupa tindakan untuk melakukan perubahan dan perbaikan sistem yang tidak sesuai dengan keadaan dan kebutuhan peserta didik serta pembimbingnya di dalam proses pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, guna peningkatan prestasi non-akademik siswa, program kegiatan yang dilakukan harus mengandung unsur TASK, yang berisikan bakat, sikap, keterampilan dan pengetahuan, hal ini tentunya mengacu pada pedoman visi dan misi sekolah.

Selanjutnya yaitu pemilihan dan penempatan guru pembimbing/pelatih sesuai dengan *basic* kemampuannya, setiap peserta didik diwajibkan minimal mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler yang disediakan oleh sekolah, selalu berusaha mengikuti cabang ekstrakurikuler pada *event-event* yang ada, guna memberikan pengalaman dan jam terbang pada peserta didik, selalu berusaha memberikan bimbingan, dukungan dan kebebasan dalam hal berkeaktifan pada guru pembimbing/pelatih dalam proses pelatihan kepada peserta didik, terkait kebijakan dalam hal sanksi dari pihak kepala sekolah hanya memberikan berupa peringatan saja, tidak sampai kepada hal yang memberatkan bagi guru pembimbing/pelatih, memberikan *reward* kepada peserta didik dan guru pembimbing/pelatih yang berprestasi, membangun komunikasi yang baik dalam berorganisasi (baik komunikasi secara horizontal maupun vertikal), selalu memberikan pengarahan dan menjaga kinerja dari setiap elemen yang terkait agar menjalankan tugasnya sesuai dengan yang ditetapkan. Secara umum manfaat dari kebijakan yang dibuat ini adalah semata-mata untuk mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam

proses berjalannya kegiatan yang dilakukan, serta agar menacapai tujuan yang diharapkan dalam hal peningkatan prestasi siswa-siswi MA Darul Huda Ponorogo pada bidang non-akademik.

Kaitannya dengan pembuatan kebijakan bahwa sebelum menetapkan kebijakan terlebih dahulu kepala madrasah melakukan rapat koordinasi dengan pihak terkait mengenai bagaimana kebijakan yang dibuat dan diterapkan.¹⁰⁵ Setelah menetapkan kebijakan sebagai acuan dalam pelaksanaan progam yang diterapkan, langkah selanjutnya adalah penerapan progam-program yang telah dibuat pada tahap sebelumnya dalam kaitanya peningkatan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda. Ustadz Ahmad Mubarak, S.H.I, mengatakan :

Secara umum program yang kita terapkan dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa, melalui beberapa tahapan, tahap awal yaitu penjaringan atau tes sesuai dengan bakat serta minat siswa guna pembagian bakat, setelah itu dibimbing dan latihan sesuai dengan bidangnya masing masing.¹⁰⁶

Mengenai lebih detailnya terkait dengan progam yang dilakukan, Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, memaparkan:

Untuk progam yang dijalankan oleh madrasah dalam kaitnya peningkatan prestasi siswa, ya seperti yang saya sebutkan sebelumnya pada tahap perencanaan. Yang pertama yaitu dengan menyebarkan angket kepada para siswa-siswi baru atau yang menduduki kelas 10, setelah menyebarkan angket dipersilahkan kepada para siswa untuk mengisi formulir ataupun list untuk memilih kegiatan ekstra yang diinginkan. Setelah nya ada tahap pendaftaran dan penyeleksian, setelah proses tersebut dari pihak pengurus merekap setiap formulir yang sudah diisi oleh peserta didik demi penempatan kegiatan ekstra yang diinginkan peserta didik. Setelah itu melakukan tahap perekrutan yang ditentukan oleh madrasah, yang mana sebelumnya sudah diumumkan mengenai

¹⁰⁵ Lihat Transkrip Observasi Nomor. 03/O/08-8/2023

¹⁰⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 02/W/16-8/2023.

waktunya. Setelah melalui tahapan-tahapan tersebut, selanjutnya yaitu proses mengikuti pelatihan.¹⁰⁷

Dari pernyataan yang telah disampaikan, dapat kita ketahui bahwa pelaksanaan program yang telah dilakukan oleh pihak madrasah dalam kaitannya peningkatan prestasi siswa memiliki beberapa tahapan. Yaitu:

- 1) Tahap penyebaran informasi terkait kegiatan ekstrakurikuler yang tersedia di MA Darul Huda Ponorogo, pada tahap ini targetnya pada siswa-siswi baru atau kelas 10, yang mana masing-masing dari perwakilan bidang ekstrakurikuler menyebarkan informasi terkait bidang ekstrakurikuler dengan menyebarkan brosur dan kertas pendaftaran kepada peserta didik baru.
- 2) Tahap pendaftaran, yang dimana setelah para siswa-siswi baru sudah mengetahui informasi yang telah disampaikan, tahap selanjutnya ialah pendaftaran dengan cara mengisi formulir ataupun menemui panitia bagian ekstra yang dimaksud (kakak kelas).
- 3) Tahap penyeleksian, setelah tahap pendaftaran dan hasilnya sudah direkap oleh pihak panitia tahapan selanjutnya yaitu penyeleksian. Sebenarnya tahapan ini hanya sebagai formalitas saja dan dianggap tidak terlalu dipertimbangkan, hanya saja demi adanya kesetaraan bidang-bidang ekstrakurikuler yang lainnya.
- 4) Tahap selanjutnya yaitu perekrutan dan penempatan peserta didik sesuai dengan kegiatan ekstra yang dipilihnya.

¹⁰⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

- 5) Tahap latihan, tahap ini merupakan tahap akhir, puncaknya mereka para peserta didik dilatih dan dikembangkan minat serta bakat yang dipilihnya dengan guru pendamping/pelatih yang kompeten dibidangnya.

Setelah menetapkan kebijakan dan program-program yang akan diterapkan dari kaitannya peningkatan prestasi siswa-siswi di bidang non-akademik, langkah selanjutnya dari kepala sekolah yaitu melakukan pengorganisasian (membagi tugas) terkait dengan kebijakan dan program yang sebelumnya sudah dibentuk. Dalam proses pengorganisasian kepala sekolah menuturkan:

Sudah dilakukan dengan baik, sudah dibagi pada setiap *jobdes* nya masing masing. Seperti kepala madrasah bertindak sebagai penanggung jawab umum, bendara sekolah yang berkaitan dengan keuangan/anggaran, waka sarpras yang berkaitan dengan pengadaan barang yang diperlukan, berkaitan dengan peserta didik yang masuk di ekstra-ekstra tertentu dibawah tanggung jawab dari waka kesiswaan, dan akan dilatih oleh pelatih bidang ekstra masing-masing.¹⁰⁸

Sejalan dengan yang diutarakan oleh kepala sekolah, Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag selaku waka kesiswaan menambahkan:

Bahwasanya proses pengorganisasian manajemen strategik dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda, sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari setelah terbentuknya perencanaan setiap elemen mengadakan musyawarah program kerja sekaligus melaksanakan program kerja yang sudah dibentuk. Secara umum ya sudah baik, terbukti dari hasil laporannya, rata rata program kerja bisa dilaksanakn sesuai dengan alurnya.¹⁰⁹

Terkait dengan bagaimana proses pengorganisasian manajemen strategik di MA Darul Huda ini dalam hal meningkatkan prestasi siswa di

¹⁰⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

¹⁰⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

bidang non-akademik, Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinasi bidang ekstrakurikuler menyampaikan: “Kegiatan ekstra sendiri kita dibawah naungan dari waka-kesiswaan, yang memerintahkan atau membagi tugas kepada kita sebagai pengurus ekstra, yang mana didalamnya ada sekretaris, bendahara dan semua terorganisir dengan baik”.¹¹⁰

Dalam proses pembagian tugas sudah dibagi pada setiap *jobdes* nya masing masing. Seperti kepala madrasah bertindak sebagai penanggung jawab umum, untuk program akademik ditanggung jawabkan kepada waka kurikulum, program non-akademik ditanggung jawabkan kepada waka kesiswaan, terkait biaya/anggaran oleh bendahara, program mengenai fasilitas ditanggung jawabkan oleh waka sarpras, peningkatan keterampilan ekstrakurikuler siswa/proses latihan dan program-program lainnya ditanggung jawabkan kepada guru pembimbing/pelatih ekstra.

