

**IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN MUTU
LULUSAN (STUDI KASUS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 PONOROGO)**

SKRIPSI



OLEH:

MAYDINA EKA PRICILLA

NIM: 211216030

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

APRIL 2020



**IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN MUTU
LULUSAN (STUDI KASUS DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 PONOROGO)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Manajemen Pendidikan Islam



OLEH:

MAYDINA EKA PRICILLA

NIM: 211216030

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

APRIL 2020

**IAIN
PONOROGO**

ABSTRAK

Pricilla, Maydina Eka. 2020. *Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)*. **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing, Dr. Mukhibat, M.Ag.

Kata Kunci: Implementasi Perencanaan Strategis, Mutu Lulusan

Peningkatan mutu Pendidikan tidak dapat dilepaskan dengan upaya peningkatan mutu peserta didik yang akan berdampak pada mutu lulusannya. Upaya peningkatan mutu Pendidikan tidak akan memenuhi sasaran yang diharapkan tanpa dimulai dengan peningkatan mutu peserta didik atau mutu lulusan. Mutu adalah sebuah perubahan yang memerlukan waktu jangka panjang. Dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu memerlukan rencana-rencana strategis. Langkah-langkah strategis harus dikembangkan oleh madrasah untuk menjadi madrasah yang efektif dalam membentuk mutu madrasah yang unggul sehingga ada akselerasi peningkatan kualitas madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Bagaimana proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo? (2) Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo? (3) Bagaimana evaluasi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo?

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif jenis deskriptif, selanjutnya disebut penelitian deskriptif kualitatif dan dengan bentuk penelitian studi kasus (*case study*) tunggal. Data diperoleh melalui pengamatan, dimana peneliti berfungsi sebagai instrument utama. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan Teknik yang dipilih dalam analisis data adalah reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. *Tahap Analisis*, Analisis lingkungan internal dan eksternal, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan, menjaring informasi kondisi madrasah saat ini dan kedepannya dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program-program di periode sebelumnya sebagai bahan analisis dalam menyusun renstra, b. *Perumusan Strategi*. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi madrasah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*. (2) Pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap staf-staf, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi setiap bulan, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, b. Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul. (3) Evaluasi dan implikasi perencanaan strategis terhadap mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. *Evaluasi*, evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan monitoring yang dilakukan oleh pengawas Pendidikan dari kemenag, b. *Implikasi (Dampak)*, mengalami peningkatan mutu lulusan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan presentase lulusan, banyak peserta didik yang masuk di perguruan tinggi negeri, dan terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP.

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Maydina Eka Pricilla
NIM : 211216030
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo
Judul Penelitian : Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji pada ujian Munaqosah

Tanggal: 13 April 2020

Pembimbing



Dr. Mukhibat, M.Ag
NIP. 19731106 200604 1 017

Mengetahui,

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

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP. 19800404 200901 1 012



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara :

Nama : **MAYDINA EKA PRICILLA**
NIM : 211216030
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM
MENINGKATKAN MUTU LULUSAN (STUDI KASUS DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 PONOROGO)**

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

Hari : Rabu
Tanggal : 29 April 2020

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

Hari : Senin
Tanggal : 04 Mei 2020



Tim Penguji Skripsi :

1. Ketua Sidang : **Dr. MUHAMMAD THOYIB, M.Pd**
2. Penguji I : **Dr. UMAR SIDIQ, M.Ag**
3. Penguji II : **Dr. MUKHIBAT, M.Ag**

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maydina Eka Pricilla
NIM : 211216030
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo
Judul Skripsi : Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan
(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah Skripsi/Tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya, saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iain.ponorogo.ac.id adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 14 Mei 2020



MAYDINA EKA PRICILLA
NIM: 211216030

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maydina Eka Pricilla

NIM : 211216030

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo

Judul Penelitian : Implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 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 atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya **sendiri**.

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

Ponorogo, 13 April 2020
Yang Membuat Pernyataan



Maydina Eka Pricilla

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak Indonesia merdeka pada tahun 1945, pendidikan merupakan langkah penting dalam membangun negara ini. Hal tersebut dibuktikan dalam pembukaan UUD 1945 yang berbunyi “Dengan mencerdaskan kehidupan bangsa”. Sekolah/madrasah merupakan salah satu Lembaga Pendidikan yang memiliki fungsi untuk meningkatkan sumber daya manusia. Sekolah/madrasah merupakan lingkungan yang dibentuk untuk memenuhi kebutuhan manusia berupa Pendidikan.

Sampai dasawarsa terakhir penghujung abad ke-20, dunia Pendidikan belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dengan rendahnya mutu lulusan. Penyelesaian masalah Pendidikan yang tidak tuntas, atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi pada proyek. Akibatnya, seringkali hasil Pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi Pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Kualitas lulusan Pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industry, perbankan, telekomunikasi maupun pasar tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah/madrasah.¹

Mutu Pendidikan atau mutu sekolah/madrasah tertuju pada mutu lulusan. Mutu akademik lulusan merupakan kualitas pencapaian hasil yang tinggi dalam tes kemampuan akademik berupa nilai ulangan umum, ujian tengah semester (UTS), ujian akhir sekolah (UAS), dan ujian nasional.²

¹ Luk-luk Nur Mufidah, *Aktualisasi TM dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Tadris. Volume 4, Nomor 1, 2009, 91.

² Muhaimin, dkk, *Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada Sekolah dan Madrasah* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008), 370.

Mutu dalam Pendidikan diartikan dalam bentuk pelayanan, yang mana pelayanan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang terkait dengan fokus utama tertuju pada peserta didik. Mutu Pendidikan terus mengalami perkembangan seiring tuntutan hasil Pendidikan, dalam hal ini adalah lulusan yang mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Sehingga sekolah/madrasah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas lulusan agar mampu berdaya saing tinggi. Oleh karena itu pihak sekolah/madrasah harus mampu mempersiapkan strategi yang baik dalam upaya memberikan pelayanan Pendidikan yang memuaskan kepada seluruh peserta didik, tentunya dengan segala fasilitas dan anggaran yang diperoleh pihak sekolah/madrasah. Sebab dengan mempersiapkan strategi yang matang dalam upaya memberikan pelayanan Pendidikan, diharapkan berdampak positif kepada tingkat kelulusan yang dihasilkan oleh pihak sekolah/madrasah. Dimana dalam menyusun strategi untuk membangun Pendidikan yang efektif bagi bangsa ini diperlukan perencanaan strategis.³

Salah satu upaya yang dapat digunakan dalam meningkatkan mutu Lembaga Pendidikan yaitu dengan melalui perencanaan strategis. Perencanaan strategis boleh dikatakan sebagai 'lagu wajib' bagi semua perusahaan dan organisasi. Namun kenyataannya, masih banyak perusahaan maupun organisasi yang belum merumuskan perencanaan ini dengan baik, apalagi menjalankannya. Akibatnya, masih banyak perusahaan dan organisasi yang sekedar bersikap reaktif terhadap perubahan yang tak terduga. Energi mereka pun terkuras hanya untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul, ketimbang mengantisipasi tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang.

³ Engla Asmi dan Chalid Sahuri, *Pelayanan Sekolah untuk Meningkatkan Kualitas Pendidik*, Jurnal Kebijakan Publik. Volume 4, Nomor 1, Maret 2013, 51.

Menurut Handoko, perencanaan sebagai pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan, organisasi, penentuan strategis, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.⁴

David mengemukakan bahwa dalam perencanaan strategis terdapat tiga tahap penting yang tidak dapat dilewatkan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi.⁵ Langkah-langkah strategis harus dikembangkan oleh madrasah untuk menjadi madrasah yang efektif dalam membentuk mutu madrasah yang unggul sehingga ada akselerasi peningkatan kualitas madrasah.

MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu madrasah Aliyah negeri favorit di Kabupaten Ponorogo. Dikatakan favorit karena, kepercayaan masyarakat untuk masuk di Lembaga tersebut begitu tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan jumlah calon siswa/siswi yang cukup banyak. Setiap tahunnya jumlah peserta didik yang masuk mengalami peningkatan, peningkatan tersebut tidak lain dikarenakan adanya persepsi positif masyarakat terhadap MAN 2 Ponorogo. Hal tersebut ditandai dengan terus bertambahnya jumlah siswa di setiap tahun yang saat ini mencapai 1.151 siswa. Di bawah pimpinan Bapak Nastain, S.Pd, M.Pd.I, MAN 2 Ponorogo mengalami perubahan yang signifikan. Selain itu perbaikan manajemen madrasah mulai ditingkatkan, antusias masyarakat sekitar terhadap madrasah juga semakin meningkat. Prestasi siswa juga semakin meningkat dibuktikan dengan diraihnya Pada tahun ajaran 2018 dapat 64 perlombaan yang dijuarai. Untuk tingkat kabupaten 39 kali. Eks Karesidenan 10 kali, Provinsi 9 kali, Jawa Bali 2 kali, dan tingkat nasional 4 kali. Dan untuk siswa yang telah

⁴ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 139-142.

⁵ Fred. R. David, *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh (Jakarta: Salemba Empat, 2006) 16.

lulus dari MAN 2 Ponorogo ada 66 siswa yang masuk perguruan tinggi ternama melalui jalur SNMPTN dan SBMPTN, dan masih banyak prestasi lainnya.⁶

MAN 2 Ponorogo yang memiliki status terakreditasi A ini juga lebih menambah perhatian akan prestasi eksternal, sehingga para siswa dipersiapkan betul dalam berbagai ajang kompetisi. Yang lebih menarik dari MAN 2 Ponorogo adalah madrasah yang berciri khas RUBI yaitu Religius Unggul Berbudaya Lingkungan dan Integritas.

MAN 2 Ponorogo saat ini dalam kondisi terus berkembang. Hal ini dibuktikan dengan adanya penambahan fasilitas sekolah disamping kegiatan belajar mengajar juga berjalan lancar. Selain itu upaya untuk meningkatkan prestasi juga terus ditingkatkan dengan adanya kegiatan-kegiatan tambahan untuk peserta didik.⁷

Berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 12 Februari di MAN 2 Ponorogo, Peneliti tertarik pada lembaga pendidikan MAN 2 Ponorogo yang mampu bersaing dengan lembaga pendidikan umum lain. MAN 2 Ponorogo adalah sekolah yang dipercayai masyarakat untuk anak-anak mereka dengan memasukkan anaknya ke sekolah ini. MAN 2 Ponorogo merupakan satu-satunya MA di Ponorogo yang mempunyai program akselerasi. Mencetak siswa sebagai Ulul Albab. Dan pada tahun 2016 ini mempunyai program baru yaitu SKS. MA Negeri 2 Ponorogo juga ditunjuk langsung dari Provinsi sebagai pengaplikasian kurikulum 2013. Ini merupakan bentuk kepercayaan yang diberikan dari Propinsi kepada MA Negeri 2 Ponorogo.⁸

Berdasarkan gambaran di lapangan tentang mutu MAN 2 Ponorogo memang dikatakan baik. Perencanaan strategis diperlukan untuk pengembangan mutu lulusan di Lembaga Pendidikan MAN 2 Ponorogo untuk menghadapi persaingan globalisasi ini, maka menarik untuk dilakukan penelitian tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan agar madrasah mampu bersaing dengan kompetitor.

⁶ Dokumentasi dan Wawancara MAN 2 Ponorogo tahun ajaran 2018/2019.

⁷ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo tahun ajaran 2018/2019.

⁸ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo tahun ajaran 2018/2019.

Oleh karena itu, peneliti mengambil judul **“Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di MAN 2 Ponorogo)”**.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di madrasah yang meliputi penyusunan perencanaan strategis, pelaksanaan perencanaan strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti akan merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo
2. Untuk mengetahui pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

3. Untuk mengetahui evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti maka diharapkan penelitian ini akan memberikan kegunaan dan manfaat bagi pembaca semua baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen Pendidikan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya, terutama mengenai perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan.

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumbangan untuk pengelola Pendidikan yang ingin meningkatkan mutu Pendidikan melalui mutu peserta didik atau mutu lulusan.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumbangan untuk pengelola Pendidikan yang mengalami kesulitan dalam merencanakan dan menerapkan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan.
- c. Bagi sekolah/madrasah yang diteliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi analisis faktor kekuatan dan kelemahan sehingga sekolah/madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikannya.
- d. Bagi siswa, sebagai pedoman dan bahan pertimbangan dalam mengembangkan diri menjadi peserta didik yang baik, responsif terhadap tuntutan zaman sehingga dapat menjunjung tinggi almamater di tengah masyarakat.

- e. Bagi peneliti, penelitian ini dapat berguna sebagai media untuk memperkaya wawasan dan pengalaman tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan.

F. Sistematika Pembahasan

Di dalam penulisan skripsi ini diawali dengan halaman formalitas, yang terdiri dari halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman persembahan, halaman motto, halaman abstrak, halaman kata pengantar dan halaman daftar isi. Dalam pembahasan skripsi penulis membagi dalam bagian-bagian, tiap bagian terdiri bab-bab dan setiap bab terdiri sub-sub bab yang saling berhubungan dalam kerangka satu kesatuan yang logis dan sistematis. Adapun sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. **BAB I PENDAHULUAN**, membahas tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.
2. **BAB II KAJIAN TEORI DAN ATAU TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU**, membahas tentang pengertian perencanaan strategis, fungsi perencanaan strategis, manfaat perencanaan strategis, karakteristik perencanaan strategis, model dan proses penyusunan perencanaan strategis, pelaksanaan perencanaan strategis, evaluasi perencanaan strategis, definisi mutu lulusan, kelulusan terhadap peserta didik, standar kelulusan, faktor-faktor penting yang mempengaruhi peningkatan mutu lulusan, manajemen peningkatan mutu lulusan, dan standar mutu lulusan.
3. **BAB III METODE PENELITIAN**, membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur

pengumpulan data, Teknik analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan tahapan-tahapan penelitian.

4. BAB IV TEMUAN PENELITIAN, membahas tentang deskripsi data umum yakni mengenai gambaran umum MAN 2 Ponorogo yang berisi tentang profil madrasah, sejarah singkat, visi, misi, dan tujuan, struktur organisasi, SDM madrasah serta sarana dan prasarana. Deskripsi data khusus meliputi proses penyusunan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo, pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo, dan Evaluasi dan implikasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.
5. BAB V PEMBAHASAN, membahas tentang Analisa proses penyusunan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo, Analisa pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo, dan Analisa Evaluasi dan implikasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.
6. BAB VI PENUTUP, membahas tentang kesimpulan dan saran.

Setelah enam bab, kemudian diikuti dengan daftar pustaka, lempiran-lampiran, riwayat hidup, surat izin penelitian, surat telah melakukan penelitian, pernyataan keaslian tulisan dan sebagainya.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN ATAU TELAAH HASIL

PENELITIAN TERDAHULU

A. Kajian Teori

Untuk memperkuat masalah yang akan diteliti maka penulis mengadakan kajian pustaka dengan cara mencari dan menemukan teori-teori yang akan dijadikan landasan penelitian, yaitu:

1. Perencanaan Strategis

a. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan memiliki posisi penting dalam suatu organisasi dari langkah-langkah berikutnya. Kematangan dan kesalahan dalam perencanaan mampu memberi pengaruh positif dan negatif pada masa yang akan datang, sehingga suatu perencanaan yang dibuat adalah selalu memikirkan dampak jangka Panjang yang mungkin akan dialami



Gambar 2.1 Kedudukan Perencanaan dalam Ilmu Manajemen

Dari gambar di atas kita bisa melihat bahwa perencanaan menempati posisi utama atau teratas dari fungsi manajemen lainnya. Atau tegasnya tanpa ada perencanaan yang baik maka tujuan yang diharapkan oleh organisasi sulit untuk bisa diwujudkan.⁹

⁹ Matin, *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 35-36.

Perencanaan menurut Burhanudin, dkk. Adalah suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode, pelaksanaan tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapai tujuan. Sondang P. Siagian menjelaskan bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapain tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan menurut Roger A. Kauffman merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin.¹⁰

Strategi berasal dari Bahasa Yunani, *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak *strategi*, yang berarti cara.¹¹ Menurut istilah, strategi merupakan rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.

Kata *strategis* merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut Certo, *strategis* berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas. Mungkin akan lebih mudah kita memahami konsep *strategis* dari pendapat Ohmae. Menurut Ohmae, berpikir *strategis* akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada berpikir secara mekanik dan intuisi.

Sejalan dengan pendapat diatas, strategi merupakan rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi

¹⁰ Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan* (Lombok: Holistica Lombok, 2012), 21.

¹¹ Alex MA, *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer* (Surabaya: Karya Harapan, 2005), 457.

adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atas untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya.¹²

Strategi adalah sebuah cara atau pendekatan yang sangat menyeluruh dan sangat berkaitan dengan adanya pelaksanaan gagasan atau suatu perencanaan serta eksekusi dalam suatu aktivitas yang berada dalam kurun waktu tertentu.

Strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. Strategi menurut Salusu adalah “suatu seni menggunakan kecapakan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”.

Perencanaan meliputi berbagai tingkatan dalam organisasi dari setiap tingkatan tentu ada tingkatan yang lebih tinggi sampai pada tingkatan yang rendah. Perencanaan ini berhubungan dengan kegiatan yang dilaksanakan, seperti program periklanan, prosedur seleksi personalia, anggaran penelitian, dan pengembangan.

Selama ini instansi pemerintah cenderung menekankan kinerja hanya pada masukan (*inputs*) dan produk (*outputs*) serta lebih menekankan pada pencapaian realisasi fisik dan keuangan saja. Dalam perencanaan strategis tidak hanya mencakup masukan (*inputs*) dan produk (*outputs*) tetapi juga hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*) serta proses (*process*) pelaksanaannya. Konsep perencanaan strategis dimaksudkan untuk menyatukan berbagai kegiatan dalam organisasi serta melakukan pengukuran secara keseluruhan, konsep tersebut akan memudahkan manajer untuk memfokuskan perhatiannya pada

¹² Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2016), 164.

pencapaian hasil (*outcomes*) dalam rangka mengetahui efektivitas, efisiensi dan ekonomisnya pencapaian kinerja organisasi. Perencanaan strategis merupakan tulang punggung dari manajemen strategis, perencanaan yang komprehensif dan bersifat menyeluruh mencakup penetapan dan penjabaran pencapaian tujuan.

Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam rangka pembuatan alternatif-alternatif. Dalam intruksi presiden Nomor 7 Tahun 1999, menyebutkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai pada kurun waktu satu sampai lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang mungkin timbul. Rencana strategis mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dan disusun sedemikian rupa dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Dalam menyusun perencanaan strategis, terlebih dahulu setiap Lembaga perlu menentukan visi, misi, tujuandan sasaran yang ingin dicapai, mengingat bahwa perencanaan strategis merupakan keputusan yang mendasar yang nantinya akan dijadikan acuan operasional kegiatan Lembaga terutama dalam rangka pencapaian tujuan akhir Lembaga.¹³

Menurut Anonim, perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Proses ini menghasilkan suatu rencana strategis sekolah, yang setidaknya memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program serta ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaannya.

¹³ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2007), 277-278.

Menurut Titik Oktarti, perencanaan strategis/strategik adalah proses sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis. Dalam sistem akuntabilitas kinerja sekolah/madrasah yang merupakan instrument pertanggungjawaban, perencanaan strategis sekolah merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja sekolah/madrasah. Perencanaan strategis sekolah/madrasah merupakan integrasi antara keahlian sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional, global, serta tetap berada dalam tatanan sistem manajemen nasional.

Sementara menurut Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan keputusan kepala LAN tentang pedoman penyusunan pelaporan AKIP disebutkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.¹⁴

Sementara itu, D. Cleland & W.R. King, perencanaan strategis yaitu berbagai upaya untuk mempersiapkan seperangkat keputusan di masa depan yang memengaruhi keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi.¹⁵

Perencanaan strategis (*strategic plan*) yaitu rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi dan berusaha menempatkan organisasi dalam lingkungannya. Perencanaan strategis biasanya

¹⁴ Agus Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Mutu dan Citra Sekolah)* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), 88-89.

¹⁵ Matin, *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*, 44.

dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih luas, menetapkan misi yang memberikan alasan khusus tentang keberadaan organisasi.¹⁶

Perencanaan strategis (*strategic planning*) pada dasarnya merupakan perumusan putusan-putusan strategis. Putusan-putusan strategis (*strategic decisions*) adalah putusan-putusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka Panjang atau misi, falsafah, kebijakan, sasaran, termasuk cara-cara pencapaian sasaran perusahaan. Putusan-putusan strategis dirumuskan sebagai persiapan untuk menyongsong peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang diramalkan akan terwujud di masa yang akan datang.¹⁷

Perencanaan strategis mengandung visi, misi, tujuan, sasaran strategi (cara mencapai tujuan dan sasaran) yang meliputi kebijakan dan program yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Hal-hal yang harus dilakukan oleh sekolah/madrasah dalam merumuskan dan mempersiapkan perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai. Hal ini dapat diartikan bahwa perencanaan strategis merupakan keputusan mendasar yang dinyatakan secara garis besar sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi.
- 2) Mengenali lingkungan dimana organisasi mengimplementasikan interaksinya, terutama cakupan dan kualitas pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh organisasi kepada masyarakat.
- 3) Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi dalam membangun kepercayaan pelanggan.

¹⁶ Usman Effendi, *Asas Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2004), 88.

¹⁷ H. Muhammad Ramli, *Manajemen Stratejik Sektor Publik* (Makassar: Alaidin, University, 2014), 260-

- 4) Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi.
- 5) Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi perencanaan strategis. Langkah-langkah sebagaimana diuraikan, merupakan acuan umum yang harus dilakukan oleh setiap organisasi dalam merumuskan dan mempersiapkan perencanaan strategis. Dalam praktiknya, setiap instansi pemerintah (termasuk sekolah/madrasah) diharapkan dapat mengembangkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga terwujud suatu pelayanan yang prima.¹⁸

Proses perencanaan strategis sebagai langkah strategi dengan berbagai pertimbangan yang cukup signifikan dan pendekatan-pendekatan strategis, utamanya dengan pencermatan lingkungan eksternal. Juga memakai analisis SWOT yakni peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan organisasi yang menjadi bahan pertimbangan yang akurat dan terukur untuk melahirkan perencanaan strategis yang mampu membawa organisasi pada organisasi yang produktif dalam mencapai tujuan yang efisien dan efektif.¹⁹

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu keputusan fundamental yang akan mengarahkan Lembaga Pendidikan pada pencapaian-pencapaian strategis berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran, dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Fungsi Perencanaan Strategis

Secara garis besar, ada beberapa fungsi perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

¹⁸ Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Mutu dan Citra Sekolah)*, 89-90.

¹⁹ Ramli, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 262.

- 1) Perencanaan strategis memberikan arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan akan diambil serta pihak yang terlibat dalam tindakan tersebut.
- 2) Perencanaan strategis merupakan titik tolak untuk memulai kegiatan dan akan lebih menjelaskan tujuan yang akan dicapai.
- 3) Perencanaan strategis merupakan pegangan dan arah dalam pelaksanaan, dengan menentukan langkah-langkah lebih dahulu, sehingga akan mengetahui apa yang akan dikerjakan tahap demi tahap.
- 4) Perencanaan strategis memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif cara yang yang terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang baik.
- 5) Perencanaan strategis membantu menghindari kesalahan dalam usaha.
- 6) Perencanaan strategis memudahkan pengawasan. Dengan adanya rencana yang menggariskan dan menentukan langkah-langkah yang harus dikerjakan, petugas pengawasan dapat lebih mengikuti dan mengawasinya.
- 7) Dengan adanya perencanaan strategis dapat diperoleh tindakan yang tepat dan terkoordinasi dari berbagai unit kerja.²⁰

c. Manfaat Perencanaan Strategis

Adapun manfaat yang dapat diambil dari perencanaan strategis bagi sekolah dan instansi pemerintah pada umumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategis diperlukan untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan yang semakin kompleks. Berbagai perkembangan yang sangat cepat dalam era informasi, berakibat pada semakin meningkatnya kebutuhan pelayanan masyarakat yang lebih prima, semakin menipisnya sumberdaya, serta semakin beragamnya tuntutan pelayanan yang harus disediakan. Hal inilah yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan mendasar.

²⁰ Ais Zakiyudin, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 30.

Dengan dicanangkannya perencanaan strategis, organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif yang bukan hanya sekedar bereaksi terhadap perubahan yang terjadi.

- 2) Perencanaan strategis diperlukan untuk pengelolaan keberhasilan. Perencanaan strategis akan menuntun diagnosis organisasi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan secara objektif. Dengan perencanaan strategis, organisasi dapat membangun strateginya sebagai bagian penting organisasi yang berorientasi hasil. Kapabilitas dan sumber daya difokuskan secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 3) Berorientasi pada masa depan. Perencanaan strategis memungkinkan organisasi untuk memberikan komitmen pada aktivitas dan kegiatan di masa mendatang. Perencanaan strategis memerlukan pengumpulan informasi secara menyeluruh untuk kemudian menyiapkan analisis atas berbagai alternatif dan implikasi yang dapat diarahkan pada masa mendatang.
- 4) Adaptif. Meskipun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan jangka Panjang, fleksibilitas merupakan suatu kriteria yang sangat penting dalam perencanaan strategis. Penyesuaian terhadap perkembangan yang muncul dapat dilakukan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Capaian terhadap indikator kinerja dan mengukur kemajuan capaian hasil tetap menjadi fokus utama dalam perencanaan strategis.
- 5) Sarana dalam memberikan pelayanan prima (*service excellence*). Di era globalisasi ini, pelayanan kepada masyarakat merupakan hal yang utama untuk diperhatikan. Di samping itu, dalam era keterbukaan masyarakat menuntut sekolah dan instansi pemerintah pada umumnya untuk memberikan pelayanan yang prima. Kepuasan pelanggan merupakan faktor penentu keberhasilan bagi setiap organisasi untuk dapat tetap diterima oleh

masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap siapa yang menjadi pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan sangat diperlukan. Untuk itu, pola-pola pelayanan yang perlu diselenggarakan harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

- 6) Meningkatkan komunikasi. Implementasi perencanaan strategis akan dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi perbedaan kepentingan dan nilai, dan mendorong proses pengambilan keputusan yang teratur serta keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dengan implementasi perencanaan strategis, organisasi dapat meningkatkan komunikasi baik vertical maupun horizontal antarunit kerja.²¹

d. Karakteristik Perencanaan Strategis

Menurut M. Agus Sudrajat, karakteristik perencanaan strategis sebagai berikut :

1) Hubungan dengan Formulasi Strategi

Perbedaan strategi” atau “strategis” adalah formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut dalam proses formulasi strategi manajemen. Dokumen yang menjelaskan bahwa keputusan strategis yang akan diimplementasikan adalah rencana strategis. Mengetahui formulasi strategi yang digunakan tersebut sistematis atau tidak. Strategi yang telah diterapkan akan diperiksa kembali sebagai respons terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan.

2) Evolusi dari Perencanaan Strategis

Evolusi dari perencanaan strategis bertujuan untuk mengambil pilihan

²¹ Wibowo, *Akuntabilitas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Mutu dan Citra Sekolah)*, 90-92.

yang sulit di antara program-program alternatif yang ada dan bukan untuk mengekstrapolasi angka-angka serinci anggaran, waktu dan usaha sebaiknya ditujukan lebih banyak pada analisis dan diskusi informal, dan relatif lebih sedikit untuk pekerjaan-pekerjaan kertas; dan fokus sebaiknya pada program itu sendiri dan bukannya pada pusat tanggung jawab yang melaksanakannya.²²

e. Model dan Proses Penyusunan Perencanaan Strategis

Diibaratkan oleh Umar ketika kita akan mendiskusikan rumah, paling tidak kita sudah tahu gambaran tentang rumah berfungsi sebagai tempat tinggal, yang terdiri paling tidak atas ruang tamu, kamar tidur, dapur, kamar mandi. Kemudian ia mengambil tiga contoh model perencanaan strategis yang diambil dari pendapat pakar manajemen strategis yaitu: *pertama*, model dari Wheelen-Hunger, *kedua*, model dari Fred R. David, *ketiga*, model dari Glenn Baseman dan Arvind Platak. Dari ketiga model tersebut, Umar menyebutkan beberapa elemen utama dalam perencanaan strategis yaitu: *pertama*, visi, misi, dan falsafah (kredo/nilai-nilai); *kedua*, analisis lingkungan eksternal dan internal; *ketiga*, analisis pilihan strategis; *keempat*, sasaran jangka Panjang; *kelima*, strategi fungsional; *keenam*, program pelaksanaan pengendalian dan evaluasi.²³

Dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil dua model dari ketiga model yang dicontohkan Umar tersebut yaitu model yang ditawarkan Fred. R. David, Wheelen-Hunger.

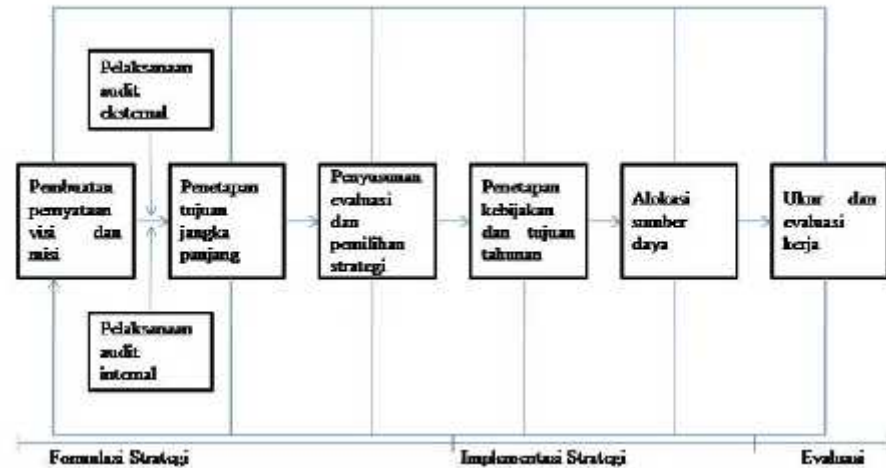
1) Konsep Perencanaan Strategis Model Fred R. David

Berikut ini adalah model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas, walaupun dikatakan oleh David bahwa model ini tidak

²² M. Agus Sudrajat, *Perencanaan Strategis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 31.

²³ Husein Umar, *Strategic Managemen in Action, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Busines Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 19-27.

menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan dengan jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.



Gambar 2.2 Model Komprehensif Tahapan Manajemen Strategi Fred R. David.²⁴

David menyebutkan proses manajemen strategis, terdiri atas tiga langkah: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dijelaskannya bahwa formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan tujuan jangka Panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.²⁵

Implementasi strategi disyaratkan perusahaan atau organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan

²⁴ Fred. R. David, *Manajemen Strategis...*, 16-17.

²⁵ *Ibid*, 6-8.

memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

2) Konsep Perencanaan Strategis Model J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen

Manajemen strategis menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka Panjang.²⁶ Menurutnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen dasar, yaitu seperti dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Sumber: Hunger dan Wheelen (2003:11)

Gambar 2.3 Elemen-elemen Dasar Proses Manajemen Strategis.²⁷

a) Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

b) Perumusan Strategi adalah pengembangan rencana jangka Panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan Lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.

²⁶ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2012), 4.

²⁷ *Ibid.*, 11.

c) Implementasi Strategi

Proses mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

- (1) Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- (2) Prosedur adalah suatu sistem langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

d) Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.²⁸

f. Implementasi Perencanaan Strategis

Dalam penerapan rencana pengembangan madrasah yang dituangkan dalam dokumen atau disebut RPS/M harus diperhatikan prosesnya dan dievaluasi. Dalam implementasi renstra kemungkinan besar banyak ditemui kendala. Kendala tersebut bisa timbul dari ketidaksesuaian antara hasil perencanaan (dokumen) dan kenyataan yang terjadi di lingkungan kelembagaan (madrasah), atau problem dari peranan pendamping penerapan renstra tersebut, yaitu: tim manajemen atau kepala sekolah/madrasah sebagai pemangku kebijakan.

²⁸ *Ibid.*, 11-19.

1) Peranan Manajemen Puncak

Dalam implementasi perencanaan strategis Lembaga (sekolah/madrasah) bisa membuat sebuah kelompok kerja atau tim untuk melakukan perumusan, pelaksanaan bahkan sebagai pengevaluasi dari program tersebut. Dalam penerapan rencana manajemen puncak dalam madrasah bisa kepala madrasah itu sendiri atau tim yang ditunjuk.

Sondang P. Siagian mengungkapkan bahwa manajemen puncak adalah katalisator utama bukan hanya dalam kelancaran perumusannya, akan tetapi juga dalam implementasinya. Selaku katalisator utama, beberapa hasil perumusan dan operasinya pada akhirnya menjadi tanggung jawabnya. Tidak mengherankan bahwa sebagian besar waktu seorang manajer puncak digunakan untuk memikirkan, merumuskan dan menentukan strategi serta mengarahkan dan memantau pelaksanaannya.²⁹

Selama implementasi berlangsung manajemen puncak/perencana memonitor kegiatan dan melakukan evaluasi, baik secara insidental maupun secara berkala. Bila ditemukan kegiatan-kegiatan yang tidak sesuai dengan konsep perencanaan segera diarahkan sesuai dengan konsep. Mada Pidarta mengungkapkan bahwasanya selama implementasi berlangsung pertemuan-pertemuan diadakan secara berkala terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang ditemui.³⁰

Rohiat juga mengungkapkan bahwa untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah/madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan citra yang dilakukan oleh madrasah.³¹ Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dan pemimpin

²⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 242.

³⁰ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan...*, 126.

³¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, 76.

Pendidikan disekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga kerja lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi terlalu terkekang dalam melaksanakan kegiatan sehingga tidak mencapai sasaran.

2) Penugasan Para Manajer Kunci

Betapapun tingginya kemampuan dan dedikasi serta tepatnya persepsi, orientasi, dan sistem nilai serta besarnya komitmen manajer puncak, ia tidak mungkin bekerja sendirian. Ia memerlukan bantuan dan dukungan dari semua anggota lingkungan Lembaga tersebut, terlebih dari manajer bagian pada tingkat yang lebih rendah. Sondang P. Siagian berpendapat bahwa dalam implementasi suatu strategi, diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula.³²

Hal tersebut menunjukkan suatu pentingnya kebersamaan atau jalinan kerjasama antara atasan dan bawahan bahkan semua anggota organisasi dalam melaksanakan suatu program guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

g. Evaluasi Implementasi Perencanaan Strategis

Dalam melaksanakan evaluasi, manajemen puncak atau kepala sekolah/madrasah harus mengikut sertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahannya. Demikian pula, orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Dengan

³² Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik...*, 242.

demikian, sekolah/madrasah mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan penilaian pihak internal sekolah/madrasah.

Kaufman dan Thomas dalam buku Suharsimi, membedakan model evaluasi menjadi tujuh, yaitu:³³

1) *Goal Oriented Evaluation Model* dikembangkan oleh Tyler

Model yang muncul paling awal yang menjadi objek pengamatan pada model ini adalah tujuan dari program yang sudah ditetapkan jauh sebelum program dimulai. Evaluasi ini dilakukan secara berkesinambungan, terus-menerus, dipantau seberapa jauh tujuan tersebut sudah terlaksana di dalam proses pelaksanaan program.

2) *Goal Free Evaluation Model* dikembangkan oleh Scriven

Menurut Scriven, dalam pelaksanaan evaluasi program, evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program, akan tetapi bagaimana bekerjanya suatu program, dengan cara mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi, baik hal-hal positif maupun negatif. Alasannya karena ada kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika tujuan-tujuan khusus tercapai artinya terpenuhi dalam penampilan.

Model evaluator sengaja menghindar untuk mengetahui tujuan program, berfokus pada hasil yang sebenarnya bukan hasil yang direncanakan, hubungan evaluator dan peserta dibuat seminimal mungkin, dan tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu dibenarkan untuk menyampaikan fokus evaluasi.

³³ Suharsimi Arikunto dan Safrudin Cepi, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 24.

3) *Formative Sumative - Evaluation Model* dikembangkan oleh Scriven.