Selanjutnya mengenai proses pelaksanaan program yang sudah dibentuk dan proses latihan, Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, selaku waka kesiswaan menuturkan:

Ekstra dijadwalkan khusus pada hari Jumat sampai Sabtu, dan untuk kegiatan ekstra lainnya yang memang setiap minggunya tidak mengadakan pertemuan atau latihan seperti: cabang olahraga, *singer*, catur, dsb ketika akan ada mengikuti *event* tertentu maka juga ikut melakukan kegiatan pertemuan dan pelatihan pada hari yang dijadwalkan, jika waktunya tidak cukup pada hari Jumat dan Sabtu maka nanti ada tambahan waktu dan hari sesuai dengan kebutuhan.¹¹¹

Lebih lanjut Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinasi bidang ekstrakurikuler menjabarkan:

¹¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

¹¹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

Terkait pelaksanaannya sendiri, kita laksanakan jadwal latihan pada hari Sabtu. Dan semua dari pembimbing/pelatih sudah membuat rancangan dan program terkait materi ataupun proses latihan yang akan dilakukan oleh peserta didik. Dan untuk tempatnya sendiri disesuaikan dengan kapasitasnya masing-masing, contohnya seni beladiri kita sudah mempunyai matras, desain grafis mungkin bisa di lab, futsal di lapangan yang sudah ada di pondok. Terkait dengan fasilitas yang tersedia secara umum sudah terpenuhi, tapi masih ada kekurangan diantaranya untuk fasilitas mengenai bulu tangkis kita bekerja sama dengan pihak luar. Dan untuk minat peserta didik sendiri di dalam mengikuti pelatihan, karena kita telah melaksanakan strategi dengan baik seperti sebelumnya peserta didik yang ingin mengikuti kegiatan ekstra ini sudah melewati tahapan-tahapan seperti pendaftaran, seleksi serta perekrutan, yang tentunya mereka yang menjadi anggota merupakan orang-orang yang memiliki keseriusan dalam mengikuti prosesi latihan dan kita juga dari pihak pembimbing/pelatih berusaha untuk menciptakan kedisiplinan yang tinggi kepada peserta didik, secara umum anak-anak memiliki minat yang bagus ketika melaksanakan latihan. Dan untuk kegiatan ekstrakurikuler yang paling banyak diminati oleh peserta didik, yaitu: kaligrafi, futsal, voley dan bulu tangkis.¹¹²

Dari penjelasan yang telah diutarakan oleh informan, maka dapat kita ketahui bahwa terkait dengan pelaksanaan program atau proses latihan di lapangan, mengenai jadwal pertemuan atau latihan sendiri secara khusus dijadwalkan pada setiap minggunya pada hari Sabtu, baik dari jenis ekstrakurikuler kepengurusan yang teorganisir dengan baik seperti kepramukaan, OSIS dan PMR, maupun jenis kegiatan ekstrakurikuler yang lainnya jika akan ada mengikuti *event-event* atau perlombaan tertentu juga melakukan pelatihan pada hari Sabtu dan jika waktunya tidak mencukupi pada hari Sabtu maka nantinya ada tambahan waktu dan hari sesuai dengan kebutuhan. Dan untuk tempatnya sendiri disesuaikan dengan kapasitasnya masing-masing. Dan terkait dengan fasilitas yang tersedia secara umum sudah terpenuhi, tapi masih ada kekurangan, untuk

¹¹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

mengatasi hal tersebut pihak sekolah bekerja sama dengan pihak luar (menyewa tempat latihan). Secara garis besar mengenai minat dari peserta didik sendiri dalam proses mengikuti pelatihan dapat dikatakan memiliki minat yang baik. Menyinggung minat peserta didik, jenis kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MA Darul Huda yang paling banyak peminatnya yaitu kegiatan ekstrakurikuler kaligrafi, futsal, voly dan bulu tangkis.

Lebih lanjut mengenai kegiatan pemantauan dan pengawasan, agar menjaga guru pembimbing/pelatih menjalankan program kegiatan sesuai dengan arah yang telah ditentukan dan tidak keluar dari prosedur yang telah direncanakan, Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, selaku waka kesiswaan mengatakan:

Dalam kegiatan *monitoring* ini ada yang dimonitor langsung oleh kepala madrasah dan ada pula yang dimonitor cukup dari pembinanya. Dan setelah *monitoring* ini tentunya ada tindak lanjutnya mengenai bagian mana yang akan dibenahi, baik SDM nya, dan anggaranya, hasil *monitoring* itu ke arah sana.¹¹³

Lebih lanjut Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinasi kegiatan ekstrakurikuler di MA Darul Huda, menyatakan :

Untuk pemantauan dan pengawasan sendiri kita setiap harinya jika bertemu dengan guru pendamping/pelatih kita tanyakan, terkadang kita mendatangi secara langsung pada waktu tertentu di tempat latihan kegiatan ekstra berlangsung. Dan biasanya masing-masing dari guru pendamping melaporkan mengenai latihan hari ini dsb dengan sendirinya.¹¹⁴

¹¹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹¹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

Hal tersebut dikuatkan dengan dokumentasi yang ada, terkait dengan kegiatan monitoring yang dilakukan oleh *stakeholder* pendidikan di MA Darul Huda Ponorogo.¹¹⁵

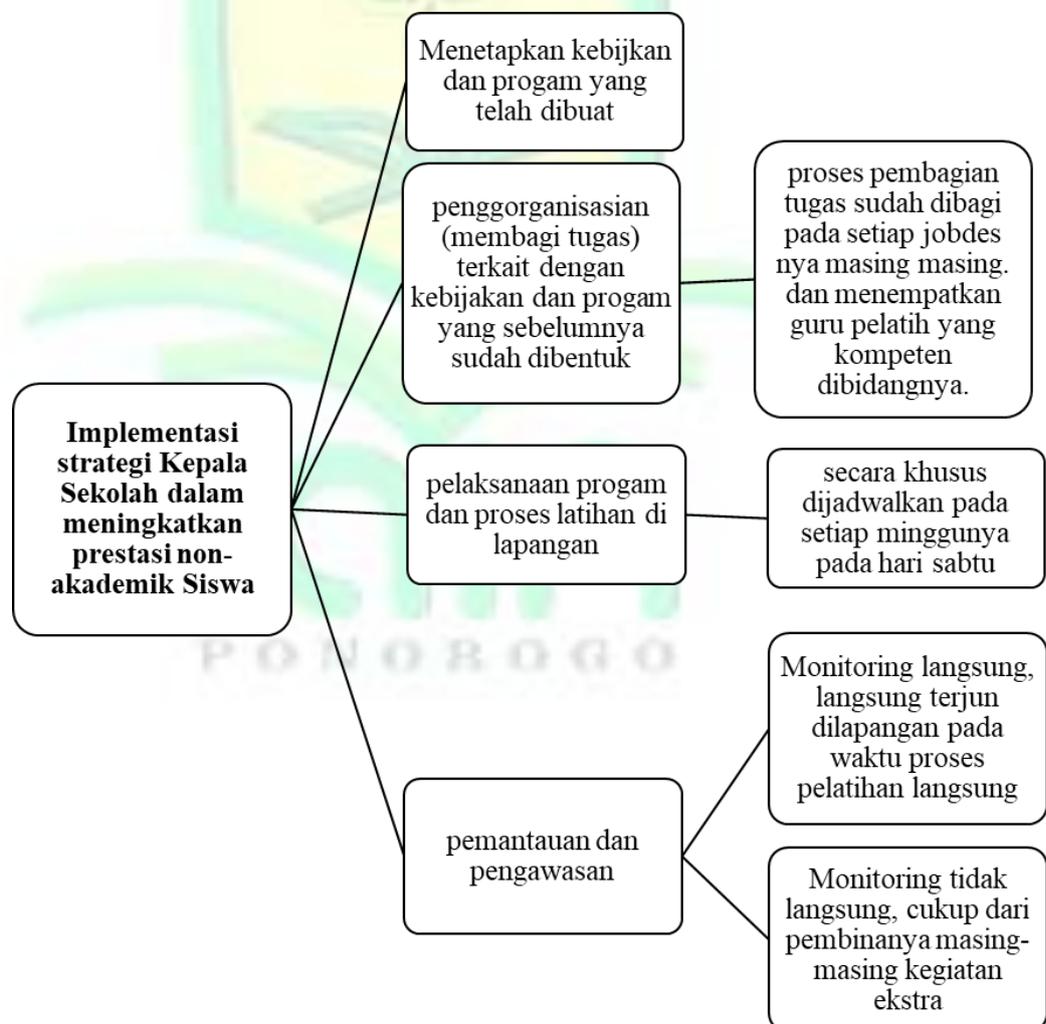


Gambar 3 . 2. Kegiatan Monitoring

Sebagaimana penjelasan yang telah disampaikan, dan dilihat dari dokumentasi di atas dapat kita ketahui bahwa dalam kegiatan pemantauan dan pengawasan terkait dengan kegiatan program yang telah direncanakan dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo, dalam usaha menjaga tenaga pendidik/pelatih serta para siswa-siswi berjalan dengan arah yang sesuai. Maka kegiatan pemantauan dan pengawasan dilakukan terkadang *dimonitor* langsung oleh kepala madrasah dan ada pula yang *dimonitor* cukup dari pembinaanya masing-masing kegiatan ekstra. Untuk waktunya pada setiap harinya jika bertemu dengan guru pendamping/pelatih, pihak koordinator kegiatan ekstrakurikuler maupun pihak yang bertanggung jawab maka menanyakan

¹¹⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 12/D/26-8/2023

secara langsung mengenai kegiatan yang dilangsungkan, dan terkadang juga koordinator kegiatan ekstrakurikuler maupun pihak yang bertanggung jawab mendatangi secara langsung pada waktu tertentu di tempat latihan kegiatan ekstra berlangsung. Dan juga terkadang masing-masing dari guru pendamping melaporkan dengan sendirinya terkait dengan proses latihan yang dilakukan. Dan tindak lanjut dari kegiatan *monitoring* ini yaitu melakukan perbaikan mengenai bagian elemen yang dirasa masih ada kekurangan.