Model ini menunjukkan adanya tahapan dan lingkup objek yang dievaluasi, yaitu evaluasi yang dilakukan pada waktu program masih berjalan dan ketika program sudah selesai atau berakhir. Berbeda dengan model yang pertama dikembangkan, model yang kedua ini ketika melakukan evaluasi, evaluator tidak dapat melepaskan diri dari tujuan. Tujuan evaluasi formatif memang berbeda dengan tujuan evaluasi sumatif, dengan demikian model yang dikemukakan oleh Michael Scriven ini menunjukkan tentang “apa, kapan, dan tujuan” evaluasi tersebut dilaksanakan.

4) *Continance Evaluation Model* dikembangkan oleh Stake.

Model ini menekankan pada adanya pelaksanaan dua hal pokok, yaitu deskripsi dan pertimbangan, serta membedakan adanya tiga tahapan dalam evaluasi program, yaitu (1) *antecedents* yang diartikan sebagai konteks, (2) *transaction* yang diartikan sebagai proses, (3) *outcome* yang diartikan sebagai hasil. Tiga hal yang dituliskan diantara dua diagram, menunjukkan atau sasaran evaluasi. Selanjutnya, kedua matriks yang digambarkan sebagai deskripsi dan pertimbangan, menunjukkan langkah-langkah yang terjadi selama proses evaluasi.

5) *CSE-UCLA Evaluation Model*.

CSE-UCLA terdiri dari dua singkatan, yaitu *CSE* DAN *UCLA*. *CSE* merupakan singkatan dari *Center for the Study of Evaluation*, sedang *UCLA* merupakan singkatan dari *University of California in Los Angeles*. Ciri-ciri dari *CSE-UCLA* adalah adanya lima tahapan yang dilakukan dalam evaluasi, yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi, hasil, dan dampak.

6) *CIPP Evaluation Model* dikembangkan oleh Stufflebeam.

Model *CIPP* merupakan model penilaian program yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam, model ini terdiri atas:³⁴

- a) *Context Evaluation* (penilaian konteks evaluasi) yang meliputi analisis masalah yang berhubungan dengan lingkungan Pendidikan yang khusus. Secara singkat dapat dikatakan bahwa penilaian konteks adalah penilaian terhadap kebutuhan, tujuan pemenuhan kebutuhan, karakter individu.
- b) *Input Evaluation* (penilaian tentang masukan) meliputi pertimbangan tentang sumber dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan umum dan khusus suatu program.
- c) *Process Evaluation* (penilaian tentang proses) meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan (dirancang) dan ditetapkan dalam praktik.
- d) *Product Evaluation* (penilaian tentang produk/hasil) penilaian evaluasi yang dilaksanakan oleh penilai dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang diterapkan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa evaluasi Pendidikan adalah untuk menyempurnakan dan untuk meningkatkan secara kontinu dan sistematis terhadap berbagai aspek penyelenggaraan di madrasah, serta untuk mencapai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Mutu Lulusan

a. Konsep Mutu Lulusan

Crosby, mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan. Ahsyari memaparkan, secara umum mutu atau kualitas adalah jumlah dari sifat-sifat produk, seperti daya tahan, kenyamanan pemakaian, daya guna dan lain

³⁴ Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi Untuk Program Pendidikan dan Pelatihan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008), 14.

sebagainya.³⁵ Tom Peters dan Nancy Austrin, *A Passion For Excellence*, dalam bukunya Edward Sallis menerangkan mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.

Dalam dimensi manajemen, pengelolaan mutu diasumsikan sebagai “*Quality Assurance*”. Mutu adalah “*Fitness For Purpofe*” yang dimaknakan bahwa kegiatan mencegah jauh lebih baik dari pada memperbaiki.³⁶

Sedangkan penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah istilah umum yang digunakan sebagai kata lain untuk semua bentuk kegiatan *monitoring*, evaluasi atau kajian (*review*) mutu. Kegiatan penjaminan mutu tertuju pada proses untuk membangun kepercayaan dengan cara melakukan pemenuhan persyaratan atau standar minimum pada komponen *input*, komponen proses dan hasil atau *outcome* sesuai dengan yang diharapkan oleh *stakeholders*. Lebih lanjut dikatakan bahwa penjaminan mutu memiliki dua bentuk yaitu: *Pertama*, dalam bentuk desain kegiatan proses perbaikan dan perkembangan mutu secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*), dan *Kedua*, dalam bentuk budaya mutu (*quality culture*) yang mengandung tata nilai (*values*) yang menjadi keyakinan *stakeholders* Pendidikan dan prinsip atau asas-asas yang dianutnya. Dengan demikian penjaminan mutu sebagai suatu sistem mengandung tata nilai dan asas dalam proses perubahan, perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.³⁷

Penetapan standar mutu Pendidikan atau pendekatan berbasis standar (*Standart Based Approach*) dimaksudkan untuk mengukur dan menilai pemenuhan standar sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan mutu (*Quality Policy*). Dengan demikian aktivitas dan fungsi manajemen dalam pengendalian mutu mencakup empat hal utama, yaitu: 1) Perencanaan mutu

³⁵ Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 3.

³⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 29.

³⁷ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 2.

(*Quality Planning*), 2) Pengelolaan mutu (*Quality Control and Inspections*), 3) Jaminan mutu (*Quality Assurance*), dan 4) Peningkatan Mutu (*Quality Improvement*).

Secara kelembagaan, Sistem Penjaminan Mutu diposisikan sebagai bagian dari keseluruhan fungsi manajemen Pendidikan mengemban tugas dan tanggung jawab dalam mengukur dan menilai pemenuhan standar mutu sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kebijakan atau regulasi. Sistem penjaminan mutu dalam kegiatannya fokus terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan cara mengukur dan menilai mutu sistem Pendidikan, kinerja institusi Pendidikan, dan mutu program studi.³⁸

Sedangkan lulusan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu yang sudah lulus dari ujian (tamatan). Lulusan sebagai *output* sekolah merupakan bagian dari sistem dalam manajemen mutu Pendidikan. mutu lulusan tidak dapat dipisahkan dari *context*, *input*, proses, *output* dan *outcome*. Untuk itu, mutu lulusan yang sesuai dengan keinginan pelanggan Pendidikan adalah *output* yang mempunyai kriteria sebagai *outcome* yaitu dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan siap untuk bekerja. Atau bisa dikatakan lulusan yang sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) satuan Pendidikan, yaitu kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan Pendidikan. SKL pada jenjang Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti Pendidikan lebih lanjut.³⁹

³⁸ *Ibid*, 3.

³⁹ Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 91.

b. Kelulusan Terhadap Peserta Didik

Mengintip Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bab X, Pasal 7 Ayat 1 peserta didik dinyatakan lulus dari satuan Pendidikan dasar dan menengah setelah menyelesaikan seluruh program pembelajaran apabila:⁴⁰

- 1) Memperoleh minimal nilai baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran, kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok pelajaran estetika, dan kelompok pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan
- 2) Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3) Lulus ujian nasional.

Memperhatikan pernyataan tersebut, siapakah yang lebih berhak menentukan kelulusan, Pendidikan, satuan Pendidikan atau pemerintah ?. Dilihat dari segi ranah penilaian ujian nasional tidak menguji tes praktik dan tes sikap, sedangkan guru menilai siswa dengan tiga ranah yaitu ranah kognitif, ranah afektif, dan ranah praktik.⁴¹

Sementara itu menurut Diknas bahwa mutu akademik lulusan merupakan gradasi pencapaian lulusan dalam tes kemampuan akademik, yang dalam hal ini Ujian Nasional (UN). Ujian Nasional (UN), adalah salah satu alat untuk meningkatkan mutu Pendidikan. dalam Permendiknas No. 78 Tahun 2008 Pasal 2 menyatakan bahwa Ujian Nasional bertujuan menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun alasan mengapa UN itu perlu dilaksanakan dinyatakan pada Pasal 3, yaitu Hasil Ujian Nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk pemetaan mutu satuan dan/atau program Pendidikan, dasar seleksi masuk jenjang berikutnya, penentuan kelulusan peserta

⁴⁰ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik* (Bandung: Alfabeta, 2011) 152.

⁴¹ *ibid*, 153.

didik dari program dan/atau satuan Pendidikan, serta pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan Pendidikan dalam upaya peningkatan mutu Pendidikan.⁴²

Dalam POS untuk UN Tahun Pelajaran 2008/2009, kriteria siswa dinyatakan lulus dari Satuan Pendidikan, ada empat kriteria:

- a) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran.
- b) Memperoleh nilai minimal baik pada akhir untuk seluruh mata pelajaran:
 - (1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia.
 - (2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian.
 - (3) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.
- c) Lulus Ujian Sekolah/Madrasah.
- d) Lulus Ujian Nasional (UN).⁴³

Dari paparan di atas, salah satu kelulusan peserta didik adalah lulus dari Ujian Nasional (UN), yang merupakan tes akademik. Hasil Ujian Nasional (UN) tetap menjadi syarat yang menentukan kelulusan dari peserta didik. Namun, dari sisi lain tes praktik dan tes sikap juga diperlukan untuk menentukan kelulusan peserta didik. Sehingga salah satu penentu kelulusan peserta didik adalah guru atau pendidik, karena pendidik/guru yang lebih intensif menilai ranah kognitif, ranah afektif, ranah praktek siswa/peserta didik pada proses pembelajaran sehari-hari.

c. Standar Kelulusan

Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab V tentang Standar Kompetensi Lulusan Pasal 25 disebutkan:

- 1) Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidik.

⁴² Depdiknas, *Permendiknas No. 78 Tahun 2008 Tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009*.

⁴³ Depdiknas, *Prosedur Operasional Standar (POS) Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009* (Badan Standar Nasional Pendidikan).

- 2) Standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah.
- 3) Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran Bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang Pendidikan.
- 4) Kompetensi kelulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan.⁴⁴

Dari pasal tersebut diketahui bahwa kompetensi kelulusan harus mencakup sikap (afektif), pengetahuan (kognitif), dan ketrampilan (psikomotorik). Standar kompetensi ini harus menjadi acuan pada pemerintah dalam menetapkan standar kelulusan. Namun, terjadinya kontradiktif antara ketetapan dengan pelaksanaan di lapangan.⁴⁵

Kontradiktif ini terlihat dari kebijakan pemerintah dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional yang menetapkan bahwa kelulusan didasarkan dari hasil UAN (Ujian Akhir Nasional). Mata pelajaran yang menjadi standar kelulusan terdiri dari Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Matematika. Tentu saja ini mencakup kompetensi kelulusan yang telah ditetapkan pada UU Sisdiknas tahun 2003 Bab V Pasal 25. Karena UAN (Ujian Akhir Nasional) sendiri hanya bentuk evaluasi pelajaran dan merupakan cakupan dari pengetahuan peserta didik saja, tidak mencakup keterampilan dan sikap mereka. Agar lulusan Pendidikan menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai harapan, maka dibuat Pendidikan terpadu. Sistem Pendidikan harus memperhatikan seluruh unsur pembentuk sistem yang unggul. Ada tiga faktor: *Pertama*, Sinergi antar sekolah/madrasah, masyarakat dan keluarga. *Kedua*, Kurikulum yang terstruktur dan terprogram mulai dari tingkat TK hingga Perguruan Tinggi. *Ketiga*, Berorientasi pada

⁴⁴ Undang-Undang Sisdiknas.

⁴⁵ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik...*,153.

pembentukan tafaqah islam, berkepribadian islam, dan penguasaan ilmu pengetahuan.⁴⁶

Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah dalam menentukan kelulusan peserta didik bertentangan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Pada Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) menyebutkan bahwa standar kelulusan mencakup kompetensi seluruh mata pelajaran dan mencakup sikap, pengetahuan, serta keterampilan. Kenyataan yang terjadi di lapangan, UN menjadi syarat mutlak penentu kelulusan peserta didik. Padahal dalam UN hanya mata pelajaran tertentu saja yang diujikan dan hanya mencakup kemampuan dalam bidang akademik.

Untuk menghasilkan generasi penerus bangsa yang dicita-citakan, maka diperlukan kerjasama yang baik antara Lembaga Pendidikan, masyarakat, dan orang tua. Dukungan dari pemerintah merupakan kebijakan akan kurikulum yang tepat juga amat diperlukan, serta pembelajaran yang berorientasi pada penguasaan ilmu pengetahuan.

d. Faktor-Faktor Penting Yang Mempengaruhi Peningkatan Mutu Lulusan

1) Kepala Sekolah

Sukses tidaknya Pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the scholl*). Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya, karena tidak jarang kegagalan Pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Kondisi tersebut menunjukkan

⁴⁶ *Ibid*, 154.

bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi, dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dalam prosesnya, interaksi berkualitas yang dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan peserta didik memainkan peran sangat penting, terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan globalisasi, perubahan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan situasi, kondisi, dan lingkungannya. Kesemuanya itu memungkinkan terciptanya interaksi yang berkualitas yang dinamis.⁴⁷

Kepala sekolah dikatakan efektif, dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan Pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Bekerja dengan tim manajemen.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁸

⁴⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 5.

⁴⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 126.

2) Guru

Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi para pendidik di jenjang Pendidikan tinggi.⁴⁹

Faktor guru merupakan salah satu variabel input yang berpengaruh terhadap pencapaian mutu pembelajaran. Proses pembelajaran akan menunjukkan kualitas tinggi apabila didukung oleh segala input termasuk kinerja guru yang maksimal dalam kegiatan pembelajaran.

Prestasi belajar yang di capai oleh siswa banyak di tentukan oleh kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, guru harus selalu meningkatkan profesionalnya agar bisa melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan tepat sasaran. Guru sebagai tenaga kependidikan harus di berdayakan untuk menjalankan peran dan fungsinya dengan baik sehingga bisa tumbuh dan berkembang menjadi guru profesional.⁵⁰

3) Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan Pendidikan tertentu. Struktur kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah terdiri atas (1) Kelompok mata pelajaran wajib, yaitu kelompok A (Pendidikan

⁴⁹ UU RI, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Dharma Bhakti, tt), 24.

⁵⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah : Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 155.

Agama dan Budi Pekerti, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Matematika, Sejarah Indonesia, Bahasa Inggris) dan kelompok B (Seni Budaya, Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, Prakarya dan kewirausahaan); (2) Kelompok mata pelajaran C, yaitu pilihan kelompok peminatan terdiri atas Matematika dan Ilmu Alam, Ilmu-ilmu Sosial, dan Ilmu-ilmu Bahasa dan Budaya; (3) Khusus untuk MA, selain pilihan ketiga kelompok peminatan tersebut, dapat ditambah dengan peminatan lainnya yang diatur lebih lanjut oleh Kementerian Agama.⁵¹

e. Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan

Konteks Pendidikan, pengertian manajemen peningkatan mutu lulusan meliputi input, proses dan output Pendidikan karena meskipun sentral layanan Pendidikan adalah output secara umum dan lulusan secara khusus, mutu lulusan itu sendiri sangat terkait dengan mutu input, proses, dan output. Ketiganya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain.⁵²

Input Pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses, diantaranya meliputi (1) siswa, berupa kesiapan dan motivasi belajarnya, (2) guru, berupa kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial), (3) kurikulum, berupa relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, (4) sarana dan prasarana, berupa kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, (5) masyarakat (orangtua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), beruoa partisipasinya dalam mengembangkan program-program Pendidikan

⁵¹ Hery Widyastono, *Pengembangan Kurikulum di Era Otonomi Daerah: Dari Kurikulum 2004, 2006 ke Kurikulum 2013* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 155.

⁵² Khairu Umam, *Perencanaan Strategis...*, 76.

sekolah/madrasah. Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian sekolah/madrasah.

Secara lebih rinci dapat disebutkan input sumber daya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah/madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, dan siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). Input perangkat lunak meliputi instruktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input data diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.⁵³

Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam Pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar-mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi disbanding dengan proses-proses lainnya.⁵⁴

Manajemen peningkatan mutu kelulusan merupakan sebuah proses yang melibatkan semua bagian dalam Lembaga Pendidikan. Semua bagian tersebut saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan, bagian tersebut diantaranya adalah siswa, tenaga pendidik/guru, kepala sekolah/madrasah, serta *stakeholders*

⁵³ *Ibid*, 76.

⁵⁴ *Ibid*, 49-51.

atau masyarakat sebagai pengguna lulusan. Kesemua bagian tersebut harus sinergi untuk menghasilkan kinerja sekolah berupa prestasi siswa yang memuaskan.

f. Standar Mutu Lulusan

Lulusan sebagai output sekolah/madrasah merupakan bagian dari sistem dalam manajemen mutu Pendidikan. mutu lulusan tidak dapat dipisahkan dari context input, output dan outcome. Untuk itu, mutu lulusan yang sesuai dengan keinginan pelanggan Pendidikan adalah output yang mempunyai kriteria sebagai outcome yaitu dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan siap untuk bekerja.

Mutu lulusan menurut Immegart sebagaimana dikutip Widodo dirumuskan dalam bentuk kepentingan yaitu:

- 1) Sinergi dengan rumusan tujuan, kepentingan pimpinan sekolah, eksekutif, pendukung dan petugas sekolah.
- 2) Sinergi dengan kepentingan rumusan pelanggan sekolah.

Pendidikan dikatakan relevan apabila peserta didik menjadi berkompeten dan mampu memenuhi lapangan pekerjaan. Sehingga kepala sekolah harus bisa mengelola program sekolah dengan cara mempertemukan keinginan masyarakat dan kebutuhan peserta didik. Peserta didik harus mampu menonjolkan potensinya, dan guru dapat melakukan pembinaan untuk meningkatkan potensi peserta didiknya. Di sini, guru mempunyai lebih banyak kesempatan untuk mengelola pembelajaran.