Gambar 4 . 1. Tahap Implementasi Manajemen Strategi

3. Evaluasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam menetapkan kebijakan. Evaluasi yang dilakukan harus sistematis dan *continue* agar memperoleh gambaran tentang tingkat kemampuan peserta didik dalam memahami materi pembelajaran yang telah disampaikan. Pada tahap pengukuran kinerja dan evaluasi dilakukan, Ustadz Umar M.Pd.I selaku kepala sekolah mengatakan:

Dilihat dari hasil perkembangan peserta didiknya, sejauh mana peserta didik memahami dan menguasai kegiatan ekstra tersebut, atau kita dalam proses *monitoring* juga terjun langsung ke lapangan, dari situ kita bisa melihat dan menilai dari para pembimbing/pelatih dalam menyampaikan pengajarannya, kemudian baru dapat kita beri penilaian.¹¹⁶

Berangkat dari jawaban yang sudah diutarakan oleh kepala sekolah, dapat kita ketahui bahwa dalam proses atau cara pengukuran kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara melihat hasil perkembangan peserta didik sejauh mana mereka memahami dan menguasai kegiatan ekstrakurikuler, yang mana itu semua merupakan bentuk hasil pengajaran yang telah diberikan atau diajarkan oleh guru pendamping/pelatih. Atau juga dapat dilakukan dengan cara melihat atau *memonitoring* langsung proses kegiatan pengajaran atau pelatihan di lapangan. Dengan cara tersebut tentunya dapat memberikan penilaian atau pengukuran kinerja masing-masing guru pendamping/pelatih. Karena pada intinya seorang anak lahir dengan membawa bakatnya masing-

¹¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

masing, tinggal bagaimana kita sebagai tenaga pendidik mengembangkan dan memberikan pendidikan guna peningkatan dan pengembangan dari bakat anak tersebut.

Lebih lanjut mengenai kompetensi dari pihak-pihak yang dilibatkan, kepala sekolah menuturkan:

Selama ini kalau dilihat hasilnya sudah dikatakan bagus dan sesuai harapan. Sudah dapat dikatakan baik, karena dapat dilihat dari kekuatan yang dimiliki madrasah yaitu salah satunya banyaknya jumlah sumber daya manusia yang ada di madrasah termasuk para guru dan pelatih yang dimiliki, ini tentunya akan memberikan banyaknya opsi bagaimana melibatkan SDM yang ada. Dan mungkin apabila masih ada guru atau pelatih yang kurang mumpuni di bidang tertentu yang didudukinya maka pihak madrasah berusaha mencari rekan atau pengganti bagi pelatih tsb dari luar madrasah.¹¹⁷

Senada dengan yang diutarakan oleh kepala sekolah, waka kurikulum Ust Qoribun mengatakan: “Mereka pihak yang terlibat didalam organisasi, orang yang ahli dan kompeten didalam bidangnya masing-masing”.¹¹⁸

Dari penjelasan tersebut dapat kita ketahui bahwa, terkait dengan pihak-pihak yang dilibatkan dalam menjalankan program yang sudah dibentuk mereka orang-orang yang berkompeten di bidangnya masing-masing, dan mereka memiliki *basic* di bidangnya.

Pada tahap ini juga merupakan tahap untuk mengetahui dan mengukur permasalahan dan hambatan yang ditemui dalam proses penerapan rencana program dan kebijakan-kebijakan yang sudah dilakukan, serta untuk mencari solusi dalam mengatasi problem tersebut.

¹¹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

¹¹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

Terkait dengan permasalahan serta hambatan yang ditemui dalam proses pelaksanaan program, Bapak kepala sekolah mengatakan: “Ya saya kira masalah waktu, waktu yang terbatas didalam proses pelatihan peserta didik. Dan untuk mengatasinya dengan cara mencari dan menambah waktu latihan dilain hari”.¹¹⁹

Lebih lanjut Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, menyampaikan:

Sarana prasarana yang belum terpenuhi secara 100 persen tentunya menjadi hambatan dan termasuk waktu, karena disini ada lembaga pendidikan pagi (madrasah/sekolah) dan ada juga lembaga kegiatan sore/MMH (pondok pesantren), bagi mereka yang menginginkan mengembangkan bakat disekolah pagi diharapkan tidak menggunakan waktu di sekolah sore, kalau dilihat dari satu sisi ya bisa dikatakan sebagai penghambat. Dan untuk mengatasi hal tersebut dilakukan dengan cara kita melakukan kerja sama dengan pihak luar terkait dengan pengadaan fasilitas yang belum terpenuhi di sekolah, dan terkait masalah waktu yang terbatas kita bisa meminta izin kepada pihak pondok, ketika ada peserta didik kita yang akan mengikuti *event* tertentu sehingga harus melakukan persiapan atau proses latihan yang menggunakan lebih banyak waktu (sampai sore hari), tentunya kita berusaha meminta izin kepada lembaga pendidikan sore (pondok pesantren).¹²⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinator bidang ekstrakurikuler, beliau mengatakan: “Biasanya terkait dengan jadwal, karena terbenturnya waktu serta banyaknya kegiatan yang tentunya akan menghambat proses latihan”.¹²¹

Dari penjelasan yang telah disampaikan oleh informan, dapat diketahui bahwa, terdapat hambatan yang berupa fasilitas yang ada masih belum mencapai 100 persen, terutama pada kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler tertentu seperti cabang bulu tangkis dan *singer*. Untuk mengatasi hal tersebut pihak sekolah/madrasah melakukan kerja sama

¹¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

¹²⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹²¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

dengan pihak luar dalam pengadaan fasilitas yang sedikit masih kurang, dengan cara menyewa lapangan bulu tangkis dan studio untuk latihan kegiatan ekstrakurikuler *singer*. Selain itu faktor hambatan atau permasalahan yang ditemui dalam proses latihan yaitu berupa kurangnya waktu yang dimiliki oleh peserta didik, karena waktu sore hari, peserta didik juga diwajibkan untuk mengikuti pendidikan sore (sekolah pondok). Untuk solusinya yang dilakukan dengan mencari waktu latihan di lain hari ataupun bisa juga melakukan perizinan kepada pihak lembaga sekolah sore, agar mengizinkan peserta didik mengikuti prosesi pelatihan ekstrakurikuler.

Tahap evaluasi ini juga dapat mengetahui dan menemukan mengenai faktor-faktor pendukung dalam hal pelaksanaan kebijakan dan program untuk peningkatan prestasi siswa dibidang ekstrakurikuler (non-akademik). Waka kesiswaan mengungkapkan:

Terkait dengan faktor pendukung, yang saya lihat dan rasakan dalam proses pelaksanaan kebijakan dan program seperti dari segi kuantitas jumlah peserta didik yang banyak, tentunya dalam mencari dan mengembangkan mereka yang berbakat itu tentunya memiliki opsi yang banyak, sarana prasaranya yang ada juga termasuk pendukung yang berbentuk fisik, walaupun masih agak terbatas tentunya hari demi hari terus dikembangkan, penempatan guru pembimbing yang sesuai dengan bidang keahliannya, adanya sistem berasrama yang diterapkan di pondok tentunya akan mempermudah dalam mengkoordinasi peserta didik.¹²²

Lebih lanjut Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I selaku koordinator bidang ekstrakurikuler, memperkuat dan menambahi jawaban Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, beliau mengatakan :

¹²² Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

Didukung sepenuhnya dengan pimpinan pondok, kepala madrasah, waka kesiswaan, kurikulum, sarpras dan para pelatih yang berkompeten di bidangnya. Secara umum keorganisasian itu merupakan faktor dukungan yang kita dapatkan.¹²³

Dari paparan yang sudah dijelaskan oleh waka kurikulum dan guru/pelatih ekstrakurikuler di MA Darul Huda Ponorogo, melalui tahap evaluasi ini juga menemukan faktor-faktor pendukung dalam proses pelaksanaan kebijakan dan program kegiatan ekstrakurikuler. Yaitu berupa dukungan dari pimpinan pondok pesantren, kepala sekolah, waka kesiswaan, guru pendamping/pelatih yang berkompeten di bidangnya. Secara umum pihak-pihak yang terlibat melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai arahan yang telah ditentukan, sehingga dapat mendukung proses peningkatan prestasi non-akademik di MA Darul Huda Ponorogo. Selain itu juga dapat dilihat dan ditemukan faktor pendukung lainnya seperti dari segi kuantitas jumlah peserta didik yang banyak di MA Darul Huda Ponorogo. Sehingga, hal tersebut bisa dijadikan sebagai faktor pendukung dikarenakan banyaknya opsi atau pilihan bagi siswa yang memiliki bakat yang menonjol pada bidang bagian ekstra tertentu. Fasilitas sebagai sarana prasarana penunjang proses pelatihan setiap harinya juga dirasakan sebagai faktor pendukung. Begitu pula dengan adanya sistem berasrama yang diterapkan di pondok pesantren tentunya juga bisa menjadi faktor pendukung, karena dalam mengkoordinasikan dan mengontrol peserta didik lebih mudah karena dapat bekerja sama dengan pihak pondok.