Menurut Jenkis dalam Widodo, sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menghasilkan lulusan yang siap dipakai, tingkat kelulusan peserta didik

tinggi, dan banyak lulusan yang melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.⁵⁵

Beberapa hal yang menjadi indikator dalam menentukan dan mencapai mutu lulusan adalah sebagai berikut:

- a) Standar mutu kompetensi lulusan minimal sama dengan standar nasional Pendidikan.
- b) Standar kompetensi dan kompetensi dasar yang jelas.
- c) Memiliki visi dan misi yang jelas.
- d) Target kebijakan mutu sekolah dalam standar isi dan penilaian.
- e) Tujuan Pendidikan tiap mata pelajaran.
- f) Ruang lingkup materi pada tiap mata pelajaran.
- g) Deskripsi profil lulusan yang diharapkan dapat terwujud tiap mata pelajaran.
- h) Hendaknya, tiap mata pelajaran berorientasi dan memberikan kontribusi mewujudkan tujuan Pendidikan nasional, yaitu bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Profil mutu lulusan di sekolah/madrasah merupakan komponen utama yang menunjang mutu Lembaga Pendidikan. jadi, prinsip utama agar semua guru mampu bekerja dengan baik mewujudkan mutu lulusan di masing-masing mata pelajaran dengan menerapkan standar adalah dengan adanya target yang jelas terstruktur.

Definisi mutu lulusan dapat dijabarkan sesuai Permendikas Nomor 78 Tahun 2009, yaitu agar target mutu lulusan dijabarkan dari standar nasional yang dipadukan dengan cita-cita sekolah. Penjabaran tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

⁵⁵ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011), 13-15.

Tabel 2.1 Mutu Lulusan.⁵⁶

No	Indikator Operasional	Target Mutu Lulusan
1.	Mencapai target Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)	Standar KKM 7,5
2.	Mencapai target rata-rata nilai UN	Standar Nilai UN 75
3.	Mencapai target kelulusan UN	Standar Jumlah Lulus 100%
4.	Mencapai target jenjang Pendidikan atasnya/masuk PT	Target siswa yang diterima 80%
5.	Memiliki potensi yang setara dengan negara-negara maju	Materi pelajaran yang dikuasai setara dengan sekolah unggul di kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan menjadi pengguna TIK yang setara dengan negara maju.
6.	Memiliki daya saing komparatif dalam menampilkan keunggulan lokal pada tingkat nasional dan internasional	Lulusan siswa menampilkan karya kreasi lokal di forum lokal, nasional, regional, dan internasional.

B. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti akan melakukan telaah pustaka terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, hasil dari telaah pustaka tersebut peneliti menemukan:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hoirun Nisa, yang berjudul *Strategi Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah (Studi Tentang Kualitas Nilai Moral Siswi MAKN Puteri MAN 3 Malang)*. Penelitian tersebut memfokuskan pada strategi yang dilakukan, upaya-upaya yang dilakukan, dan kendala-kendala yang dihadapi oleh MAKN Puteri MAN 3 Malang dalam mencetak lulusan yang berkualitas. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi dalam mencetak lulusan yang berkualitas mencakup: a. Pembentukan lingkungan yang Islami melalui berbagai aktivitas seperti mentradisikan salam,

⁵⁶ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 135-137.

pemisahan antara siswa dan siswi, shalat berjamaah dan lain-lain, b. Pembinaan keagamaan melalui program-program asrama dan kegiatan-kegiatan intra maupun ekstrakurikuler, c. Mensetting pembelajaran agama melalui sistem *team teaching*, d. Meningkatkan sumber daya guru melalui training, workshop, seminar-seminar, e. Merekrut pengasuh dari *background* pesantren. Upaya-upaya yang dilakukan madrasah adalah: 1) Menyamakan program-program Badan Dakwah Islam, 2) Menjadikan asrama sebagai tempat bagi siswi untuk saling bekerja sama dengan yang lain dan mendidik kedisiplinan, 3) Membangun kehidupan yang Islami di sekolah maupun asrama dan memberi uswah hasanah dalam kehidupan riil oleh seluruh pengasuh, 4) Melakukan pengecekan kamar asrama antara kelas 1, 2, dan 3 dalam rangka menghindari kesenjangan antar mereka. Sedangkan kendala-kendala yang dihadapi antara lain: a) Kurangnya dukungan guru/karyawan terhadap program-program madrasah, b) Isi materi kurikulum tidak tersosialisasi dengan penuh, c) Lokasi asrama yang bersifat terbuka sehingga tidak ada peluang bagi selain siswi MAKN keluar masuk asrama, d) Diadakannya asrama bagi siswa laki-laki, e) Kurangnya kesadaran sebagian siswi untuk mempengaruhi siswi lain, f) Pemahaman guru yang berbeda-beda tentang nilai-nilai yang diajarkan, dan g) Posisi pengasuh yang multifungsi di kepengurusan Lembaga.

Perbedaan dengan Tesis di atas dengan penelitian skripsi ini sangatlah jelas, fokus penelitian Tesis di atas tentang strategi yang dilakukan, upaya-upaya yang dilakukan, dan kendala-kendala yang dihadapi oleh MAKN Puteri MAN 3 Malang dalam mencetak lulusan yang berkualitas. Sedangkan pada skripsi ini fokus penelitian tentang proses penyusunan perencanaan strategis, implementasi/pelaksanaan perencanaan strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo. Metodenya sama-sama menggunakan metode kualitatif. Waktu penelitian di atas pada Tahun 2017. Sedangkan waktu penelitian pada skripsi

ini yakni pada tahun 2020. Pengumpulan data sama-sama melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

2. Dita Hadiani Finanta mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, *Perencanaan Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Lulusan di MTsN 2 Medan*, dapat diambil kesimpulan bahwa: a. Penyusunan perencanaan strategi di sekolah ini dimulai dari mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal dan eksternal, menetapkan tujuan jangka Panjang, merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi, implementasi strategi dan dilanjutkan dengan mengukur dan mengevaluasi kinerja sekolah tersebut agar dapat sesuai dengan visi, misi yang telah dibuat di sekolah ini, b) Cara menyusun rencana strategis dalam menciptakan mutu lulusan secara efektif dan efisien dengan langkah strategi mempunyai komponen, langkah-langkah strategi yang pertama penguatan kepada SDM guru, yang kedua kualitas pada anak didik tidak asal masuk karena harus diseleksi terlebih dahulu dari 1.200 menjadi 400 siswa dan itu terjadi setiap tahunnya. Jadi, anak didik masuk bukan lagi orang-orang yang bias, tetapi orang-orang yang mendapatkan ranking di sekolah sebelumnya. Dan dibekali oleh ilmu membaca Al-Qur'an dengan baik, c) Mekanisme penerapan rencana strategis dengan cara membenahi terlebih dahulu guru setelah itu siswa nya tahap berikutnya membenahi strukturnya, tahap akhir kebersihan yang akan berkelanjutan. Sehingga sekolah ini menjadi sekolah yang terfavoritkan di Medan, karena mempunyai jumlah murid yang banyak untuk masuk ke sekolah ini.

Perbedaan dengan Tesis di atas dengan penelitian skripsi ini sangatlah jelas, fokus penelitian skripsi di atas tentang perencanaan strategis yang terkait dengan visi dan misi sekolah MTs Negeri 2 Medan, cara menyusun perencanaan strategis yang efektif dan optimal di MTs Negeri 2 Medan, dan mekanisme pelaksanaan perencanaan di sekolah MTs Negeri 2 Medan. Sedangkan pada skripsi ini fokus penelitian tentang proses penyusunan perencanaan strategis, implementasi/pelaksanaan perencanaan

strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo. Metodenya sama-sama menggunakan metode kualitatif. Waktu penelitian di atas pada Tahun 2018. Sedangkan waktu penelitian pada skripsi ini yakni pada tahun 2020. Pengumpulan data sama-sama melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Khairul Umam, yang berjudul *Perencanaan Strategis Dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di MAN Malang 1*. Penelitian tersebut memfokuskan pada proses implementasi perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengimplementasian perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan di MAN Malang 1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik melalui perencanaan strategis dengan peramalan dan pemrograman yang komprehensif dan pelibatan serta pengambilan keputusan yang bersifat tradisonal-partisipatori.

Perbedaan dengan Tesis di atas dengan penelitian skripsi ini sangatlah jelas, fokus penelitian Tesis di atas tentang proses implementasi perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengimplementasian perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan di MAN Malang 1. Sedangkan pada skripsi ini fokus penelitian tentang proses penyusunan perencanaan strategis, implementasi/pelaksanaan perencanaan strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo. Metodenya sama-sama menggunakan metode kualitatif. Waktu penelitian di atas pada Tahun 2007. Sedangkan waktu penelitian pada skripsi ini yakni pada tahun 2020. Pengumpulan data sama-sama melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit diketahui atau dipahami. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁵⁷ Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna.⁵⁸ Ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, yaitu penelitian atau inkuiri naturalistik atau alamiah, etnografi, interaksionis simbolik, perspektif ke dalam, etnometodologi, *the Chicago School*, fenomenologis, studi kasus, interpretative, ekologis, dan deskriptif.⁵⁹

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Metode riset melalui studi kasus banyak menggunakan berbagai sumber data yang dapat diteliti, menganalisis dan menjelaskan secara komprehensif dari berbagai aspek individu, kelompok, program, dan organisasi yang mengalami peristiwa tertentu dan sistematis. Penelaah berbagai sumber data tersebut membutuhkan berbagai instrumen dalam

⁵⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 6.

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 15.

⁵⁹ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 3.

pengumpulan data, fakta, dan informasi melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi, survei, bentuk rekaman, dan bukti-bukti fisik lainnya.

Keunikan atau keunggulan dari studi kasus secara umum adalah memberikan peluang yang luas kepada peneliti untuk menela'ah secara mendalam, detail, intensif, dan menyeluruh terhadap unit sosial yang diteliti. Ini adalah kekuatan utama sebagai karakteristik dasar dari studi kasus. Selain itu studi kasus juga memiliki keunggulan spesifik lainnya, yakni:⁶⁰

1. Studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel serta proses-proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas.
2. Studi kasus memberi kesempatan untuk memperoleh konsep-konsep dasar perilaku manusia. Melalui penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya,
3. Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial. Studi kasus dalam penelitian ini adalah tentang implementasi perencanaan strategis dalam pengembangan citra madrasah.

Studi kasus lebih banyak berfokus pada atau berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan "how" (bagaimana) dan "why" (mengapa), serta pada tingkatan tertentu juga menjawab pertanyaan "what" (apa/apakah), dalam kegiatan penelitian.⁶¹

⁶⁰ Abdul Aziz S.R, "Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus," dalam *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, ed. Burhan Bungin (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), 22-23.

⁶¹ Rosady Ruslan, *Metode Penelitian: Public Relations & Komunikasi* (Jakarta: Rajawali Pres, 2010) 229-230.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Selain itu hanya manusia sebagai alat sajarah yang dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya manusia sebagai instrument pulalah yang dapat menilai apakah kehadirannya menjadi faktor pengganggu sehingga apabila terjadi hal yang demikian ia pasti dapat menyadarinya serta dapat mengatasinya.⁶²

Dalam penelitian kualitatif segala sesuatu yang akan dicari dari obyek penelitian belum jelas dan pasti masalahnya, sumber datanya, hasil yang diharapkan semuanya belum jelas. Rancangan penelitian masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti memasuki obyek penelitian. selain itu dalam memandang realitas, penelitian kualitatif berasumsi bahwa realitas itu bersifat holistik (menyeluruh), dinamis, tidak dapat dipisah-pisahkan ke dalam variabel-variabel penelitian. Kalaupun dapat dipisah-pisahkan, variabelnya akan banyak sekali. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif ini belum dapat dikembangkan instrument penelitian sebelum masalah yang diteliti jelas sama sekali. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif *“the researcher is the key instrument”*. Jadi peneliti merupakan instrument kunci dalam penelitian kualitatif.⁶³ Dengan demikian kehadiran peneliti lokasi penelitian akan dilakukan pada waktu yang akan ditentukan. Kegiatan peneliti dapat diperinci sebagai berikut:

1. Pendahuluan, yaitu dengan mendatangi lokasi pada tanggal 12 Februari untuk memastikan terlebih dahulu dengan pengajuan surat pengantar survey serta proposal permohonan izin survey, kemudian pengajuan surat penelitian ke petugas tata usaha disana, setelah disetujui untuk melakukan penelitian disana selanjutnya pihak madrasah mengarahkan peneliti untuk dibimbing penelitiannya dengan waka humas.

⁶² Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 9.

⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 306.

Jika peneliti memerlukan bantuan nantinya akan berkordinasi dengan waka humas. Mengadakan *interview* (wawancara) dengan responden yang menjadi sumber data. Dalam hal ini peneliti akan melakukan wawancara kepada kepala madrasah dan Waka madrasah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan fokus penelitian.

2. Pengambilan data dokumentasi meliputi Visi, misi dan tujuan madrasah, letak geografis madrasah, data guru, data peserta didik, data prestasi peserta didik, data rencana kerja madrasah (RKM), dan foto piagam atau piala prestasi yang diperoleh madrasah maupun peserta didik, dan lain-lain.
3. Pemohonan surat keterangan telah menyelesaikan penelitian di MAN 2 Ponorogo, sebagai bukti bahwa peneliti benar-benar melakukan penelitian di sekolah tersebut.

Kehadiran peneliti di lapangan mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini peneliti berperan sebagai pengamat partisipan. Peneliti mengadakan pengamatan, wawancara, dan dokumentasi terhadap subyek penelitian dengan mengajak teman sejawat untuk membantu dalam penelitian ini.

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memilih lokasi penelitian di MAN 2 Ponorogo yang tepatnya terletak di Jl. Soekarno Hatta No. 381, Kertosari, Keniten, Kec. Ponorogo, karena didasarkan pada beberapa pertimbangan:

1. MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri di Ponorogo yang terus melakukan upaya pengembangan dan pembangunan untuk meningkatkan kualitas Pendidikan di madrasah.
2. MAN 2 Ponorogo merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang memiliki hubungan/komunikasi yang baik kepada masyarakat.
3. MAN 2 Ponorogo merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang menjadi madrasah kepercayaan masyarakat pelanggan jasa Pendidikan.

4. MAN 2 Ponorogo merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang mempunyai banyak prestasi baik dibidang akademik maupun non-akademik.
5. MAN 2 Ponorogo memiliki nilai akreditasi “A” oleh badan akreditasi nasional sekolah/madrasah (BAN S/M).
6. MAN 2 Ponorogo merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang menyajikan berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler untuk menunjang perkembangan siswanya.

D. Data dan Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini bisa berupa kata-kata maupun perilaku dari objek yang diteliti, kemudian dapat lagi ditambahkan dengan dokumentasi dan lain sebagainya. Kata-kata dan perilaku dari objek yang diamati dan diwawancarai dan didokumentasikan merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis maupun rekaman *tape recorder*, pengambilan foto, dan lain-lain.⁶⁴

Dalam proses pencarian data, pada penelitian ini dilakukan bergulir dari satu informan ke informan yang lain dengan mengikuti prinsip bola salju atau *snowball sampling* dan akan berakhir jika informasi tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo telah diperoleh secara utuh dan mendalam.

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu, manusia dan selain/bukan manusia. Sumber data dari manusia berfungsi sebagai subjek atau informasi kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti dokumen renstra (RKM) Gambar, Foto, Catatan Rapat atau Tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.⁶⁵

Adapun sumber informasi dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo.

⁶⁴ Nasution S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 112.

⁶⁵ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 50.

2. Waka K Aliyah Negeri 2 Ponorogo.
3. Guru MAN 2 Ponorogo.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi alamiah), sumber data primer dan Teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipansi (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.⁶⁶

1. Observasi

Dalam buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.⁶⁷ Marshall menyatakan bahwa “*through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior*”. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Sanafiah Faisal mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipansi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*) dan observasi yang tidak berstruktur (*unstructured observation*).⁶⁸

Metode observasi dalam bentuk pengamatan terhadap obyek penelitian. observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi terstruktur dan

⁶⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan....*, 333.

⁶⁷ *Ibid*, 308-309.

⁶⁸ *Ibid*, 310.

tersamar. Dengan metode observasi peneliti dapat (a). memahami motif, keyakinan, kerisauan, perilaku, serta kebiasaan subyek yang diamati, (b) melihat dan menghayati sehingga peneliti memperoleh pemahaman atau makna yang utuh, dan (c) memperoleh data dari tangan pertama.⁶⁹ Dalam hal ini peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati, namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Adapun yang peneliti amati adalah untuk mendapatkan data tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo. Selain itu peneliti juga mengamati kegiatan di madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

2. Wawancara/*Interview*

Dalam buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Esterberg mendefinisikan interview sebagai berikut: *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about particular topic”*.⁷⁰ Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Wawancara digunakan sebagai Teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self report*) atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.⁷¹ Esterberg mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur.⁷²

⁶⁹ Sonhaji, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1992), 34.

⁷⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 317.

⁷¹ *Ibid*, 317.

⁷² *Ibid*, 319.

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur (*structured interview*). Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara peneliti menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Dengan metode ini peneliti akan mengetahui hal-hal yang mendalam tentang proses penyusunan perencanaan strategis, pelaksanaan perencanaan strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

3. Dokumentasi

Tidak kalah penting dari metode-metode lain adalah metode dokumentasi, yaitu: mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda dan sebagainya. Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini agak tidak begitu sulit dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.⁷³

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Tetapi perlu dicermati bahwa tidak semua dokumen memiliki kredibilitas yang tinggi. Sebagai contoh banyak foto yang tidak mencerminkan keadaan aslinya, karena foto dibuat untuk kepentingan tertentu. Demikian juga autobiografi yang ditulis untuk dirinya sendiri, sering subyektif.⁷⁴

⁷³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), 274.

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 329-330.

Pengumpulan data melalui metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari MAN 2 Ponorogo yang meliputi profil sekolah, sejarah singkat, visi, misi dan tujuan sekolah, struktur organisasi, SDM dan sarana dan prasarana sekolah. Selanjutnya dokumen-dokumen yang diperoleh tersebut dipadukan dengan data-data yang diperoleh dengan metode sebelumnya. Sehingga akan didapat data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁷⁵ Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman dalam buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display* dan *conclusion/verification*.⁷⁶

1. Data Reduction (Reduksi Data).⁷⁷

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, makin lama peneliti ke

⁷⁵ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 280.

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 337.

⁷⁷ *Ibid.*, 338-339.

lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian menemukan segala sesuatu yang dianggap asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Ibarat melakukan di hutan, maka pohon-pohon atau tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang yang belum dikenal selama ini, justru dijadikan fokus untuk pengamatan selanjutnya.

Reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

2. Data Display (Penyajian Data).⁷⁸

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan "*the most frequent form of display data for*

⁷⁸ *Ibid.*, 341-342.

qualitative research data in the pas has been narrative text". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan dalam melakukan display data selain dengan teks yang naratif juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

Dalam praktiknya tidak semudah ilustrasi yang diberikan, karena fenomena sosial bersifat kompleks dan dinamis, sehingga apa yang ditemukan pada saat memasuki lapangan dan setelah berlangsung agak lama di lapangan akan mengalami perkembangan data. Untuk itu maka peneliti harus selalu menguji apa yang telah ditemukan saat memasuki lapangan yang masih bersifat hipotetik itu berkembang atau tidak. Bila setelah lama memasuki lapangan ternyata hipotesis yang dirumuskan selalu didukung oleh data pada saat dikumpulkan di lapangan, maka hipotesis tersebut terbukti dan akan berkembang menjadi teori yang grounded. Teori grounded adalah teori yang ditemukan secara induktif berdasarkan data-data yang ditemukan di lapangan dan selanjutnya diuji melalui pengumpulan data yang terus-menerus.

3. *Conclusion Drawing/Verification.*⁷⁹

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka

⁷⁹ *Ibid.*, 345.

kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) menurut versi positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri.⁸⁰ Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan Teknik pemeriksaan. Pelaksanaan Teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁸¹

Masing-masing kriteria tersebut menggunakan tehnik pemeriksaan sendiri-sendiri seperti pada tabel berikut:⁸²

⁸⁰ *Ibid.*, 321.

⁸¹ *Ibid.*, 324.

⁸² *Ibid.*, 327.

Tabel 3.1 Kriteria Teknik Pemeriksaan

KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSAAN
Kredibilitas (derajat kepercayaan)	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan pengamatan 3. Triangulasi 4. Pengecekan sejawat 5. Kecukupan referensial 6. Kajian kasus negatif 7. Pengecekan anggota
Kepastian	8. Uraian rinci
Kebergantungan	9. Audit kebergantungan
Kepastian	10. Audit kepastian

Sebagai usaha untuk keabsahan temuan pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas dengan Teknik pemeriksaan triangulasi dengan orang-orang yang mempunyai pengetahuan mengenai proses penyusunan perencanaan strategis, pelaksanaan perencanaan strategis dan evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi Teknik pengumpulan data dan waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan dan orang tuanya. Data dari ketiga sumber tersebut tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan Teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga Teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering memengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan Teknik wawancara di pagi hari saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau Teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.⁸³

H. Tahapan-Tahapan Penelitian

Tahap ini terdiri atas tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data.

1. Tahap pra lapangan. Ada enam tahap kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam tahapan menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perizinan, manjajaki dan menilai lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan menyangkut persoalan etika penelitian.⁸⁴

⁸³ *Ibid.*, 373-374.

⁸⁴ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 127.

2. Tahap pekerjaan lapangan. Tahap pekerjaan dibagi atas tiga bagian yaitu memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta sambil mengumpulkan data.⁸⁵
3. Tahap analisis data.⁸⁶



⁸⁵ *Ibid.*, 137.

⁸⁶ *Ibid.*, 148.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

Pada bagian ini, peneliti memaparkan data dan temuan penelitian mengenai implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo. Dengan demikian dalam paparan data dan temuan peneliti ini terdapat tiga komponen utama sesuai dengan fokus kajian penelitian yaitu: 1) Proses penyusunan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo; 2) Pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 2 Ponorogo; dan 3) Evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

A. Deskripsi Data Umum

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁸⁷

Kabupaten Ponorogo adalah salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kabupaten Ponorogo terletak di koordinat 111 17' 111 52' Bujur Timur 7 49' -8 20' Lintang Selatan dengan ketinggian antara 92 sampai dengan 2.563 meter di atas permukaan laut dan memiliki luas wilayah 1.371,78 km. Kabupaten Ponorogo terletak di sebelah Barat dari kota Provinsi Jawa Timur dan berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah.

Kabupaten Ponorogo dikenal sebagai Kota Reog karena Ponorogo merupakan kota asal kesenian Reog yang sudah terkenal di dunia, disamping itu Kabupaten Ponorogo dikenal juga sebagai kota Santri dikarenakan Ponorogo terdapat banyak Pesantren besar maupun kecil, bahkan Pesantren Darussalam Gontor sudah dikenal tidak saja di Indonesia juga dunia. Dilihat dari dunia pendidikan, Ponorogo tidak saja terdiri dari pondok pesantren, tetapi juga banyak perguruan tinggi baik negeri maupun swasta diantaranya : IAIN, INSURI, UNMUH, STKIP, Universitas Darussalam Gontor serta Universitas Wali Songo Ngabar. Begitu juga tingkat pendidikan dasar terdiri lembaga pendidikan dari PAUD, TK, SD/MI, SMP/MTS dan

⁸⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

tingkat pendidikan menengah berdiri MA/SMA/SMK, Salah satunya adalah MAN 2 Ponorogo.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah Kementerian Agama. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo dengan Nomer Statistik Madrasah 131135020002 berstatus Madrasah Negeri merupakan alih fungsi dari PGAN ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992.

MAN 2 Berada di wilayah perkotaan tepatnya di jalan Soekarno Hatta 381 Ponorogo, menempati tanah seluas 9.788 m². Letak MAN 2 Ponorogo berada di sebelah selatan Terminal Selo Aji berdiri Pondok Pesantren diantaranya Ponpes Thorikul Huda Cekok, Ponpes Nurul Hikam Keniten, Ponpes Ittihatul Ummah Jarakan, Ponpes Duri Sawo serta Ponpes Tahfidhul Quran di Patihan Wetan, dimana sebagian siswa-siswi yang berasal dari luar/dalam Ponorogo menjadi satri/santriwati dari pesantren-pesantren tersebut. Letak yang strategis ini memungkinkan MAN 2 Ponorogo menjadi madrasah yang terus berkembang dan memiliki prospek yang lebih baik.

Mulai awal berdirinya MAN 2 Ponorogo sampai sekarang telah terjadi beberapa kali pergantian kepemimpinan, diantaranya:

1. Z.A Qoribun, B. BA Tahun 1990-1996
2. Drs. H, Muslim Tahun 1996-2000
3. Kasanun, SH Tahun 2000-2006
4. Imam Faqih Idris, SH Tahun 2006-2007
5. Abdullah, S.Pd Tahun 2007-2011
6. Drs. H Suhamo, MA Tahun 2011-2015
7. Nasta'in, S.Pd, MPdI Tahun 2015- Sekarang

Berbicara sejarah berdirinya MAN 2 Ponorogo tidak dapat terlepas dari sejarah panjang perjalanan PGAN Ponorogo. Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dengan Nomor Statistik Madrasah 131135020002 berstatus Madrasah Negeri mumpun alih fungsi dari PGAN ponorogo seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 dan Nomor 42 tahun 1992.

Berdirinya PGAN berawal dari PGA NU Ronggowarsito Tegalsari Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo berdiri pada tahun 1966 atas inisiatif para tokoh ulama Tegalsari yaitu Kyai Muchsin Qomar, Kyai Sarjuni, Kyai Yasin dan Kyai Iskandar, yang kemudian pindah ke Karang Gebang Jetis. Pada tahun 1968 PGA 4 tahun dinegerikan menjadi PGAN 4 tahun dengan kepala sekolahnya Bapak Zubairi Maskur (Alm). Pada tahun 1970 berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 240 tahun 1970, PGAN 4 tahun Jetis ditingkatkan statusnya menjadi PGAN 6 tahun Jetis Ponorogo dengan pembagian kelas 1 sampai kelas 4 lama belajar 4 tahun yang dikenal dengan PGAP (Pendidikan Guru Agama Pertama) dan Kelas 5 sampai kelas 6 lama belajar 2 tahun yang dikenal dengan PGAA (Pendidikan Guru Agama Atas).

Pada tahun 1978 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 19 tahun 1978 PGAN 6 tahun dirubah kembali menjadi PGAN 3 tahun, dengan adanya Surat Keputusan dari Menteri Agama yang mengubah PGAN 6 tahun menjadi 3 tahun, mala PGAN 6 tahun dibagi menjadi 2 yaitu: Kelas 1, 2 dan 3 menjadi MTsN Jetis dan 4,5 dan 6 menjadi PGAN Ponorogo.

Seiring dengan perkembangan proses pembelajaran, PGAN dipindah atas dasar perintah dari pusat supaya PGAN pindah ke kota, Dikarenakan belum memiliki gedung sendiri, maka menyewa gedung utara Masjid Agung Ponorogo dan menyewa rumah-rumah penduduk disekitarnya. Tahun 1980 PGAN baru bisa menempati gedung milik sendiri di Kelurahan Keniten Kecamatan Ponorogo tepatnya di Jl. Soekarno Hatta no. 381 Ponorogo.

Dalam rangka untuk meningkatkan mutu Pendidikan Guru Agama di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah dengan meningkatkan kualifikasi Pendidikan Guru Agama di SD/MI dari jenjang pendidikan menengah (PGA) menjadi jenjang pendidikan tinggi. Melalui Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 1990 PGAN Ponorogo di alih fungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri Ponorogo II dan melalui Surat Keputusan Penyempurnaan tanggal 27 Januari 1992 Nomor 42 tahun 1992 menjadi Madrasah Aliyah Negeri 2 (MAN 2) Ponorogo.

2. Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁸⁸

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo salah satu lembaga pendidikan formal bernaung dibawah Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) yang berada di wilayah perkotaan, tepatnya di Jalan Soekarno Hatta Nomor 381 Ponorogo, menempati tanah seluas 9788 m. Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo merupakan alih fungsi dari PGAN dengan Nomor Statistik Madrasah 131135020002 yang berdiri pada tahun 1990 dan dipimpin langsung oleh Bapak Z. A. Qaribun, B. BA dengan masa jabatan 1990-1996.

Secara geografis (letak) Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo sangat strategis, tepatnya disebelah selatan Terminal Seloaji yang sekaligus disebelah Terminal Seloaji terdapat beberapa pondok pesantren, seperti Pondok Pesantren Thariqul Huda, Cekok, Pondok Pesantren Nurul Hikam, Keniten, Pondok Pesantren Ittihadul Ummah dimana sebagian siswa-siswi yang berasal dari luar/dalam Ponorogo bisa mengemban ilmu, mengabdikan dan bertempat tinggal di pondok pesantren tersebut. Letak strategis ini memungkinkan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo menjadi madrasah yang terus berkembang dan memiliki prospek yang baik.

Dengan letak geografis yang sangat strategis, tujuan didirikannya madrasah ini

⁸⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

adalah untuk memperkuat dasar agama Islam pada generasi muda dengan adanya kepercayaan masyarakat baik dari golongan tokoh masyarakat, tokoh agama serta kalangan usahawan yang menyekolahkan putra- putrinya di madrasah tersebut, sehingga madrasah dituntut untuk professional dalam pengelolaan maupun berbuat lebih banyak lagi pelayanan masyarakat di bidang pendidikan menuju madrasah standar nasional.

Prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih madrasah ini, diantaranya perlombaan olympiade Matematika, IPA, Bahasa dan bidang keagamaan. Lebih dari seratus piala terpampang di pintu gerbang dan ruang Tata Usaha sebagai bukti prestasi.

3. Identitas Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁸⁹

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo
 Nomor Identitas Madrasah : 20584466
 Nomor Statistik Madrasah : 131135020002
 Alamat Madrasah : Jalan Raya Soekarno Hatta No. 381
 Kecamatan : Ponorogo
 Kabupaten/Kota : Ponorogo
 Provinsi : Jawa Timur
 Kode Pos : 63412
 No. Telepon : (0352)-481168
 E-mail : man2ponorogo@gmail.com
 Status Madrasah : Negeri
 No. Akte Pendirian/
 Kelembagaan : SK Menteri Agama No.42 Tanggal 27 Januari

⁸⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Tahun 1992

Luas Tanah Madrasah : 9.788 m²

Luas Bangunan Madrasah : 2.444 m²

Status Tanah : Pemerintah

Status Akreditasi/Tahun : A/ 2016

4. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁹⁰

a. Visi Madrasah

Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas

b. Misi Madrasah

1) Religius

- a) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah bagi warga madrasah
- b) Meningkatkan kualitas ibadah
- c) Menjaga keistiqomahan pelaksanaan Sholat Jama'ah Dhuhur dan Sholat Dhuha
- d) Mewujudkan tertib Do'a dan membaca Al-Qur'an.

2) Unggul

- a) Meningkatkan karakter unggul dalam kedisiplinan
- b) Memperkokoh kedisiplinan
- c) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum
- d) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran
- e) Mewujudkan peroleh NUN yang tertinggi
- f) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan jenjang yang lebih tinggi
- g) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional maupun nasional

⁹⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

- h) Menjuarai olimpiade Tingkat Nasional
- i) Meningkatkan kejuaraan Karya Ilmiah Remaja
- j) Meningkatkan kreativitas peserta didik
- k) Meningkatkan kejuaraan kreativitas peserta didik
- l) Meningkatkan kegiatan bidang-bidang kesenian
- m) Meningkatkan perolehan juara bidang olahraga
- n) Meningkatkan kegiatan bidang olahraga
- o) Meningkatkan perolehan juara bidang olahraga
- p) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah
- q) Meningkatkan sarana dan prasarana yang memadai.

3) Berbudaya

- a) Meningkatkan rasa suka pada kearifan budaya lokal
- b) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan
- c) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan
- d) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencemaran lingkungan.

4) Integritas

- a) Meningkatkan integritas antara ilmu agama dan ilmu umum
- b) Meningkatkan integritas antara akademik dan non akademik.

c. Tujuan Madrasah

Dalam mengemban Misi, MAN 2 Ponorogo telah merumuskan beberapa tujuan antara lain:

- 1) Mewujudkan perilaku yang berakhlakul karimah bagi warga madrasah
- 2) Meningkatkan kualitas ibadah

- 3) Menjaga keistiqomahan pelaksanaan sholat jama'ah dhuhur dan Sholat Dhuha
- 4) Mewujudkan tertib do'a, membaca Al qur'an dan asmaul husna
- 5) Meningkatkan karakter unggul dalam Kedisiplinan
- 6) Memperkokoh kedisiplinan
- 7) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum
- 8) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran
- 9) Mewujudkan perolehan NUN yang tinggi
- 10) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan Tinggi
- 11) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional dan Nasional
- 12) Memperoleh juara olimpiade tingkat Internasional
- 13) Meningkatkan riset remaja
- 14) Meningkatkan kejuaraan karya ilmiah remaja
- 15) Meningkatkan kreativitas peserta didik
- 16) Meningkatkan kejuaraan kreatifitas peserta didik
- 17) Meningkatkan kegiatan bidang kesenian
- 18) Meningkatkan perolehan juara lomba bidang kesenian
- 19) Meningkatkan kegiatan bidang olah raga
- 20) Meningkatkan perolehan juara bidang olah raga
- 21) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah
- 22) Pemberdayaan sarana dan prasarana yang memadai
- 23) Meningkatkan pemahaman pada budaya local
- 24) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan
- 25) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan

kerusakan lingkungan

- 26) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan
- 27) Meningkatkan integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum
- 28) Meningkatkan integrasi antara akademik dan non akademik.

5. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁹¹

Menurut penulis, organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih dalam suatu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan. Di dalam organisasi ada sejumlah orang, ada struktur, tujuan-tujuan yang dikehendaki, aturan serta prosedur. Jadi, organisasi adalah wadah yang memungkinkan sekelompok atau masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu maupun berkelompok (bekerja secara tim).

UNSUR PIMPINAN

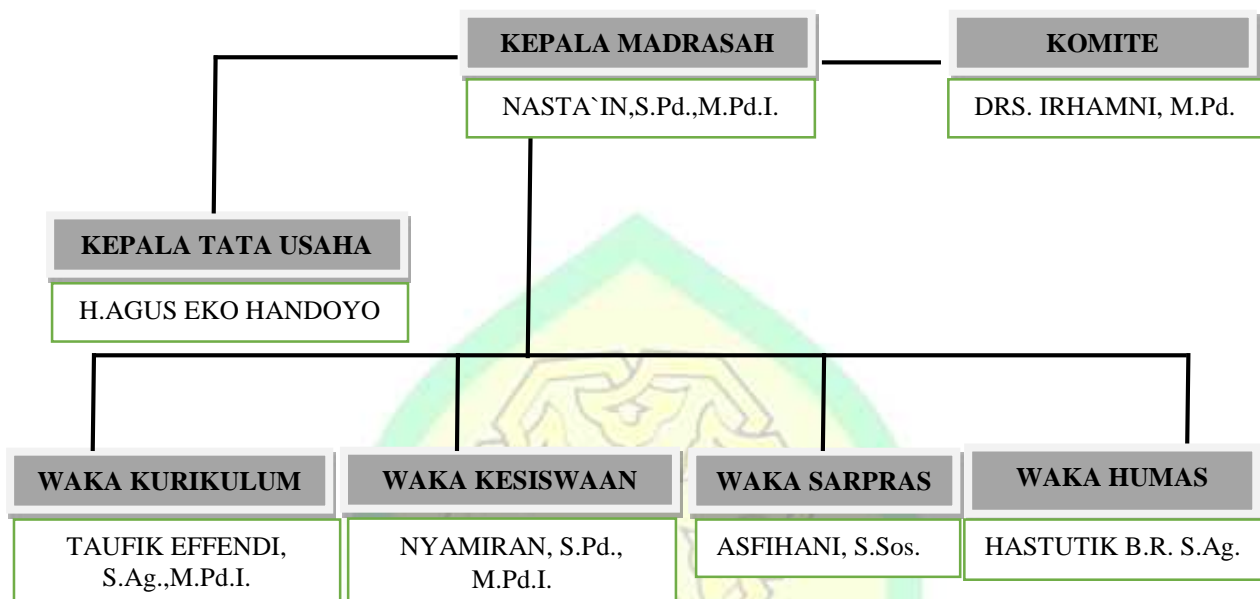
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 PONOROGO

Kepala Madrasah	: Nasta`in, S. Pd., M. Pd. I.
Kepala Tata Usaha	: H. Agus Eko Handoyo, A.Ma.
Waka Kurikulum	: Taufik Effendi, S. Ag., M. Pd. I.
Waka Kesiswaan	: Nyamiran, S. Pd., M. Pd. I.
Waka Sarpras	: Asfihani, S.Sos.
Waka Humas	: Hastutik Bayyinatur Rosyidah, S.Ag.