¹²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

Selanjutnya peneliti menyinggung bagaimana hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh tenaga pendidik terkait dengan minat peserta didik pada waktu proses latihan berlangsung. Dalam hal ini bapak waka kesiswaan menjelaskan:

Terkait dengan minat dan bakat di MA Darul Huda ini sangat bervariasi, hal ini tentunya disebabkan oleh kuantitas jumlah peserta didik yang banyak, untuk sekarang saja perolehan jumlah peserta didik baru mencapai angka 970 an. Tentunya dari banyaknya jumlah peserta didik itu mereka memiliki minat dan bakat yang sangat bervariasi. Tetapi untuk minat pada saat mengikuti proses latihan di lapangan dengan metode dan program yang telah dibentuk oleh pendidik, saya rasa mereka memiliki minat yang baik.¹²⁴

Lebih lanjut, Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, juga memberikan tanggapannya mengenai hal ini. Beliau mengatakan:

Karena kita telah melaksanakan strategi dengan baik seperti sebelumnya peserta didik yang ingin mengikuti kegiatan ekstra ini sudah melewati tahapan-tahapan seperti pendaftaran, seleksi serta perekrutan, yang tentunya mereka yang menjadi anggota merupakan orang-orang yang memiliki keseriusan dalam mengikuti prosesi latihan dan kita juga dari pihak pembimbing/pelatih berusaha untuk menciptakan kedisiplinan yang tinggi kepada peserta didik, secara umum anak-anak memiliki minat yang bagus ketika melaksanakan latihan.¹²⁵

Berangkat dari informasi yang telah diutarakan oleh informan, maka dapat kita ketahui bahwa di dalam tahapan evaluasi untuk mengetahui minat peserta didik dalam proses pelatihan ekstrakurikuler yang dilakukan, dapat dinilai secara umum bahwa para siswa-siswi yang mengikuti kegiatan ekstrakurikuler memiliki minat yang bagus, hal ini tidak terlepas dari program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan dan dijalankan dengan baik oleh tenaga pendidik mereka.

¹²⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

Selanjutnya mengenai tahapan evaluasi, peneliti juga memperoleh informasi terkait dengan evaluasi secara umum dalam hal kebijakan, program serta elemen-elemen yang ada di dalamnya. Kepala sekolah menuturkan:

Ya secara garis besar yang perlu kita lakukan evaluasi yaitu mengenai permasalahan dan kekurangan yang ada selama ini, dan mencari solusi dari permasalahan dan kekurangan yang ada. demi peningkatan kegiatan ekstrakurikuler. Untuk pelaksanaan strategi ataupun kebijakan dan program yang telah dilakukan, kalau kita lihat belum 100 persen sesuai dengan yang diharapkan, namun akan kita terus melakukan evaluasi dan perbaikan agar mencapai maksimal dan hal ini yang kita usahakan, semangat itu sudah ada pada setiap elemen yang menjalankan, cuman yang namanya kendala pasti akan ada.¹²⁶

Lebih lanjut, waka kesiswaan Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, mengatakan:

Secara umum evaluasi kita tentu menambah dari apa yang kurang dan meningkatkan yang sudah baik, maksud kurang disini bisa berarti sarana prasarana yang terasa masih ada kekurangan maka perlu ditambah, yang lainnya bisa juga SDM yang kurang mampu, dapat diperbaiki dengan cara mencari rekan atau pengganti bagi guru pendamping/pelatih yang kurang mampu di bidangnya. Kalau terkait dengan evaluasi kami dari waka kesiswaan, mengenai pengembangan minat dan bakat itu disesuaikan dengan kondisi dan peraturan yang ada di pondok, sepanjang tidak ada permasalahan minat dan bakat akan terus dikembangkan.¹²⁷

Dalam hal ini juga Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku koordinator bidang ekstrakurikuler dan juga sebagai guru pendamping/pelatih, menambahkan:

Untuk evaluasi sendiri terkait ekstra biasanya dilakukan dengan rapat diruang guru ataupun lewat group whatsapp, digunakan sebagai bahan evaluasi, mengenai kekuatan, kelemahan dalam kegiatan latihan ekstra. Semua dari pembimbing/pelatih pasti mengajukan mengenai kelemahan dan sesuatu yang perlu diperbaiki di masing-masing cabang ekstra yang dalam pengawasannya.¹²⁸

¹²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

¹²⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui mengenai tahapan evaluasi secara umum yang dilakukan oleh lembaga organisasi MA Darul Huda terkait dengan kebijakan dan program yang telah dibentuk dan dilaksanakan serta elemen-elemen lain yang menjadi faktor penentu. Evaluasi dilakukan secara formal maupun informal, maksudnya terkadang dilakukan evaluasi dengan cara rapat di ruangan sekolah dan terkadang juga dilakukan evaluasi melalui *group whatsapp* yang tersedia. Terkait topik pembahasan dalam rapat evaluasi, berkaitan dengan permasalahan dan hambatan yang ditemui pada waktu proses latihan dsb, mencari solusi, serta mengukur keefektifan kebijakan dan program yang telah dilakukan di lapangan, dan tak luput juga mengenai SDM nya (baik tenaga pendidik maupun peserta didik). Sedangkan terkait pelaksanaan strategi kebijakan dan program yang telah dilakukan, apabila masih belum mencapai 100 persen sesuai dengan yang diharapkan, akan terus dilakukan evaluasi dan perbaikan agar maksimal. Kemudian terkait tenaga pendidik/pelatih ekstra, secara umum kompeten di bidang yang telah ditetapkan. Namun apabila ada pelatih yang dirasa kurang memiliki kompetensi di bidang yang ditempatkan oleh madrasah, maka solusi atau langkah yang dilakukan oleh pihak madrasah mencari rekan pelatih yang dirasa memiliki kompetensi yang baik atau bisa juga mengantikannya. Sedangkan untuk peserta didik sendiri memiliki minat dan kegigihan yang baik dalam mengikuti pengajaran dan pelatihan yang diberikan. Yang mana tujuan dari diadakannya rapat evaluasi ini guna mencari solusi terbaik mengenai permasalahan dan hambatan yang ada

serta meningkatkan sesuatu yang sudah dianggap baik, demi terciptanya tujuan dalam hal peningkatan prestasi siswa dibidang non-akademik.

Hal ini diperkuat dengan hasil temuan dokumentasi, mengenai rapat evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pihak-pihak terkait mengenai strategi-strategi yang telah dirumuskan dan dilaksanakan.¹²⁹



Gambar 4 . 2. Rapat Evaluasi Kepala Sekolah Beserta Pihak yang Terlibat

Mengenai hasil dari kebijakan dan progam yang telah direncanakan dan diterapkan dalam hal peningkatan prestasi non-akademik siswa, dalam hal ini kepala sekolah menuturkan:

Dari hasil kebijakan dan progam yang telah kita rencanakan dan diterapkan secara umum memiliki dampak positif dan baik terhadap perkembangan peserta didik terutama dalam hal prestasi di bidang non-akademik, hal ini dapat dilihat hasilnya dengan untuk akhir ini berhasil menjuarai di *event* porseni dan mendapatkan 26 piala. Dan mewakili ponorogo sebanyak 10 cabang di tingkat nasional. Alhamdulillah ya hasilnya sejauh ini luar biasa, dapat dilihat dari *event* yang barusan kita ikuti, kita berhasil memperoleh jumlah

¹²⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 13/D/20-6/2023

mendali penghargaan terbanyak, dengan 26 mendali. Secara umum ada peningkatan yang sangat bagus.¹³⁰

Jawaban bapak kepala sekolah, juga diperkuat dengan jawaban waka kesiswaan Ustadz Qoribun Sidiq, S.Ag, menambahkan:

Alhamdulillah bisa dikatakan sudah bagus, hal ini dapat dilihat dari kepribadian peserta didik itu dengan adanya kegiatan-kegiatan ekstra yang diikuti akan munumbuhkan sifat kedewasaan, kejiwaan yang matang, keberanian, berani bersaing, ulet, tangguh dan utama mereka memiliki ahlakul karimah yang tinggi. Memang tujuan utama dari kita menumbuhkan ahlakul karimah pada peserta didik.¹³¹

Lebih lanjut Ustadz Imam Mustafik, S.Pd.I, selaku guru pendamping/pelatih dan juga koordinator bidang ekstrakurikuler di MA Darul Huda, beliau menyampaikan:

Alhamdulillah untuk faktor perkembangannya selama ini sudah baik dan mendekati harapan. Hal ini dapat dilihat pada *event* yang ada pada tingkatan kabupaten Darul Huda sendiri sudah berada di atas rata-rata dan untuk PORSENI kemarin Darul Huda mendapatkan perolehan mendali terbanyak. Dan untuk prestasi non-akademik yang paling menonjol di MA Darul Huda Ponorogo diantaranya, ada *singer* di dalam kurun waktu 2-4 belakangan ini kita alhamdulillah selalu juara satu, kemudian ada lagi kaligrafi, dan seni bela diri.¹³²

Hal ini diperkuat dengan temuan dokumentasi, mengenai hasil prestasi siswa di tahun ajaran 2022/2023. Mengenai hasil prestasi yang sudah diraih oleh para peserta didik lebih detailnya dapat dilihat pada tabel transkrip dokumentasi nomor 14/D/20-6/2023 pada lampiran hasil penelitian¹³³

Dari penuturan oleh informan dan hasil dokumentasi yang diperoleh di atas, dapat di ketahui bahwa hasil dari perencanaan dan

¹³⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 01/W/16-8/2023.