⁹¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Berikut bagan struktur organisasi yang berada di Madrasah Aliyah Negeri 2

Ponorogo:



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo.

6. Sumber Daya Manusia Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁹²

a. Keadaan Guru Pendidik Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo

Menurut penulis, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih dan mengevaluasi peserta didik yang sangat ikhlas guna mengajarkan siswa-siwinya untuk mencerdaskan para siswa. Peranan guru sangatlah penting dalam dunia pendidikan karena selain mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, guru juga dituntut untuk memberikan pendidikan karakter dan menjadi contoh karakter yang baik bagi anak didiknya. Berikut data keadaan guru peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo.

⁹² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Tabel 4.1 Data Keadaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 2

Ponorogo.

No	Indikator	Kriteria	Jumlah
1	Kualifikasi Tenaga Pendidik & Tenaga Kependidikan	<= SMA Sederajat	10
		D1	-
		D2	1
		D3	3
		S1	66
		S2	25
		S3	-
	Jumlah	105	
2	Sertifikasi	Sudah	60
		Belum	23
		Jumlah	83
3	Gender	Pria	55
		Wanita	50
		Jumlah	105
4	Status Kepegawaian	PNS	67
		GTI	22
		GTY	-
		PTT	16
		Jumlah	105
5	Pangkat / Golongan	I c	-
		II a	2
		II b	-
		II c	1
		II d	-
		III a	5
		III b	2
		III c	13
		III d	15
		IV a	25
		IV b	3
		Di atas IV b	1
		Non PNS	38
		Jumlah	105
6	Kelompok Usia	Kurang dari 30	14
		31 – 40 tahun	28
		41 – 50 tahun	37
		51 – 60 tahun	26
		Di atas 60 tahun	-
		Jumlah	105
7	Masa Kerja	Kurang dari 6	23
		6 – 10 tahun	21
		11 – 15 tahun	34
		16 – 20 tahun	10
		21 – 25 tahun	11
		26 – 30 tahun	5
		Lebih dari 30	1
		Jumlah	105

Tabel 4.1 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo.

Hasil penelitian di atas, tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo sangat merata baik dari jumlah kualifikasi, sertifikasi, gender, status kepegawaian pangkat/golongan, kelompok usia dan masa kerja maupun dengan kriteria yang dipersyaratkan atau dibutuhkan madrasah. Hal ini dilakukan guna menimalisir terjadinya hal yang tidak diinginkan dan proses pembelajaran semakin baik karena pendidikya memiliki jam terbang pengalaman yang memuaskan dan peserta didik bisa belajar dengan baik.

7. Data siswa dan rombongan belajar di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁹³

a. Data siswa dan rombongan belajar tahun pelajaran 2019/2020

Tabel 4.2 Data siswa kelas X, XI, XII dan rombongan belajar tahun pelajaran 2019/2020.

Uraian	Kelas X												Jumlah
	KEAGAMAAN	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3		MIPA 5	MIPA 6	MIPA 7	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	
Laki-Laki	7	5	5	4	8	14	7	6	9	10	8	0	83
Perempuan	27	25	25	25	28	22	29	30	20	26	28	30	315
Jumlah	34	30	30	29	36	36	36	36	29	36	36	30	398

Uraian	Kelas XI												Jumlah
	KEAGAMAAN	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3	MIPA 4	MIPA 5	MIPA 6	MIPA 7	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	
Laki-Laki	7	8	8	7	4	5	13	5	13	11	10	17	108
Perempuan	30	19	19	21	24	21	13	24	15	25	25	20	256
Jumlah	37	27	27	28	28	26	26	29	28	26	35	37	364

⁹³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Uraian	Kelas XII												
	KEAGAMAAN	MIPA 1	MIPA 2	MIPA 3	MIPA 4	MIPA 5	MIPA 6	MIPA 7	IPS 1	IPS 2	IPS 3	IPS 4	
Laki-Laki	14	10	8	9	9	7	6	4	10	12	10	9	118
Perempuan	21	16	17	16	28	29	31	14	17	24	25	27	265
Jumlah	35	26	25	25	37	36	37	18	27	36	35	36	383

Uraian	Kelas			Jumlah
	X	XI	XII	
Laki-Laki	83	108	118	309
Perempuan	315	256	265	836
Jumlah	398	364	383	1145

Uraian	Jumlah	Satuan
Jumlah Siswa Laki-Laki	309	Orang
Jumlah Siswa Perempuan	836	Orang
Jumlah Siswa	1145	Orang
Jumlah Guru	83	Orang
Jumlah Rombel	36	Rombel

b. Peserta Didik 4 Tahun Terakhir

Tabel 4.3 Data Peserta Didik Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo 4 Tahun Terakhir.

No	Tahun	Kelas X			Kelas XI			Kelas XII			TOTAL		
		L	P	Jmlh	L	P	Jmlh	L	P	Jmlh	L	P	Jmlh
1	2019/2020	83	315	398	108	256	364	118	265	383	30	836	1145
2	2018/2019	114	276	390	107	253	360	100	309	409	321	838	1159
3	2017/2018	110	262	372	96	305	401	99	296	395	305	863	1168
4	2016/2017	95	317	412	103	288	391	104	281	385	302	886	1188

c. Lulusan 3 Tahun Terakhir

Tabel 4.4 Data Jumlah Lulusan Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo 3 Tahun Terakhir

No	Tahun	Jumlah LULUS	% Kelulusan	Melanjutkan ke				
				PTN	PTS	TNI/Polri	Bekerja/Kursus	Lain-lain
1	2016/2017	386	100%	265	87	0	34	0
2	2017/2018	395	100%	291	82	1	21	0
3	2018/2019	375	100%	247	93	0	35	0

8. Sarana dan Prasarana di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo⁹⁴

Sarana dan prasarana merupakan komponen yang dapat menentukan keberhasilan dari proses pendidikan dan pengajaran. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai (lengkap), maka proses pendidikan maupun pengajaran akan berjalan lancar. Karena sarana prasarana adalah salah satu organ vital bagi sebuah lembaga pendidikan. Berikut data sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, antara lain:

Tabel 4.5 Data Sarana dan Prasarana Yang Dimiliki Oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo.

NO	JENIS BANGUNAN	Jumlah	KONDISI BANGUNAN		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	R. Kelas	36	36		
2	R. Kepala	1	1		
3	R. Waka	1	1		
3	R. TU	1	1		
4	R. Guru	1	1		
5	Perpustakaan	1	1		
6	Laboratorium :				
	Fisika	1	1		
	Kimia	1	1		
	Biologi	1	1		
	Bahasa	1	1		
	Komputer	3	3		
	Elektro	1	1		

⁹⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

7	Aula	1	1		
8	R. Ketrampilan	3	3		
9	R. Seni	1	1		
10	R. UKS	1	1		
11	R. OSIS	1	1		
12	R. Pramuka	1	1		
13	R. KIR	1	1		
14	R. English club/Arabic club	1	1		
15	R. PMR	1	1		
16	R. PKS	1	1		
11	R. BK	1	1		
12	R. Komite	1	1		
12	Sekretariat Bina Prestasi	1	1		
12	Masjid	1	1		
13	Ma'had putra	1	1		
14	Ma'had putri	1	1		
13	Toilet	24	24		
14	Tempat Parkir	3	3		
15	GOR	1	1		
16	Koperasi Siswa	1	1		
17	Gazebo	3	3		
Jumlah		99	99	0	0

➤ **Fasilitas Siswa dan Guru**

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1. Masjid | 11. AC/ kipas angin |
| 2. Tempat Parkir Luas | 12. Gedung Olahraga |
| 3. Ruang Kelas | 13. Lapangan Bulutangkis indoor |
| 4. Koperasi Siswa | 3 buah |
| 5. Kantin Higienis | 14. Lapangan Futsal |
| 6. Hotspot Area | 15. Lapangan Tenis |
| 7. Aula Pertemuan | 16. Lapangan Basket |
| 8. Gazebo | 17. Lapangan Volly |
| 9. Mobil madrasah | 18. Toilet Bersih |
| 10. LCD | 19. UKS |

B. Deskripsi Data Khusus

1. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Renstra di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo disebut sebagai rencana kerja madrasah (RKM) memiliki peranan penting dalam mengembangkan madrasah sebagai pegangan atau pedoman apa yang dilakukan oleh madrasah dalam beberapa waktu kedepan. Perencanaan strategis yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo ini meliputi perencanaan jangka pendek (satu tahun) dan perencanaan jangka Panjang (empat tahun). Perencanaan jangka pendek memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dalam program. Program dalam jangka pendek merupakan penjabaran atau program yang akan dilaksanakan pada perencanaan jangka panjang.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dalam menyusun perencanaan strategis melalui beberapa langkah yaitu, diawali melakukan evaluasi terhadap program kerja pada tahun sebelumnya yang kemudian dijadikan bahan analisis terhadap kondisi madrasah saat itu. Kepala madrasah Bapak Nasta'in mengatakan bahwa:

“Ya itu ada EDM nya evaluasi diri madrasah. Ya itu kita lakukan EDM. Di EDM meliputi Analisa-analisa lingkungan madrasah terkait dengan keberadaan madrasah. Jadi dalam penyusunannya kita sesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Dan ketika masuk ajaran baru saya menargetkan seluruh tim yang terlibat dalam penyusunan untuk menyelesaikan rencana tersebut.”⁹⁵

Selanjutnya Bapak Nyamiran selaku Waka Bidang Kesiswaan, mengatakan:

“Kita mengevaluasi terlebih dahulu atau mengkaji output lulusan dari tahun sebelum-sebelumnya apakah ada peningkatan atau tidak, dengan begitu kita kan nanti tahu arahnya mau kemana apa saja yang akan dibenahi. Setelah dilakukan evaluasi kita menyusun strategi untuk peningkatan mutu lulusan untuk kedepannya. Setelah itu kemudian nanti akan dibahas pada rapat besar, yaitu rapat Bersama kepala madrasah, perangkat madrasah, guru, dan karyawan-karyawan. Selanjutnya dari rapat itu akan ditambahi beberapa program yang lainnya. Setelah program disetujui barulah kita *action*.”⁹⁶

Langkah yang dilakukan dalam menyusun perencanaan strategis yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo ini dengan membentuk tim yang bertugas

⁹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

untuk menyusun renstra. Bapak Nasta'in selaku kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Yang pertama dalam menyusun renstra yaitu, mengadakan rapat terlebih dahulu, kemudian kita bagi dalam bentuk SK biasanya. Tiap individu yang di SK itu yang dalam tim mengetahui tugasnya jadi mempersiapkan diri mempelajari secara teori dan juga melihat kondisi lapangan di madrasah baru itu dilakukan penyusunan.”⁹⁷

Dalam proses penyusunan perencanaan strategis ini, pihak madrasah mengikutsertakan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Hal ini seperti diungkapkan oleh bapak kepala madrasah bahwa:

“Ada tim dan juga seluruh stakeholder madrasah. Timnya terdiri dari waka madrasah, kemudian penjaminan mutu dan guru-guru yang ditunjuk yang dipandang mampu dan berkompeten dan juga komite madrasah.”⁹⁸

Ungkapan tersebut senada dengan apa yang diutarakan oleh bapak Taufik Effendi selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum, beliau menuturkan:

“Seluruh komponen kita libatkan. Seluruh komponen civitas akademika madrasah itu kan pimpinan, komite, ada wakil kepala, TU, perpus, ada Pembina-pembina ekstra, wali kelas, ada guru. Setiap komponen itu kita ambil sesuai kompetensinya. Kita bisa melihat oh pak itu kompetensinya di bidang kegiatan, maka nanti dimasukkan ke tim standar proses, oh pak itu kelihatannya pinternya di bidang anggaran maka nanti beliaunya akan di kelompokkan dalam kelompok standar pembiayaan. Kalau sokor pokonya guru itu diberi beban, gak jadi. Maka dari pimpinan itu sudah memandang, oh itu kompetensinya yang bagus di bidang ini maka kelompoknya standar ini. Kan ada 8 kelompok standar itu tadi. Seperti saya biasanya kalau nggak di standar isi ya di standar proses masuknya di kelompok itu. Nanti staf kurikulum saya yang bagian penilaian itu nanti bidangnya di standar penilaian. Jadi walaupun tiap hari sama saya di kurikulum tapi kan dia setiap hari-harinya menangani konsep penilaian Pendidikan maka nanti masuknya di standar penilaian, kalau saya di standar proses karena saya harus mengatur bagaimana KBM. Kalau standar kompetensi lulusan itu nanti ada sendiri yang mengatur, biasanya orang-orang yang berpengalaman. Kita cari kan orang-orang yang sudah berpengalaman ngurusi anak kelas 12, jadi kelas 12 itu tahun kemarin begini tahun ini gimana itu yang sudah berpengalaman bertahun-tahun ngurusi anak kelas 12 itu biasanya masuk disitu SKL.

Komite madrasah diikuti, guru diikuti, Pembina ekstra diikuti Pembina osis, pokoknya tim-tim itu diambil dari berbagai lini. Kan tidak semua guru gak mungkin diikuti maka guru yang dipandang mampu kita libatkan. Komite kan juga buanyak tapi gak mungkin semuanya dilibatkan mungkin diambil 3 dari komite madrasah. Jadi seperti itu proses awalnya. Semua komponen dilibatkan. Lha guru 83 itu kalau dilibatkan semua RKM gak jadi, maka guru dari 83 itu diambil 10 kan sudah cukup.”⁹⁹

Penyusunan perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo yang pertama dilakukan yaitu membentuk tim. Tim tersebut terdiri dari sebagian guru-guru yang berkompeten dan juga orang-orang yang berpengalaman mengurus anak kelas 12. Dalam tim tersebut juga ada komite madrasah yang

⁹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dilibatkan. Pembina-pembina baik Pembina ekstra dan intrakurikuler juga dilibatkan dalam penyusunan renstra. Tim tersebut bertugas untuk menyusun dan merencanakan standar kompetensi lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Acuan yang digunakan dalam menyusun rencana strategis untuk meningkatkan mutu lulusan yaitu visi, misi MAN 2 Ponorogo dan juga evaluasi diri madrasah, seperti yang dikatakan oleh bapak Taufik Effendi:

“Acuan dalam menyusun rencana strategis yaitu visi dan misi madrasah. Visi kita kan RUBI itu religius, unggul, berbudaya dan integritas. Berarti keempat-empatnya harus tercapai. Visi kita religius berarti pengembangan seluruh komponen di madrasah ini harus mengandung unsur itu. Anak man harus punya sikap religius dalam berpakaian dan berbahasa. Dalam prakteknya kita setiap pagi kan mesti ngaji, asmaul husna 15 menit jam pertama masuk, itu dipraktikkan seperti itu setiap harinya agar siswa menjadi pribadi yang lebih religius. Gak usah dikomando begitu bel bunyi sudah langsung semuanya berdoa, membaca Al-Qur’an di seluruh kelas, ini sudah menjadi budaya di MAN 2 Ponorogo. Kan kita butuh berbudaya. Budaya man kalau pagi seperti itu salah satunya. Berbudaya itu maksudnya membudayakan hal yang baik diterapkan disini. Semua anak itu tidak terpaksa berarti sudah terbiasa. Unggul, unggul ini kan Bahasa umum. Unggul apanya kan gitu, ya unggul akademiknya unggul non-akademiknya, unggul sarananya, unggul kompetensi karakternya. Unggul diukur dari akademik dan non-akademik. Akademik kita harus unggul di kompetisi-kompetisi akademik. Inshaallah kalau di ponorogo kita sudah termasuk unggul, karena saingan kita biasanya SMA 1, SMA 2. Memang kita merencanakan 5 tahun terakhir itu menuju kesana. Visi kita diterjemahkan, dirinci itu seperti itu. Kita unggul dalam pemerolehan nilai ujian nasional, unggul dalam kompetisi akademik baik local maupun regional, nasional itu sudah dicetuskan di awal. Oh berarti untuk menuju kesana harus ada perencanaan, pembinaan, bimbingan jadi seperti itu prosesnya. Maka itu nanti dirinci di RKTm yang tahunan itu sebagai acuan dalam pengembangan siswa kita arahkan pada visi madrasah itu. Biar unggul gimana, maka diwujudkan kegiatan-kegiatan. Kegiatannya ada yang sifatnya harian, mingguan, bulanan ada, tahunan juga ada maka itu nanti muncul dalam RKTm.”¹⁰⁰

Selanjutnya Bapak kepala madrasah beliau mengatakan:

“Ya itu ada EDM nya evaluasi diri madrasah. Ya itu kita lakukan EDM. Di EDM meliputi Analisa-analisa lingkungan madrasah terkait dengan keberadaan madrasah.”¹⁰¹

Dalam menyusun rencana strategis untuk meningkatkan mutu lulusan yang menjadi acuan madrasah adalah visi dan misi serta evaluasi diri madrasah. Visi dan misi yang sudah ada tersebut di jabarkan ke dalam rencana strategis agar dapat terwujud. Evaluasi diri madrasah sangat penting karena dengan evaluasi itu madrasah bisa menentukan apa saja yang perlu dibenahi dan program-program apa saja yang sudah berhasil dan perlu ditingkatkan lagi. Dengan adanya evaluasi madrasah

¹⁰⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

digunakan sebagai langkah untuk merencanakan di tahun berikutnya. Dapat dilihat visi MAN 2 Ponorogo sebagai berikut: “*Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas*”.