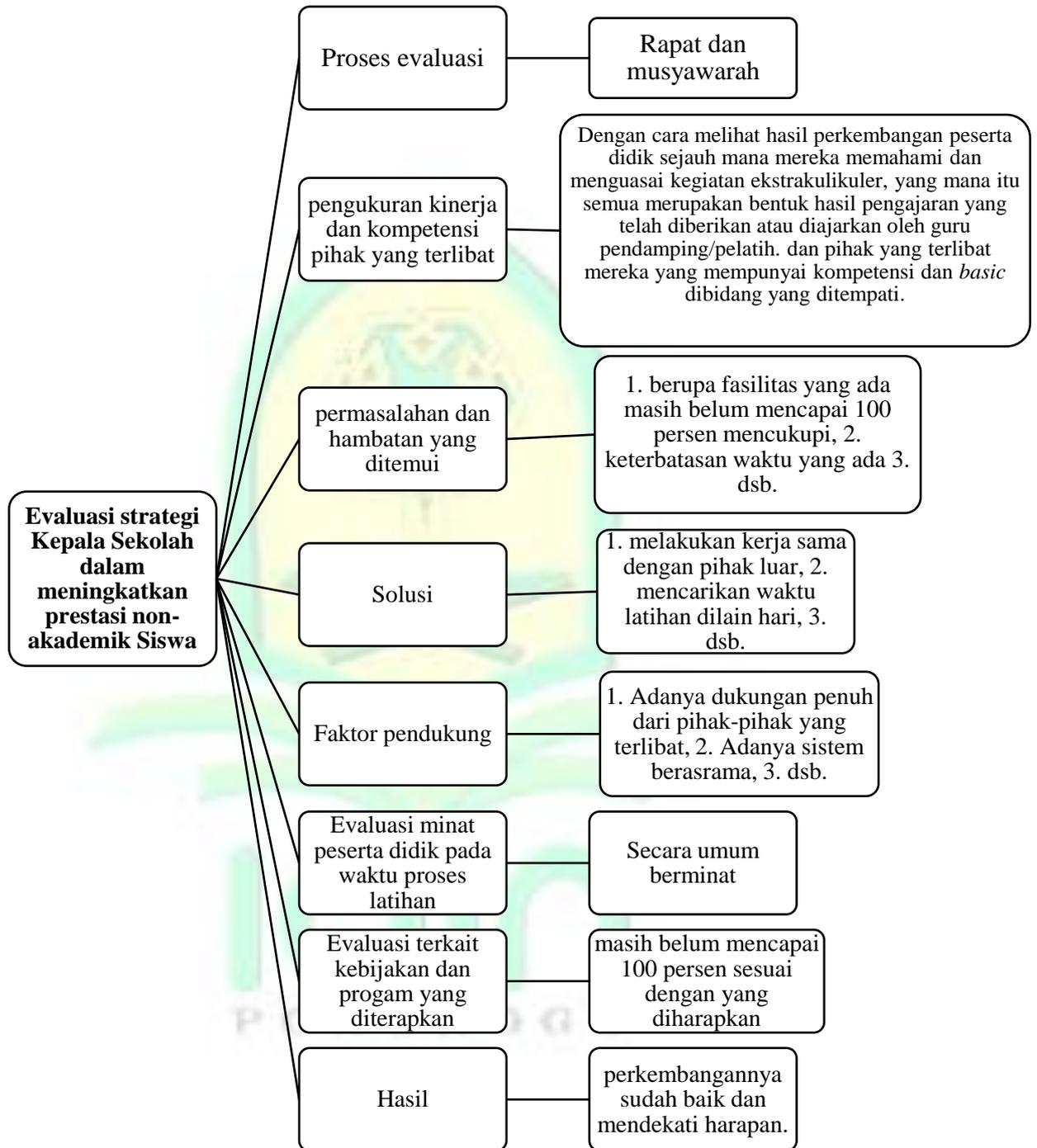
¹³¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 03/W/19-8/2023.

¹³² Lihat Transkrip Wawancara Nomor. 04/W/04-9/2023

¹³³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 14/D/20-6/2023

pelaksanaan manajemen strategis, terkait dengan kebijakan-kebijakan dan program yang telah dibentuk dan diterapkan oleh kepala sekolah dan pihak-pihak yang terkait dalam jangka waktu kepemimpinan madrasah yang dipimpin oleh Ust Umar, M.Pd.I dalam kurun waktu dua tahun belakangan ini memberikan hasil sesuai yang diharapkan. Secara umum hasil maupun dampak positif dalam perkembangan prestasi non-akademik peserta didik di MA Darul Huda Ponorogo hampir mencapai harapan walaupun belum bisa tercapai secara 100 persen. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan prestasi non-akademik siswa melalui *event* terakhir yang diikuti, MA Darul Huda berhasil mendapatkan perolehan penghargaan terbanyak, dengan mendapatkan 26 piala maupun piagam dan juga mewakili Kabupaten Ponorogo sebanyak 10 cabang ditingkat nasional. Selain hasilnya dapat dilihat dari bentuk yang tertulis (prestasi dalam mengikuti *event* atau lomba), dapat dilihat juga dari hasil yang tidak tertulis (kepribadian peserta didik), maksudnya disini ialah dari kebijakan dan program yang telah dilaksanakan dapat mengembangkan, membentuk dan mematangkan kepribadian peserta didik yang lebih baik. Untuk lebih detailnya mengenai hasil (prestasi siswa) yang didapat dalam perlombaan atau *event* terakhir yang diikuti dapat dilihat pada tabel transkrip dokumentasi nomor 14/D/20-6/2023 pada lampiran hasil penelitian.¹³⁴

¹³⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor. 14/D/20-6/2023



Gambar 5 . 1. Tahap Evaluasi Manajemen Strategi

C. Pembahasan

Akdon dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management for Education Management*, menjelaskan manajemen strategi merupakan suatu ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategi terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, serta evaluasi strategi.¹³⁵

1. Formulasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Formulasi atau perencanaan merupakan suatu tahapan kegiatan persiapan dalam mempersiapkan segala bentuk, untuk melakukan kegiatan dan menentukan tujuan dari kegiatan suatu program dan kebijakan yang akan dibentuk. Akdon menjelaskan tujuan utama dari kegiatan formulasi strategi adalah pembuatan-pembuatan tujuan yang rasional.

Adapun tahapan-tahapan kegiatan yang ada pada proses formulasi strategi, Akdon menjelaskan, dimulai dari perumusan visi dan misi, setelahnya menelaah ataupun pencermatan terhadap lingkungan, baik itu secara internal maupun eksternal, hal ini dilaksanakan untuk memperoleh dan mengetahui mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lembaga tersebut. Setelah itu membuat perumusan mengenai

¹³⁵ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta,2009), 8-9

tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan) yang akan dilakukan.¹³⁶

Penelitian ini telah memaparkan data tentang formulasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Pada tahap perumusan rencana strategi, tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak-pihak yang terkait, dengan melakukan perumusan visi misi, menelaah lingkungan sekolah, serta perumusan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan) yang akan dilakukan.

Dalam perencanaan program untuk meningkatkan prestasi siswa di MA Darul Huda Ponorogo tahap awal yang dilakukan dari pihak-pihak yang terlibat adalah melakukan rapat musyawarah, yang mana rapat ini dilakukan pada awal ajaran baru peserta didik, sesuai dengan kalender akademik. Musyawarah tersebut memformulasikan dan mempersiapkan rencana program dan kebijakan yang akan dibuat dalam peningkatan prestasi non-akademik peserta didik pada umumnya. Tahapan formulasi yang dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Tahap awal yang dilakukan yaitu dengan merumuskan visi dan misi.

Pihak sekolah dalam memformulasikan perencanaan strategik dalam peningkatan prestasi non-akademik siswa tentunya mengacu dan berpedoman pada visi dan misi madrasah. Pada proses perumusan visi dan misi ini tentunya melibatkan pihak-pihak yang terkait, seperti ketua yayasan (pesantren) yang meliputi, kabag kepesantrenan, kepala

¹³⁶ Ibid, 80-81

sekolah, bendahara sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarpras, guru pendamping/pelatih ekstrakurikuler. Pihak sekolah menilai, peran visi dan misi sangat penting karena sebagai acuan dalam perumusan strategi dan pelaksanaan kegiatan strategi yang dilakukan.

Hal ini sejalan dan sesuai dengan apa yang dijelaskan Akdon, bahwasanya langkah awal dari formulasi strategi yaitu penetapan visi dan misi. Visi merupakan bayangan cerminan mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi juga pernyataan yang mengungkapkan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok serta memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, *citizen*, dan pihak yang terlibat didalamnya). Sedangkan misi menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan. Pernyataan misi yang jelas akan memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi.¹³⁷

- b. Tahap selanjutnya setelah perumusan visi misi adalah menelaah lingkungan sekolah baik secara internal maupun eksternal. Kepala sekolah beserta pihak-pihak yang terkait juga melakukan kegiatan menganalisis atau menelaah lingkungan sekolah guna untuk mengetahui sumber daya yang ada (baik sumber daya manusia, sumber dana, dsb), mengetahui kelemahan dan kekuatan dari MA Darul Huda,

¹³⁷ Ibid, 94-98

dan juga untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada. Tahap ini dapat dikatakan sebagai langkah untuk menganalisis lingkungan strategi baik dari faktor internal maupun eksternalnya, yang bertujuan untuk tercapainya keefektifan strategi yang akan diterapkan. Dengan melakukan kegiatan ini tentunya akan mendapatkan gambaran mengenai situasi dan kondisi MA Darul Huda saat ini.

Hal ini, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Akdon bahwasanya untuk mendapatkan strategi yang tepat dan *valid*, penyusunan rencana strategi sebagai bentuk *action plan* organisasi perlu didasarkan pada suatu analisis lingkungan strategik. Yang mana tujuan dari kegiatan telaah lingkungan ini adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang.¹³⁸

- c. Selanjutnya yaitu tahap perumusan dan perencanaan tujuan, sasaran serta strategi yang digunakan. Di MA Darul Huda Ponorogo sendiri dalam perumusan tujuan dan sasaran perencanaan strategi untuk meningkatkan prestasi non-akademik siswa, sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Akdon bahwasanya tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan visi dan misi sekolah.¹³⁹ Yang mana sudah dijelaskan pada bab hasil, bahwasanya visi dari MA Darul Huda Ponorogo dalam pembinaan bakat adalah membekali peserta didik

¹³⁸ Ibid, 106-107

¹³⁹ Ibid, 144

untuk mempunyai bakat serta meningkatkan prestasi non-akademik siswa.