Setelah melakukan penyusunan tim, langkah selanjutnya dalam menyusun renstra yaitu melakukan analisis internal dan eksternal madrasah dengan memberikan wewenang kepada *stakeholder* untuk memberikan masukan dan ide-ide terkait dengan harapan yang ingin dicapai oleh madrasah.

a. Analisis Lingkungan Internal

Pengamatan dan penilaian terhadap lingkungan madrasah dapat membantu kepala madrasah dalam menemukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki madrasah serta ancaman dan peluang yang mungkin timbul. Dalam melakukan analisis tersebut, dibutuhkan kecermatan dalam melakukan pengamatan. Melalui analisis internal dan eksternal madrasah, juga membantu kepala madrasah mengenal program-program dan pencapaian prestasi. Berikut pernyataan selaku Nasta'in selaku kepala madrasah:

“Melalui pengamatan internal saya bisa tahu program apa saja yang sudah berhasil dan program apa saja yang perlu dibenahi sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun rencana strategis di tahun berikutnya. Potensi-potensi yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo salah satunya dari pengamatan internal adalah sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kinerja tinggi, tidak hanya guru dan staf saja tapi juga siswa. Guru disini insyaallah semua sudah terlatih, artinya sudah sering mendapatkan pelatihan-pelatihan yang menunjang kinerja mereka. Selain itu seluruh warga madrasah juga dituntut untuk melek teknologi. Artinya kita dituntut harus cepat berkembang, agar dapat mengimbangi anak didik yang cepat merespon perkembangan teknologi. Siswa disini tidak semua kami terima, artinya mereka harus melalui proses seleksi yang ketat sehingga merupakan siswa-siswi yang terpilih. Kemudian dari sisi sarana dan prasarana yang kita miliki tergolong sudah tercukupi atau terpenuhi. Bisa dilihat untuk fasilitas pembelajaran setiap ruang kelas terdapat LCD proyektor dan *soundsystem*, perpustakaan, laboratorium yang cukup memadai, aula, GOR di Ponorogo sendiri sekolah/madrasah yang mempunyai GOR hanya MAN 2 Ponorogo, semuanya sudah tersedia.”¹⁰²

Pernyataan dari kepala madrasah diperkuat oleh pernyataan dari Bapak

Nyamiran selaku wakil kepala (waka) kesiswaan, mengatakan:

¹⁰² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Untuk siswa-siswa yang masuk ke MAN 2 Ponorogo memang siswa yang terpilih, karena kami melakukan seleksi yang ketat pada PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Untuk tenaga pendidik di MAN 2 Ponorogo sekitar 25 guru sudah S2, ada juga yang masih proses S2, dan semua guru maupun staf bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing dan dibagi sesuai SK nya masing-masing. Dari awal berdirinya hingga sekarang ini, MAN 2 Ponorogo banyak mengalami berbagai macam proses hingga seperti sekarang. Untuk menunjang proses pembelajaran kami memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada. Kami memenuhi kebutuhan peserta didik agar dapat nyaman belajar disini dengan begitu anak didik dapat belajar dengan tenang. Kami juga memaksimalkan bimbingan intensif apabila anak didik akan mengikuti olimpiade atau perlombaan. Madrasah kami juga sudah berbasis adiwiyata. Jadi kami terus memaksimalkan apa yang sudah kita capai.”¹⁰³

Pada observasi yang saya lakukan tanggal 26 Februari 2020, penulis mengamati keadaan fisik madrasah. Dilihat dari luar gerbang, MAN 2 Ponorogo terlihat besar, luas, dan asri. Pohon dan beberapa tanaman tampak terlihat ketika memasuki pintu gerbang. Kemudian saat masuk di sebelah kiri terdapat banyak piala-piala yang dipajang disana. Dan juga Visi dan misi madrasah terpampang jelas, sebaran alumni juga dipajang di kanan di samping piala. Di bagian depan terdapat ruang kepala madrasah, ruang waka, dan ruang tata usaha (TU) ruangan itu saling berdekatan. Disamping kiri juga ada laboratorium biologi dan juga ruang guru. setelah melewati ruang tersebut, terdapat beberapa kelas BP (Bina Prestasi) yang ada di depan. Dan untuk kelas-kelas yang lain ada di belakang termasuk juga ruang kegiatan ekstrakurikuler (seperti PMR, Pramuka, UKS, dan lain sebagainya). Untuk laboratorium komputer berada di lantai atas dan ada beberapa ruangan yang digunakan untuk laboratorium komputer. Fasilitas tersebut ditunjang oleh adanya wifi gratis yang dapat diakses di dalam lingkungan madrasah.¹⁰⁴

b. Analisis Lingkungan Eksternal

¹⁰³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 07/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰⁴ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/20-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Bapak Nasta'in, selaku kepala madrasah juga menyadari tentang pentingnya melakukan pengamatan lingkungan eksternal madrasah. Karena perkembangan dan perubahan dalam sebuah organisasi Pendidikan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, baik internal maupun eksternal. Berikut pernyataan Nasta'in, selaku kepala madrasah:

“Madrasah tidak hanya berinteraksi dengan siswa, guru, dan staf, tetapi juga berinteraksi dengan orang tua murid, pemerintah, dan instansi-instansi, masyarakat, dan perguruan tinggi. Sehingga untuk menentukan langkah ke depannya seperti apa, saya juga harus memperhitungkan kondisi eksternal madrasah. Siswa disini sudah mempunyai catatan baik di lingkungan luar, artinya mereka mendapat nama dan tempat di masyarakat, mereka banyak mendapatkan prestasi baik akademik maupun yang non-akademik. Untuk kondisi geografisnya, MAN 2 Ponorogo ini sudah berdiri cukup lama. Berada di tengah kota memungkinkan semua informasi dan kebutuhan terpenuhi dan mudah dijangkau.”¹⁰⁵

Berdasarkan observasi yang saya lakukan pada tanggal 26 Februari 2020, kondisi fisik MAN 2 Ponorogo secara umum sudah memenuhi syarat untuk disebut madrasah yang sejuk dan rindang. Banyak ruang terbuka hijau. Letaknya yang strategis berada di tengah kota tersebut, membuat MAN 2 Ponorogo mudah diakses baik dari dalam kota maupun luar kota Ponorogo. Keadaan tersebut membuat MAN 2 Ponorogo mudah mengakses segala informasi yang berkaitan dengan budaya, ekonomi, dan politik Pendidikan.¹⁰⁶

Analisis lingkungan madrasah tidak hanya analisis internal dan eksternal tetapi juga dengan analisis SWOT. Seperti yang di katakana oleh bapak Arif Marjoko selaku ketua pengembangan mutu sekaligus guru di MAN 2 Ponorogo :

“Untuk menganalisa kita menggunakan Analisa SWOT itu. Setelah itu baru kita baru menyusun perencanaan. Analisa SWOT misalkan seperti kondisi tenaga guru, tenaga guru yang kita miliki apa dan apa saja kelebihan-kelebihan yang dia punya dengan mengetahui potensi guru kita bisa mengembangkan potensi itu dan bisa diterapkan ke anak didik. Terus nanti misalkan ekstra, ekstra itu yang berpotensi apa, guru-guru yang berpotensi siapa saja kita persiapkan untuk menjadi pembimbing dalam ekstra madrasah itu yang kita kembangkan.”¹⁰⁷

Pendekatan SWOT ini, merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada

¹⁰⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/26-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/20-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹⁰⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka Panjang. Program ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi kekuatannya dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan.

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal madrasah dengan melibatkan beberapa pihak yang berkepentingan atau *stakeholders*, diketahui sisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki madrasah serta peluang dan ancaman yang timbul dari luar madrasah. Selanjutnya tim merumuskan program strategis yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan mutu lulusan,

Pada tahap proses perumusan ini sepenuhnya menjadi tugas tim perumus atau yang disebut dengan satgas penyusun perencanaan strategis. Dalam mengumpulkan masukan-masukan atau menggali aspirasi semua unsur yang ada di madrasah diberikan kesempatan untuk mengusulkan program-program untuk meningkatkan mutu lulusan disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Ponorogo. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Taufik Effendi:

“Jadi ada 8 kelompok masing-masing nanti diberi tugas untuk menganalisis, menyusun program di bidangnya. Standar isi berarti dia akan menggarap standar isi, standar proses menggarap proses di mana itu seperti apa mulai dari EDM kita itu begini harusnya begini itu bagian tim standar proses. Diberi waktu sekian waktu itu kalau sudah nanti kita pleno. Pleno satu ruang disorot gitu terus nanti semuanya ikut mengoreksi, membenahi, ikut memberi masukan. Hasil dari pleno itu tadi itu nanti lah yang akan menjadi RKM.”¹⁰⁸

Dalam mengumpulkan masukan-masukan atau menggali aspirasi semua unsur yang ada di madrasah diberikan kesempatan untuk mengusulkan program-program jangka pendek disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan MAN 2 Ponorogo.

“Dengan adanya tim ini, dari sekian-sekian tim yang ada nantinya akan “digodok”. Setelah nanti selesai dari yang beberapa perumusan tadi itu nanti akan dipresentasikan. Presentasinya yang pertama dilakukan antar tim tersebut yang sudah dibagi-bagi. Setelah dipresentasikan per timnya, bukan berarti patokannya ke saya tidak, tetap nanti akan dibahas dari beberapa tim tadi. Setelah per tim selesai, selanjutnya nanti dipresentasikan di warga madrasah, hasilnya seperti itu. Berarti yang lainnya yang bukan termasuk tim pun dia akan mendengarkan atau mengetahui hasil dari presentasi tadi. Setelah disosialisasikan ke warga madrasah jika ada yang ingin memberi masukan atau kritik kita tampung semua masukan yang kita terima, setelah itu kita benahi lagi sampai semuanya sudah setuju setelah semuanya setuju baru nanti kita serahkan ke kepala madrasah untuk diteliti lagi.”

¹⁰⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Selanjutnya Bapak Wilson selaku Pembina osis dan Guru Olahraga, beliau mengatakan:

“Untuk tekhniknya menyusun jadi dari bapak kepala madrasah sudah menentukan, misalkan saya di standar kelulusan. Jadi ada beberapa orang yang hanya menyusun tentang standar kelulusan. Nanti ada bapak ibu guru lain tentang standar yang lain, jadi dibagi per tim. Tentunya nanti dari acuan rapat pembentukan itu sudah ada garis-garis besar yang diambilkan dari visi, misi dan RKM yang kita susun sebelumnya. Jadi biasanya RKTM itu hanya penguatan di tahun berikutnya, tahun ini misalnya lemah kita kuatkan lagi tahun berikutnya dan yang ada kurang kita kuatkan lagi di tahun berikutnya, akan begitu terus. Hasilnya disosialisasikan ke seluruh bapak ibu guru dan stakeholder yang ada. Jadi bukan hanya bapak ibu guru saja disitu termasuk juga klinik servis intinya kalau madrasah itu pelayanan masyarakat kita itu bagian dari pelayanan masyarakat. Bagaimana cara kita mengelola siswa itu agar nyaman dan kalau sudah nyaman kan siswa menjadi enjoy belajar disini dengan begitu kan prestasi siswa dapat terukir.”¹⁰⁹

Setelah proses pengumpulan atau proses menggali masukan dan aspirasi dianggap cukup, maka selanjutnya satgas penyusun rencana strategis di MAN 2 Ponorogo berkumpul untuk mengkaji program-program strategis yang diusulkan dari bawah, kemudian memilah dan memilih program yang sesuai dengan visi, misi madrasah dan disesuaikan juga dengan kondisi lingkungan madrasah baik internal maupun eksternal.

Setelah satgas penyusun perencanaan strategis menyelesaikan tugasnya, hasil dari rumusan perencanaan strategis tersebut selanjutnya diserahkan kepada kepala madrasah untuk disahkan Bersama komite madrasah. Kepala madrasah setelah mendapatkan laporan hasil kerja dari satgas penyusun rencana strategis mempelajari rumusan tersebut.

Kemudian apabila rumusan perencanaan strategis tersebut sudah dianggap bagus sesuai yang diharapkan maka dilanjutkan pada tahap pengesahan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Waka Kurikulum :

“Sebelum diserahkan ke kanwil kan diperiksa pak kepala melihat dulu seluruhnya global. Kalau pak kepala sudah oke dengan apa yang kami susun dengan teman-teman itu maka baru disahkan ke kanwil. Kalau sudah disahkan ke kanwil berarti sudah layak untuk digunakan. Begitu urutannya.”¹¹⁰

¹⁰⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Kemudian perencanaan strategis yang telah secara resmi ditetapkan oleh kepala madrasah tersebut disosialisasikan baik secara formal maupun informal pada saat rapat. Sebagaimana dikatakan oleh Bapak Arif Marjoko:

“Setelah per tim selesai, selanjutnya nanti dipresentasikan di warga madrasah, hasilnya seperti itu. Berarti yang lainnya yang bukan termasuk tim pun dia akan mendengarkan atau mengetahui hasil dari presentasi tadi. Setelah disosialisasikan ke warga madrasah jika ada yang ingin memberi masukan atau kritik kita tampung semua masukan yang kita terima, setelah itu kita benahi lagi sampai semuanya sudah setuju setelah semuanya setuju baru nanti kita serahkan ke kepala madrasah untuk diteliti lagi. Prosesnya akan begitu terus, kalau kepala madrasah sudah menyetujui nanti kita serahkan rancangan RKM itu ke kanwil untuk disahkan dan nantinya itu yang menjadi acuan kita dalam mengembangkan madrasah.¹¹¹

Data rencana strategis pengembangan standar kelulusan MAN 2 Ponorogo yang telah secara resmi dapat dilihat dalam lampiran.¹¹²

Proses penyusunan RKM melalui tiga jenjang, yaitu: Persiapan, Penyusunan RKM, dan Pengesahan RKM. Alur proses penyusunan RKM tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut:

1) PERSIAPAN:

- a) Pembentukan TPRKM (Tim Penyusun Rencana Kerja Madrasah)
- b) Pembekalan (Orientasi) TPRKM

2) PERUMUSAN RKM:

- a) Identifikasi Tantangan
- b) Analisis Pemecahan Tantangan dan Rencana strategis
- c) Perumusan Program
- d) Perumusan Rencana Biaya

3) PENGESAHAN RKM:

¹¹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 10/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹¹² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 11/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

- a) Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah, komite Madrasah dan Kepala Departemen Agama
- b) Sosialisasi RKM¹¹³

Tabel: 4.6 Jadwal Penyusunan RKM MAN 2 Ponorogo.¹¹⁴

No.	Kegiatan	Tanggal
1	Pembentukan TPRKM (Tim Penyusun Rencana Kerja Madrasah)	13 Juni 2019
2	Pembekalan (Orientasi) TPRKM	25 Juni 2019
3	Perumusan RKM	01 – 05 Juli 2019
4	Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah, dan Komite	12 Juli 2019
5	Sosialisasi RKM	15 Juli 2019

Tim Penyusun RKM

Penanggungjawab : Kepala MAN 2 Ponorogo

Ketua : Drs. Mochamad Ngubaini

Sekretaris : 1. Drs. Arif Mardjoko Santoso
2. Muslih Ghozali, S.Pd

Bidang-bidang :

a. EDM : 1. Ambarwati, S.Pd
2. Amru Hidayah, S.Pd., M.Pd
3. Wiwin Yuni Lestari, S.Pd., M.Pd

b. Standar Isi : 1. Drs. H. Mochmad Ngubaini
2. Dra. Wasik Munawabah
3. Rohmah Handayani, S.Pd

c. Standar Proses : 1. Taufiq Effendi, S.Ag
2. Siti Sa'diyah, S.Pd
3. Yuliana, S.Psi

d. Standar Kelulusan : 1. Nyamiran, S.Pd., M.Pd.I
2. Wilson Arifudin Ashari, S.Pd

¹¹³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 11/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹¹⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 11/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

3. Dr. Ahmadi Bardan
- e. Standar Penilaian : 1. Drs. Moeh. Ansjori
2. Gales Sandi Indarta, S.Pd
- f. Standar Pembiayaan: 1. Drs. Irhamni
2. Agus Eko Handoyo, A.Ma
3. Hartono
4. Hidayatullah, SE
- g. Standar Pengelolaan : 1. Drs. Arif Mardjoko Santoso
2. Drs. H. Moh. Kolid, MA
- h. Standar Sarana Prasarana : 1. Asfihani, S.Sos
2. Nurcholis, S.Pd
3. Qomarudin
- i. Standar Pendidik & Tenaga Kependidikan: 1. Hastutik Bayyinatur Rosyidah, S.Ag
2. Dra. Mawar Susilowati
- j. Kelas Unggulan : 1. Iwan Nurchayo, M.Sc
2. Arif Rahman Hakim, S.Pd
- k. Bidang Pengembangan Jaringan, Kemitraan dan Kewirausahaan : 1. Gunawan, SK
2. Drs. Zain Attamim, M.Pd
3. Hanik Mariana, S.Pd., M.E.Sy
- l. Ma'had : Ali Mashud
- m. Panitia pembantu : 1. M. Khosyin Amrullah
2. Defri Maulana M. S.Sos

2. Implementasi Perencanaan Strategis di MAN 2 Ponorogo Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Setelah terwujudnya perencanaan strategis MAN 2 Ponorogo, maka tidak kemudian berhenti disitu saja. Langkah selanjutnya adalah bagaimana melaksanakan perencanaan strategis tersebut. Pelaksanaan perencanaan strategis di sini diartikan menerapkan program-program strategis yang ada pada rencana strategis dengan diwujudkan dalam bentuk Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) dan Rencana Anggaran dan Pendapatan Madrasah (RAPBS/M). RKTm dan RAPBM MAN 2

Ponorogo ini dibuat tiap tahun , yaitu pada awal tahun ajaran baru dan mengacu atau berpedoman pada perencanaan strategis yang ada/sebelumnya.