Sasaran dari program dan kebijakan yang dilakukan dimulai ketika awal ajaran baru. Pihak sekolah menjaring anak-anak yang mempunyai bakat dan potensi, serta membagi mereka kedalam bidang ekstrakurikuler yang ada di madrasah sesuai dengan minat dan bakat dari siswa. Kemudian memfasilitasi dan mengawal anak-anak yang mempunyai bakat, serta membantu peserta didik dalam menemukan bakat yang ada pada dirinya sehingga dapat dikembangkan. Tindakan yang dilakukan oleh pihak sekolah sesuai dengan apa yang diterangkan oleh Akdon, bahwasanya sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin diwujudkan dengan melakukan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.¹⁴⁰

MA Darul Huda Ponorogo melakukan strategi program kegiatan yang direncanakan dimulai dari tahapan pendaftaran hingga tahap perekrutan dan pelatihan setiap harinya. Hal ini juga tentunya sesuai dengan pernyataan Akdon, yang mana strategi organisasi meliputi bentuk program dan kegiatan yang dilakukan organisasi untuk melaksanakan misi organisasi tersebut.¹⁴¹ Yang mana hal yang dilakukan oleh para *stakeholder* di MA Darul Huda tersebut, menggambarkan bagaimana mereka melaksanakan program kegiatan untuk mencapai misi organisasi.

¹⁴⁰ Ibid, 146

¹⁴¹ Ibid, 150

Demikian beberapa tahapan formulasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak yang terlibat dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo, yang mana menurut peneliti telah sesuai dengan formulasi yang ada dalam teori yang dipakai.

2. Implementasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Menurut Akdon implementasi merupakan tindakan mengimplementasikan ataupun mengaplikasikan strategi-strategi yang telah dirumuskan dan disusun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain dalam membuat strategi implementasi kita menggunakan informasi *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.¹⁴²

Penelitian ini telah memaparkan data tentang implementasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Pada tahap implementasi rencana strategi, tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak-pihak yang terkait, dengan menetapkan kebijakan dan program rencana yang telah dibuat, pembagian tugas, pelaksanaan program dan proses latihan di lapangan serta melakukan pemantauan dan pengawasan.

- a. Peneliti akan membahas terlebih dahulu mengenai tahapan penetapan kebijakan dan program rencana strategi yang telah dibuat. Kepala Madrasah dalam mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas tentunya memiliki berbagai bentuk kebijakan yang

¹⁴² Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta, 2009), 82-83

berorientasi pada perbaikan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki landasan dan wawasan yang luas, memiliki kemampuan mengkoordinasi, memonitoring, mengevaluasi, dan terampil dalam mengambil keputusan sehingga mampu menentukan kebijakan apa yang akan diambil dan senantiasa ikut campur dalam berbagai masalah yang ada khususnya mengenai perkembangan dan peningkatan prestasi siswanya.¹⁴³

Terkait dengan kebijakan-kebijakan yang sudah dibuat dan dilakukan oleh para *stakeholder* pendidikan di MA Darul Huda Ponorogo, secara garis besar meliputi: kebijakan yang berupa tindakan untuk melakukan perubahan dan perbaikan sistem yang tidak sesuai dengan keadaan dan kebutuhan peserta didik serta pembimbingnya dalam proses pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, guna peningkatan prestasi non-akademik siswa, program kegiatan yang dilakukan harus mengandung unsur TASK (*talent, attitude, skill, knowledge*), yang berisikan bakat, sikap, keterampilan dan pengetahuan, hal ini tentunya mengacu pada pedoman visi dan misi sekolah.

Selanjutnya yaitu pemilihan dan penempatan guru pembimbing/pelatih sesuai dengan *basic* kemampuannya, setiap peserta didik diwajibkan minimal mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler yang disediakan oleh sekolah, selalu berusaha mengikuti cabang ekstrakurikuler pada *event-event* yang ada, guna memberikan pengalaman dan jam terbang pada peserta didik, selalu

¹⁴³ Arwildayanto, Arifin Sukung, dan Wani Tune Sumar, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: CV Cendekia Press, 2018), 29

berusaha memberikan bimbingan, dukungan dan kebebasan dalam hal berkreaitivitas pada guru pembimbing/pelatih dalam proses pelatihan kepada peserta didik. Sedangkan terkait kebijakan dalam hal sanksi, dari pihak kepala sekolah hanya memberikan berupa peringatan saja, tidak sampai kepada hal yang memberatkan bagi guru pembimbing/pelatih. Kebijakan selanjutnya adalah memberikan *reward* kepada peserta didik dan guru pembimbing/pelatih yang berprestasi, membangun komunikasi yang baik dalam berorganisasi (baik komunikasi secara horizontal maupun vertikal), selalu memberikan pengarahan dan menjaga kinerja dari setiap elemen yang terkait agar menjalankan tugasnya sesuai dengan yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Akdon, bahwasanya kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah merupakan pelaksanaan bagi tindakan-tindakan tertentu berdasarkan strategi pencapaian tujuan dan sasaran. Kebijakan yang dibuat pemimpin dalam bentuk pengaturan-pengaturan di bidang publik, teknis, alokasi sumber daya organisasi, dan pelayanan masyarakat.¹⁴⁴

Dan terkait dengan pelaksanaan program yang telah dilakukan oleh pihak madrasah dalam peningkatan prestasi non-akademik siswa memiliki beberapa tahapan. Yaitu:

- 1) Tahap penyebaran informasi terkait kegiatan ekstrakurikuler yang tersedia di MA Darul Huda Ponorogo, pada tahap ini targetnya pada siswa-siswi baru atau kelas 10, yang dimana masing-masing

¹⁴⁴ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta,2009), 187

dari perwakilan bidang ekstrakurikuler menyebarkan informasi terkait bidang ekstrakurikuler dengan menyebarkan brosur dan kertas pendaftaran kepada peserta didik baru.

- 2) Tahap pendaftaran, yang di mana setelah para siswa-siswi baru sudah mengetahui informasi yang telah disampaikan, tahap selanjutnya ialah pendaftaran dengan cara mengisi formulir ataupun menemui panitia bagian ekstra yang dimaksud (kakak kelas).
- 3) Tahap penyeleksian, setelah tahap pendaftaran dan hasilnya sudah direkap oleh pihak panitia tahapan selanjutnya yaitu penyeleksian. Sebenarnya tahapan ini hanya sebagai formalitas saja dan dianggap tidak terlalu dipertimbangkan, hanya saja demi adanya kesetaraan bidang-bidang ekstrakurikuler yang lainnya.
- 4) Tahap selanjutnya yaitu perekrutan dan penempatan peserta didik sesuai dengan kegiatan ekstra yang dipilihnya.
- 5) Tahap latihan, tahap ini merupakan tahap akhir, puncaknya mereka para peserta didik dilatih dan dikembangkan minat serta bakat yang dipilihnya dengan guru pendamping/pelatih yang kompeten di bidangnya.

Hal ini sesuai dengan apa yang Akdon sampaikan, bahwa progam merupakan proses pembagian jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan dan rangka pelaksanaan suatu rencana strategik.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Ibid, 188

- b. Proses ataupun tahapan selanjutnya ialah pembagian tugas ataupun menempatkan sumber daya pendidik ke dalam tugas-tugas atau bidang-bidang tertentu. Pada proses ini sudah dilakukan dengan baik, dibagi pada setiap *jobdes* nya masing masing. Seperti kepala madrasah bertindak sebagai penanggungjawab umum, untuk program akademik ditanggungjawabkan kepada waka kurikulum, program non-akademik ditanggungjawabkan kepada waka kesiswaan, terkait biaya/anggaran oleh bendahara, program mengenai fasilitas ditanggungjawabkan oleh waka saspras, peningkatan keterampilan ekstrakurikuler siswa/proses latihan dan program-program lainnya ditanggungjawabkan kepada guru pembimbing/pelatih ekstra. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Muhammad Fadli, yang berisikan pada tahapan implementasi ini merupakan tahapan dalam mengerakkan seluruh anggota organisasi untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya menjadikan sebuah tindakan.¹⁴⁶
- c. Tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan program yang sudah dibentuk dan prosesi pelatihan di lapangan. Terkait dengan pelaksanaan program atau proses latihan di lapangan, secara khusus dijadwalkan pada hari Sabtu setiap minggunya, baik dari jenis ekstrakurikuler kepengurusan seperti kepramukaan, OSIS dan PMR, maupun jenis kegiatan ekstrakurikuler yang lainnya. Jika akan ada mengikuti *event-event* atau perlombaan tertentu juga melakukan pelatihan pada hari Sabtu dan jika waktunya tidak mencukupi pada hari Sabtu maka nantinya ada

¹⁴⁶ M. Fadli, Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan, Jurnal: Continuous Education, Vol.1, No.1, 2020, 19

tambahan waktu dan hari sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan untuk tempat pelatihan disesuaikan dengan kapasitasnya masing-masing.

- d. Tahapan ataupun kegiatan selanjutnya adalah pemantauan dan pengawasan. Dalam usaha menjaga tenaga pendidik/pelatih serta para siswa-siswi berjalan dengan arah yang sesuai. maka kegiatan pemantauan dan pengawasan dilakukan terkadang dimonitor langsung oleh kepala madrasah dan ada pula yang dimonitor cukup dari pembinanya masing-masing kegiatan ekstra. Hal ini tentunya sesuai dengan pendapat Akdon, bahwasanya kegiatan pemantauan atau bisa disebut monitoring merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan oleh organisasi.¹⁴⁷

Kegiatan-kegiatan tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Akdon, yang menjelaskan bahwa adanya formulasi strategi untuk merasionalitaskan tujuan dan sumber daya yang ada.¹⁴⁸ Lebih lanjut Akdon menjelaskan dalam bukunya, bahwasanya pada tahap implementasi merupakan proses penyusunan *action plan*, yang berarti menerapkan strategi dan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah alokasi sumber daya yang ada secara optimal dan mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan organisasi.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta,2009), 189

¹⁴⁸ Ibid, 82

¹⁴⁹ Ibid, 83

Demikian beberapa tahapan implementasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak yang terlibat dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo yang mana menurut peneliti telah sesuai dengan tahapan implementasi yang ada dalam teori yang dipakai.

3. Evaluasi strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik Siswa di MA Darul Huda Ponorogo

Penelitian ini telah memaparkan data mengenai bagaimana proses evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Pada tahap evaluasi rencana strategi, tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak-pihak yang terkait, dengan melakukan rapat dan musyawarah dengan pihak-pihak terkait dan terlibat, guna melihat dan mengukur sejauh mana keefektifan kegiatan strategi yang telah dilakukan, dimulai dengan pengukuran kinerja dan kompetensi pihak yang terlibat, mengevaluasi mengenai permasalahan dan hambatan, mencari solusi dan tindak lanjut terkait permasalahan dan hambatan yang ditemui, mengevaluasi serta menganalisis faktor pendukung yang ada, mengevaluasi minat dari peserta didik, melakukan evaluasi secara umum terkait kebijakan dan program yang diterapkan. Hal ini sesuai dengan apa yang telah Akdon jelaskan bahwa fokus utama dari *strategy evaluation* merupakan pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Tahapan evaluasi merupakan tahapan yang penting yang bertujuan untuk melihat dan mengevaluasi capaian ataupun hasil pekerjaan

yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut¹⁵⁰. Adapun hasil yang ditemukan antara lain:

- a. Peneliti akan membahas terlebih dahulu mengenai pengukuran kinerja dan kompetensi pihak yang terlibat. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan dengan cara melihat hasil perkembangan peserta didik sejauh mana mereka memahami dan menguasai kegiatan ekstrakurikuler, yang mana itu semua merupakan bentuk hasil pengajaran yang telah diberikan atau diajarkan oleh guru pendamping/pelatih.

Sedangkan untuk mengevaluasi kompetensi pihak yang terlibat, kepala sekolah sebagai pimpinan menilai pihak yang dilibatkan dalam menjalankan program yang sudah dibentuk ataupun guru pembimbing/pelatih yang ditunjuk adalah mereka orang-orang yang sudah berkompeten di bidangnya masing-masing, ataupun mereka memiliki *basic* di bidangnya. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pada proses pembagian tugas kepala sekolah melibatkan orang-orang yang tepat dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

- b. Selanjutnya mengevaluasi permasalahan dan hambatan yang ditemui di lapangan. Hasilnya yang ditemukan berupa:
 - 1) Fasilitas yang ada masih belum mencapai 100 persen mencukupi kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler tertentu seperti cabang bulu tangkis dan *singer*.

¹⁵⁰ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung, Alfabeta, 2009), 84

- 2) Waktu, kurangnya waktu yang dimiliki oleh peserta didik, karena diwaktu sore hari peserta didik juga diwajibkan untuk mengikuti pendidikan sore (sekolah pondok).
- c. Setelah mengetahui permasalahan dan hambatan yang ditemui, kepala sekolah beserta pihak yang terlibat melakukan musyawarah terkait solusi dan tindak lanjut yang akan dilakukan, hasilnya:
- 1) Melakukan kerja sama dengan pihak luar mengenai pengadaan fasilitas yang sedikit masih kurang seperti menyewa lapangan bulu tangkis dan studio untuk latihan kegiatan ekstrakurikuler singer.
 - 2) Mencarikan waktu latihan dilain hari ataupun bisa juga melakukan perizinan kepada pihak lembaga pendidikan sore (sekolah pondok).

Hal yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak yang terlibat sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Akdon pada tahap evaluasi, yang mana kegiatan mengukur kinerja merupakan analisis dan bentuk evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja.¹⁵¹

- d. Selain faktor penghambat, pada tahap evaluasi ini juga menemukan beberapa faktor pendukung dalam kaitanya proses progam kegiatan yang dilakukan, diantaranya:

¹⁵¹ Ibid, 86

- 1) Secara keorganisasian didukung penuh oleh pimpinan pondok pesantren dan juga mempunyai guru pendamping/pelatih yang berkompeten di bidangnya serta secara umum pihak-pihak yang terlibat dan melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai arah yang telah ditentukan.
 - 2) Dari segi kuantitas jumlah peserta didik yang banyak di MA Darul Huda Ponorogo, dikarenakan banyaknya opsi atau pilihan bagi siswa yang memiliki bakat yang menonjol pada bidang bagian ekstra tertentu.
 - 3) Fasilitas sebagai sarana prasarana penunjang proses pelatihan setiap harinya.
 - 4) Adanya sistem berasrama yang diterapkan di pondok pesantren dapat membantu dalam proses mengoordinasikan dan mengontrol peserta didik lebih mudah karena dapat bekerja sama dengan pihak pondok.
- e. Selanjutnya mengevaluasi terkait dengan minat dari peserta didik dalam proses pelatihan ekstrakurikuler yang dilakukan, dapat dinilai secara umum bahwa para siswa-siswi yang mengikuti kegiatan ekstrakurikuler memiliki minat yang bagus.
- f. Lebih lanjut melakukan evaluasi secara umum terkait kebijakan dan program yang sudah diterapkan, pihak sekolah menilai pelaksanaan strategi mengenai kebijakan dan program yang telah dilakukan, masih belum mencapai 100 persen sesuai dengan yang diharapkan, namun akan terus dilakukan evaluasi dan perbaikan agar maksimal.

g. Tahapan selanjutnya ialah melihat hasil yang dicapai dalam proses pelaksanaan strategi yang telah dilakukan dalam peningkatan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Dalam kurun waktu dua tahun belakangan ini menuai hasil yang efektif, secara umum hasil maupun dampak positif dalam perkembangan prestasi non-akademik peserta didik di MA Darul Huda Ponorogo hampir mencapai harapan walaupun belum bisa tercapai secara 100 persen. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan dan peningkatan prestasi non-akademik siswa melalui *event* terakhir yang diikuti, MA Darul Huda berhasil mendapatkan perolehan penghargaan terbanyak, dengan mendapatkan 26 piala maupun piagam dan juga mewakili Kabupaten Ponorogo sebanyak 10 cabang tingkat nasional. Hasilnya dapat pula dilihat dari perkembangan kepribadian peserta didik yang lebih baik, dari hasil kebijakan dan program yang telah dilaksanakan, dapat mengembangkan, membentuk, dan mematangkan kepribadian peserta didik yang lebih baik, seperti menumbuhkan sifat kedewasaan, kejiwaan yang matang, keberanian, ulet, tangguh, dan utamanya mereka memiliki ahlakul karimah yang tinggi pada diri peserta didik. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Akdon, bahwasanya aspek terakhir dari *strategy evaluation* adalah pelaporan hasil, yang merupakan penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja) yang telah dilakukan. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan dan hasil adalah untuk pelaksanaan akuntabilitas. Sebagai salah satu

komunikasi objektif dan teratur tentang informasi fakta kinerja yang dihasilkan organisasi.¹⁵²

Secara umum kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak yang terlibat dalam tahapan evaluasi, sesuai dengan apa yang dijelaskan Akdon, bahwasanya evaluasi ataupun pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dan pelaporan akuntabilitas. Hal ini berarti bahwa analisis dan evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja merupakan inti dari penyusunan pelaporan untuk media akuntabilitas. Hasil analisis dan evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan strategik.¹⁵³

Demikian beberapa tahapan evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta pihak yang terlibat dalam meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. yang mana menurut peneliti telah sesuai dengan tahapan evaluasi yang ada dalam teori yang dipakai.

¹⁵² Ibid, 85-86

¹⁵³ Ibid, 85

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan di MA Darul Huda Ponorogo tentang “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa” dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam proses formulasi dan perencanaan strategi terkait peningkatan prestasi siswa di bidang non-akademik kepala sekolah bersama ketua yayasan, waka kurikulum, kesiswaan, waka sarpras, bendahara sekolah, serta para guru dan pihak yang terlibat di dalamnya melakukan rapat musyawarah dalam perumusan rencana strategik. Formulasi ini bertujuan untuk merencanakan strategi yang nantinya akan diterapkan dan anggaran yang akan nantinya dikeluarkan. Yang mana penyusunan renstra di MA Darul Huda Ponorogo disesuaikan dan memperhatikan visi dan misi madrasah, serta melakukan analisis lingkungan madrasah terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT). Setelahnya barulah merumuskan dan merencanakan terkait dengan tujuan, sasaran serta strategi (kebijakan, program dan kegiatan) yang akan dilakukan dalam meningkatkan prestasi siswa di bidang non-akademik. Serta menyesuaikan dan membahas terkait dengan anggaran dana yang akan dikeluarkan. Perencanaan strategi ini dirumuskan pada rapat renstra awal tahun ajaran baru setiap periodenya dan dievaluasi pada setiap akhir tahun. Yang mana tujuannya agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2. Pada tahapan implementasi rencana strategi dalam peningkatan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo, kepala sekolah beserta pihak yang terlibat menerapkan kebijakan dan program kegiatan rencana strategik yang telah dirumuskan sebelumnya, sebagai pedoman dan acuan dalam kegiatan yang dilakukan dalam peningkatan prestasi non-akademik siswa. Setelah itu kemudian proses pengorganisasian atau pembagian tugas dan menempatkan sumber daya manusia yang ada ke dalam tugas-tugas atau bidang-bidang tertentu sesuai dengan *jobdes* nya masing masing. Setelahnya melaksanakan kegiatan program yang sudah dibentuk dan melakukan prosesi pelatihan di lapangan. Terkait dengan pelaksanaan program kegiatan atau proses latihan dengan jadwal pertemuan atau latihan sendiri secara khusus dijadwalkan pada hari Sabtu setiap minggunya, dan untuk lokasinya sendiri disesuaikan dengan kapasitasnya masing-masing setiap bidang ekstra. Tahapan selanjutnya yang tidak kalah penting dilakukan oleh kepala sekolah adalah proses pemantauan dan pengawasan, dengan tujuan menjaga tenaga pendidik/pelatih serta para siswa-siswi berjalan dengan arah yang sesuai.
3. Pada dalam tahapan terakhir adalah proses evaluasi rencana strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan dalam usaha meningkatkan prestasi non-akademik siswa di MA Darul Huda Ponorogo. Kepala sekolah beserta pihak yang terlibat melakukan rapat dan musyawarah, tujuannya untuk mengukur sejauh mana keefektifan dan hasil yang ditimbulkan dari program strategi yang telah dilakukan dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya serta mengevaluasi mengenai kebijakan dan

program kegiatan rencana strategik yang telah dirumuskan dan dilaksanakan. Rapat evaluasi ini dilaksanakan pada setiap akhir tahun ajaran baru. Yang mana membahas mengenai pengukuran kinerja dan kompetensi pihak yang terlibat, mengevaluasi mengenai permasalahan dan hambatan, mencari solusi dan tindak lanjut terkait permasalahan dan hambatan yang ditemui, mengevaluasi dan menganalisis faktor pendukung yang ada, mengevaluasi minat dari peserta didik, melakukan evaluasi secara umum terkait kebijakan dan program yang diterapkan, dan melihat hasil yang ditemukan dari pelaksanaan program yang dijalankan.

B. Saran

1. Bagi Lembaga

Hendaknya untuk terus berusaha dalam meningkatkan prestasi-prestasi siswa yang sudah diraih dalam hal ini terkhusus pada bidang non-akademik atau ekstrakurikuler, dan diharapkan tidak terlena dengan hasil yang sudah diraih selama ini. Dan berusaha melakukan perbaikan-perbaikan terkhusus mengenai fasilitas ataupun tempat latihan kegiatan ekstrakurikuler siswa yang dirasa masih ada kurangnya.

2. Bagi Guru Pendamping/Pelatih

Meskipun dengan adanya program dan kebijakan yang efektif dari kepala sekolah serta para *stakeholder* pendidikan yang ada di MA Darul Huda Ponorogo, dan fasilitas yang ada membuat nyaman dalam bekerja, diharapkan jangan sampai menjadi penghalang bagi guru pendamping/pelatih dalam berkreasi dan penggunaan metode yang efektif dalam proses pemberian pengajaran kepada peserta didik. Serta

diharapkan sering melakukan kegiatan pemberian motivasi kepada peserta didik agar lebih semangat dalam mengembangkan bakat dan minatnya.

3. Bagi Peserta Didik

Diharapkan lebih semangat lagi dan jangan bermalas-malasan dalam mengikuti proses latihan dan pengarahan yang diberikan oleh guru pendamping/pelatih.

4. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Semoga dengan penelitian ini, dapat membantu dalam hal penambahan wawasan serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya. Serta apabila ada penemuan baru yang tidak tercatat pada penelitian ini, seperti tipe dan model gaya kepemimpinan dari kepala sekolah, diharapkan agar dapat dilengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung : Alfabeta, 2009.
- Amin, M. *Implementasi Manajemen Kesiswaan dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik di SMP Kreatif 'Aisyiah Rejang Lebong*. Jurnal : Literasiologi, Vol.1, No.1, 2018.
- , M. *Implementasi Manajemen Kesiswaan dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik di SMP Kreatif 'Aisyiah Rejang Lebon*. Jurnal : Literasiologi, Vol. 1, No.1, 2019.
- Arifin, Zaenal. *Evaluasi Intruksional*. Bandung : Remaja Karya, 1993.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Arwildayanto, Arifin Sukung, dan Wani Tune Sumar, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: CV Cendekia Press, 2018.
- Azharuddin. *Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru*. Jihafas, Vol. 3, No. 2, Desember 2020.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta:Reneka Cipta, 2010.
- Diniaty, Amirah. *Evaluasi dalam Bimbingan dan Konseling*. Pekanbaru : Suska Press, 2008.
- Elvira, Helmi. *Persepsi Guru Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Sungai Tarap*. Jurnal : Bahasa Manajemen Pendidikan, Vol. 6, No.2, 2017.
- Fadli, Muhammad. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan*, Jurnal: Continuous Education, Vol.1, No.1, 2020.
- Fauzyddin. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekola*. Jurnal: Belantika Pendidikan, vol.1, No.2, November 2018.
- Fitria, Rezki Nurma. *Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Sekolah*. Jurnal: PDTII, Vol. 1, 1, September 2022.
- Hikami, Ahmad. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Non-Akademik di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Nahdatul Ulama 003*. Jurnal: Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, vol. 2, No.1, 2019.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia, 2009.
- Irmayan, Herni. *Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Upaya Menarik Minat Calon Peserta Didik di SMPIT Ar-Ridho Palembang*. JMKSP, Vol. 2, No. 1, Januari-Juni 2017.

- Kemendikbud, Permendikbud Nomor 81A Tahun 2013, Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum
- Machari, Imam. *The Handbook Of Education Management*. Jakarta; Kencana Prenadamedia Group, 2016.
- Mekarisce, Arnild Augina. *Teknik Pemeriksaan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat*. Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat, vol. 12, Edisi 3, 2020.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- . *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta, PT Bumi Aksara, 2015.
- . *Menejemen Berbasis Sekolah*. Bandung:Rosdakarya, 2004.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media Group, 2008.
- Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta; Ar-Ruzz Media; 2008.
- Nafi'ah, Zahrotun. *Hubungan Keaktifan Siswa Dalam Ekstrakurikuler Akademik Dan Non Akademik Terhadap Prestasi Siswa Kelas VII SMP Negeri 1 Mojokerto*. Jurnal : Kajian Moral dan Kewarganegaraan, Vol. 3, No. 2, Tahun 2014.
- Novianto, Efni. *Manajemen Strategis*. Sleman : CV BUDI UTAMA, 2019.
- Poerwadarminta. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka, 2006.
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2014.
- Qohar, Abdul. *Kamus Populer*, Jakarta : Bintang Pelajar, 1993
- R. David, F. *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Rasmiyanto. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif dalam Otonomi Pendidikan*. Malang; EL-Harakah, 2003.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah : Teori Dasar dan Praktik*. Bandung : PT Refika Aditama, 2012.
- S, Blomm, Benyamin. *Taxonomy of Educational Objective Cognitives Domain*. New York : David Mc. Kay, 1975.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta, 2009.
- . *Manajemen Strategik dalam Peningkatkan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta, 2013.

- . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Citapustaka Media, 2012.
- Sasmito, Sarpo. *Optimalisasi Kegiatan Ekstrakurikuler : Sebuah Praktik Baik*, *Jurnal : Educational Development*, Vol.2, No. 3, 2021.
- Setiawati, Fenty. *Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan*, Vol. 30, No. 1, 2020.
- Sulasmi, Emilda. *Buku Ajar Kebijakan dan Permasalahan Pendidikan*. Medan: UMSU Press, 2021.
- Sundari, Ayu. *Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler dalam Meningkatkan Prestasi Non-akademik Siswa*, *Jurnal : Manajemen Pendidikan Islam*. Vol.2, No.1, 2021.
- Surin, Bachtiar. *Terjemah & Tafsir Al-Qur'an Huruf Arab & Latin*. Bandung: Fa. Sumatra, 1978.
- Suryabrata, Sumardi. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2017.
- Susanto, AB. *Manajemen Konprehensif Strategik untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Jakarta : Erlangga, 2014.
- Umiarso dan Imam Ghozali. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta : IRCISOD, 2010.
- Utama, Prasetya. *Membangun Pendidikan Bermartabat : Pendidikan Berbasis Tahfidz Mencegah Stres dan Melejit Prestasi*. Bandung : CV . Rasi Terbit, 2018.
- Wahidmurni. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. Malang : UM Press, 2008.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah, Tinjauan Toritik dan Pemasalahannya*. Jakarta; PT Rajagrafindo Persada, 1999.
- Yunengsih, Sri. Syahrilfuddin, *The Analysis of Giving Rewards by the Theacher in Learning Mathematics Grade 5 Students of SD Negeri 184 Pekanbaru*. *Jurnal Pendidikan dan Pengajar*, Vol. 4, No. 4, Juli 2020.