Pelaksanaan rencana strategis di MAN 2 Ponorogo menjadi tanggung jawab kepala madrasah secara umum. Secara khusus kepala madrasah memberikan tugas atau wewenang kepada bagian-bagian yang dapat melaksanakan program yang telah direncanakan sebagai koordinator, seperti wakil kepala madrasah sesuai bidangnya dan guru-guru yang terkait dengan program yang akan dilaksanakan. Selain itu, semua anggota madrasah memaksimalkan dalam menggunakan berbagai sumberdaya yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif. Kepala madrasah Bapak Nasta'in mengatakan bahwa:

“Ya dibagi sesuai dengan tugas masing-masing. Saya yang memutuskan masukan dari berbagai komponen pimpinan.”¹¹⁵

Selanjutnya bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum beliau mengatakan:

“Melalui itu, tugas tambahan guru jadi masing-masing item nanti tidak semuanya dikerjakan oleh pimpinan. Pimpinan itu hanya sifatnya ngomandani, di kurikulum nanti saya, di sarana pak andi, di kesiswaan pak nyamiran, di humas bu hastutik. Kegiatan yang di bawah kurikulum komandannya saya, kegiatan yang di bawah kesiswaan komandannya waka kesiswaan, kegiatan yang dibawah humas, dll komandannya bu hastutik. Itu caranya seperti itu. Berarti kita kan butuh kolektif, satu orang punter tapi gak bisa, yang kita butuhkan kolektifitas bareng-bareng kan gitu. Kita selama 5 tahun ini mengelola itu, bagaimana agar kita bisa kompak itu ya sulit. Pinter saja tapi orangnya individualis ya gak bisa. Lebih baik kita Bersama ada masukan ada kritik kita terbuka. Kita itu sering rapat sering ngobrol, saya itu sehari rapat 3 kali itu sudah biasa. Ada rapat pimpinan hal-hal umum dibicarakan disini, nanti pimpinan pak kepala minta laporan bagian kurikulum minggu depan apa rancangannya kan gitu, kesiswaan minggu depan apa rencananya. Setelah itu nanti kita turun, kesiswaan kebawahnya berarti membina-bina itu. Nanti bulan depan dievaluasi bagaimana kegiatan yang kemaren, begitu terus-menerus. Ada rancangan dilaksanakan terus nanti ada rapat evaluasi lagi. Kalau keseluruhan itu Namanya rapat dinas, ada rapat rakorer (rapat koordinasi evaluasi) itu ada di forum pimpinan, ada forum wali kelas, ada seluruh komponen. Kalau wali kelas nanti bisa wali kelas 12 saja yang rapat karena kaitannya periapan ujian, ada yang kelas 11 saja beda-beda sesuai kebutuhan. Ketika sudah masuk akhir semester maka itu seluruh komponen, nanti untuk semesteran itu begini cara penilaiannya begini nanti saya yang menjelaskan. Jadi seluruh guru harus sama, sama pemahaman kalau jalan sendiri-sendiri kan repot. Kalau ada kesulitan nanti tanya ke tim kurikulum.”¹¹⁶

Hasil dari paparan data di atas dapat diketahui bahwa madrasah memanfaatkan semaksimal mungkin sumberdaya yang dimiliki dalam melaksanakan program strategis. Kebijakan atasan kepada bawahan memiliki efek yang sangat baik bilamana antar pimpinan dan bawahan saling percaya dan melaksanakan sesuai dengan tugas

¹¹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 05/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

dan fungsinya. Peneliti melihat bahwa ungkapan tersebut sesuai dengan hasil observasi dan wawancara peneliti.

Hasil observasi dan wawancara yang saya lakukan pada tanggal 25 Februari 2020 menunjukkan bahwa di MAN 2 Ponorogo ini mengaplikasikan sikap RUBI, seperti yang tertuang dalam visi madrasah dan seluruh komponen madrasah di MAN 2 Ponorogo sudah berhasil menanamkan sikap-sikap Religius, Unggul, Berbudaya dan Integritas. Seperti yang dikatakan oleh Waka Kurikulum Bapak Taufik Effendi:

“Religius kemana saja harus membawa itu. Unggul kita harus pokoknya punya pribadi yang tidak minderan. Berbudaya, budaya kita disiplin. Integritas, maksudnya itu kan percaya diri, jujur, dll kita menanamkan itu semaksimal mungkin. Walaupun masih belum bisa sempurna tapi kita berusaha keras untuk itu, Sehingga anak bisa atau tidak. Maka tetep berangkatnya pada visi 4 itu, kita menggaungkan sudah 5 tahun ini RUBI itu semua mengarah kesitu kegiatan-kegiatan diarahkan kesana. Unggul akademik, unggul non-akademik, unggul di karakter paling 3 ini udah, jaman ini udah mencakup. Yang paling sulit itu karakter. Justru itu orang pintar kadang kurang disiplin, kadang karakternya kurang bagus makanya menanamkan karakter itu butuh waktu lama apalagi kolektif. Kita bahu-membahu untuk menanamkan karakter siswa.”¹¹⁷

Peneliti juga mewawancarai Bapak Arif Marjoko selaku ketua penjamin mutu di MAN 2 Ponorogo, beliau mengatakan:

“Kita melatih mereka untuk, pertama religius terus terintegritas terus mereka berani untuk bersaing. Jadi misalkan dalam kegiatan berbagai jenis lomba, itu mereka kita dorong untuk kita ikutkan kesana. Kalau yang sudah beberapa kali ikut kita harapkan bisa meraih juara, kalau yang masih baru sebagai langkah pengenalan ke berikutnya. Itu kita tanamkan mulai kita latih. Misalkan kelas satu itu tetap kita ikutkan juga meskipun peluang menangnya sangat kecil, tapi ketika nanti ketika sudah kelas 12 dia sudah mempunyai mental berani bersaing. Untuk kegiatan religius itu siswa setiap pagi selain berdoa juga membaca al-Qur’an dan asmaul husna selama 15 menit terus ada kelas tertentu kita gilir untuk kelas dhuha berjamaah terus juga ada lagi pembiasaan sekarang ini 15 menit terakhir kita biasakan anak-anak untuk membaca buku bacaan bukan buku pelajaran. Mereka membawa buku sendiri sesuai yang diinginkan, mereka bebas membawa buku apa saja baik buku novel, cerita, dll yang mereka senangi. Seperti literasi baca. Sebelumnya kita belum tahu apa itu literasi setelah melakukan workshop tentang literasi kita menjadi tahu apa sebenarnya literasi itu. Dan sekarang kita terapkan ke anak didik dan kita tinggal merubah sedikit saja.”¹¹⁸

Hasil observasi yang saya lakukan pada tanggal 14 Maret 2020 menunjukkan bahwa setiap pagi setelah bel masuk berbunyi sebelum pelajaran dimulai siswa siswi di MAN 2 Ponorogo terbiasa dengan berdoa, membaca Al-Qur’an dan asmaul husna selama 15 menit. Dan untuk hari sabtu mereka di jadwalkan untuk sholat Dhuha berjamaah di masjid. Peneliti juga mengamati guru melakukan bimbingan intensif

¹¹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹¹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

diluar jam pelajaran jika ada siswa siswi yang akan mengikuti olimpiade atau lomba-lomba yang lainnya. Untuk budaya literasi siswa siswi di MAN 2 Ponorogo mulai dibiasakan membaca buku umum selama 15 menit sebelum bel pulang berbunyi.

Implementasi rencana strategis yang dilakukan MAN 2 Ponorogo kaitannya untuk meningkatkan mutu lulusan adalah dengan memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan sarana dan prasarana yang ada. Peneliti mendapatkan informasi dari waka kurikulum, beliau menuturkan terkait strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu lulusan:

“Kalau akademik kita menyiapkan itu tadi. Kita rancang anak itu yang menonjol di bidang apa kita berikan bimbingan walaupun anak itu nanti ternyata maksimal bisa mencapai tingkat jawa timur, kalau tidak mendapat juara paling tidak kita sudah berusaha memenuhi pelayanan ke anak melalui bimbingan sesuai yang kita mampu. Kalau kelas 12 maka ada banyak hal, kita latihan-latihan soal di lab kita. Ada les tambahan tapi terbatas karna waktu biasanya les tambahan itu jumat dan sabtu semampu kita. Terus nanti ketika satu bulan sudah diberi materi tambahan anak kita try out di lab. Adakah perkembangan meningkat atau tidak, nanti dilihat oh anak tertentu ini dari dulu tidak ada peningkatan nah ini anak-anak yang seperti ini diberi motivasi. Seperti itu kita lakukan terus berulang-ulang, harapannya tidak hanya yang pintar saja yang meningkat tapi yang kurang pintar juga meningkat. Terus ini tadi yang kompetensi tambahan kita kan menyusun yang kelas 10 itu harus hafal juz amma’ juz 30, nanti ada buku oren yang dibawa anak-anak itu, itu kita susun tenaga pengampunya jadi guru-guru pai kita mintai tolong untuk mengawali itu anak-anak setoran ke guru. Dengan modal buku itu kalau sudah guru oke dan anak sudah katakan layak tanda tangan. Itu salah satu syarat kelulusan dan kenaikan. Kan setiap semester beda targetnya, kelas 10 itu semester 1, 2 itu juz 30. Kalau kelas 11 itu biasanya solat-solat, solat jama’, solat tahajud plus doanya pokoknya semuanya plus doanya. Kalau kelas 12 itu wajibnya surat yasin. Nanti kalau anak ternyata di awal tahun sudah hafal kita tambahi surat yang lain. Untuk yang laki-laki istighosah, tahlil dan khutbah. Khutbah itu nanti setoran satu-satu. Kalau yang putri hanya doa Bersama istighosah atau tahlil. Itu kompetensi tambahan Namanya kan kurikulum tidak kelihatan atau *hidden curriculum* nya seperti itu.”¹¹⁹

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Wilson, beliau mengatakan:

“Strateginya satu, sudah dituangkan di RKTM. Yang kedua, pelaksanaan pembelajaran yang sudah ditentukan. Yang ketiga, penguatan sesuai dengan bidang-bidangnya. Kalau akademik penguatan di penguatan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung, misalkan ada English club, KIR, kita ikutkan anak O2SN. Kalau non-akademik ya itu tadi olahraga. Jadi strateginya ya melaksanakan sesuai yang sudah direncanakan di RKTM.”¹²⁰

Terkait dengan hal itu, madrasah mencoba memfasilitasi dan memberikan program-program unggulan untuk meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Seperti paparan dari Bapak Waka Kurikulum:

¹¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 14/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

“Kalau bicara program unggulan kita semua insyaallah sudah unggul. Kalau layanan kita yaitu, kita layanannya SKS, terus memberi kesempatan kepada seluruh siswa untuk bisa lulus 2 tahun sesuai kriteria yang ada. Itu di sekolah lain gak ada di Aliyah Ponorogo, yang seperti itu ya kita kalau di MTs hanya di MTsN Setono. Itu kan salah satu unggulan juga. Terus kalau program unggulan yang lain, kita ini kan udah menggaungkan pengen menjadi madrasah unggul Jawa Timur. Unggul di bidang apa saja, ya apa saja penelitian iya, olahraga iya, akademik iya kan repot semuanya pengen jadi unggul sarana juga. Mana ada madrasah yang lain yang punya GOR. Itu dari sisi sarana dan prasarana.”¹²¹

Selanjutnya Bapak Arif Marjoko beliau mengatakan:

“Program unggulannya untuk bidang akademik itu tadi ada bimbingan intensif itu terus untuk bidang lomba itu kita ada bimbingan untuk olimpiade terus untuk ekstra-ekstra yang lain seperti pramuka itu kita juga ada kegiatan mingguan yang nanti anggota tertentu kita kirimkan lomba baik di tingkat kabupaten maupun di tingkat yang lebih tinggi lagi. Terus sekarang yang menggeliat ini adalah mutu olahraga kita punya tim basket dan tim voli. Alhamdulillah sudah mendapat juara di tingkat madiun dan sudah banyak bertanding baik di tulungagung, Kediri, dan kota-kota lainnya dan alhamdulillah sering mendapatkan juara umum.”¹²²

Dari hasil wawancara di atas, peneliti menemukan temuan bahwa dalam melaksanakan program strategis di MAN 2 Ponorogo untuk meningkatkan mutu lulusan dengan: 1) Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan kebebasan terhadap staf-stafnya, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya; 2) Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul.

3. Evaluasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MAN 2 Ponorogo

Perencanaan strategis sebagai upaya meningkatkan mutu lulusan yang telah disetujui dan dilaksanakan, maka perlu adanya evaluasi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui program mana yang telah terlaksana dan program yang terlaksana akan tetapi belum menimbulkan dampak positif terhadap mutu lulusan madrasah.

Pelaksanaan evaluasi di MAN 2 Ponorogo, kepala madrasah mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar

¹²¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²² Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 11/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Berkaitan dengan evaluasi kepala madrasah secara berkala akan melakukan rapat koordinasi sebagai bentuk pengawasan terhadap kegiatan madrasah baik dalam segi kebijakan, penyelenggaraan kegiatan pendidikan, dan anggaran yang dibutuhkan dalam implementasi program. Pengawasan dan evaluasi pada hakekatnya juga merupakan bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah menuju efisiensi kegiatan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Informasi yang diperoleh peneliti dalam wawancara, kepala madrasah Bapak Nasta'in mengatakan:

“Jadi ada jadwal evaluasi Bersama, ada evaluasi Pembina, evaluasi wali kelas dan juga ada evaluasi pimpinan. Evaluasi dilakukan ada yang rutin, ada yang mingguan, bulanan, dan 2 bulanan. Sesuai dengan job nya masing-masing. Disitu kita berkumpul kemudian menyampaikan paparan, keadaan dan kita cari solusinya. Evaluasi dilakukan kadang di aula, ruang rapat, ruang guru dan ruang kepala disesuaikan dengan kebutuhan evaluasi. Kita membahas segala hal terkait dengan bidang masing-masing.”¹²³

Untuk mendukung pernyataan ini. Maka wakil kepala bidang kurikulum menyatakan bahwa:

“Evaluasi itu ada yang bulanan ada 2 bulanan. Kalau pimpinan itu bulanan. Kalau wali kelas biasanya 2 bulan sekali. Rapat kondisional juga dilakukan jika terjadi hal-hal yang diluar jalur itu segera di adakan rapat. BK diundang, guru diundang dicari solusinya. Yang kondisional itu biasanya terbatas. Mungkin wali kelasnya, BK, terus pimpinan kan gitu. Biasanya kalau rapat-rapat kondisional itu tidak harus di aula biasanya di ruang kepala. Kan kita butuhnya solusi dan solusinya itu berdasarkan masalah yang muncul. Kalau itu nanti munculnya kapan kan rapatnya disesuaikan dengan masalah yang muncul. Kalau yang rutin itu tadi rapat bulanan. Terus nanti sebelum semester jadi awal-awal KBM awal masuk dulu sebelum ujian itu ada rapat-rapat itu. Karena butuh dijelaskan seluruhnya harus punya pemahaman dulu. Nanti saya agendakan kegiatan madrasah saya susun bulan ini tanggal ini kegiatan madrasah ini sehingga semuanya harus tau.”¹²⁴

Wakil bidang kesiswaan menyatakan bahwa:

“Evaluasi program kerja di madrasah ini dilakukan satu tahun diakhir tahun, biasanya seperti itu, dan bisa saja tiba-tiba diadakan rapat terkait program madrasah, seperti rapat koordinasi.”¹²⁵

¹²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 06/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 09/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Bapak Arif Mardjoko menyatakan:

“Ada, setiap tahun selain masukan dari bapak ibu guru nanti kita juga semacam rapat gitu evaluasi bagaimana strategi yang kita laksanakan itu, mana-mana yang sudah berhasil dan mana-mana yang belum menunjukkan hasil. Terus nanti kita putuskan untuk yang berikutnya bagaimana, apakah yang belum berhasil itu di hilangkan yang tidak berhasil atau kita meihat situasi-situasi yang ada.”¹²⁶

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa evaluasi sebagai upaya meminimalisir persoalan yang dihadapi madrasah sebagai hambatan sekaligus mencari pemecahannya. Pengawasan dan evaluasi pada hakekatnya juga merupakan bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah menuju efisiensi kegiatan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

Evaluasi sangat penting dilakukan oleh sebuah organisasi atau Lembaga, guna mengetahui seberapa besar kesuksesan yang diraih, untuk mengetahui apa yang menjadi kendala dan hambatan sehingga program tersebut tidak berjalan dengan rencana yang diharapkan. Begitu pula yang terjadi di MAN 2 Ponorogo, sebelum melaksanakan program atau segala sesuatu yang berkaitan dengan Pendidikan atau lembaganya, selalu diadakan evaluasi, guna mencari *feedback*-nya.

Bentuk evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo kaitannya untuk peningkatan mutu lulusan adalah dengan Analisa dari berbagai unsur, khususnya para pengelola, berikut penuturan hasil wawancara peneliti dengan Kepala madrasah, sebagai berikut:

“Ya segala hal terkait dengan bidangnya masing-masing.”¹²⁷

Lebih lanjut lagi Waka kurikulum mengatakan bahwa:

“Banyak, kalau yang rapat keseluruhan itu segala lini, ya kedisiplinan, proses kehadiran siswa, proses KBM dikelas, proses pelanggaran itu kalau keseluruhan. Nah nanti ada lagi rapat wali kelas, itu lebih detail masing-masing kelas adakah anak hingga hari pada saat rapat itu pelanggarannya seperti apa. Kalau ternyata pelanggarannya dari yang kemaren semakin kecil berarti ada peningkatan. Kalau ternyata semakin parah berarti harus ada tindakan. Tindakannya ya kondisional gak mungkin tindakan itu dilakukan pada tahun berikutnya karena tahun berikutnya akar masalahnya kan berbeda, yang penting kita cari solusi pada saat itu. Terus begitu dan itu nanti biasanya pak kepala madrasah juga ikut bersama saat itu sehingga tau semua obyek apa masalahnya. Kalau yang mimpin terkadang saya terkadang kesiswaan gak pasti.”¹²⁸

¹²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 12/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 06/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

Disamping melakukan evaluasi program, evaluasi yang dilakukan segala hal yang bersangkutan dengan peningkatan mutu lulusan. Seperti kedisiplinan siswa, proses kehadiran siswa, proses KBM dan juga pelanggaran siswa untuk mengetahui apakah program tersebut terlaksana atau tidak, hasil evaluasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan rencana strategis di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo memiliki pengaruh atau tidak terhadap peningkatan mutu lulusan. Data yang diperoleh peneliti dilapangan, MAN 2 Ponorogo mengalami peningkatan akan mutu Pendidikan baik dari proses kegiatan belajar mengajar (KBM), prestasi yang diperoleh baik bidang akademik maupun non akademik, lulusan mencapai 100% dan mampu diterima di perguruan tinggi favorit, serta meningkatnya animo masyarakat dengan indikator meningkatnya jumlah peserta didik baru. Bapak Taufik Effendi selaku waka kurikulum mengatakan bahwa:

“Hasilnya lulusan kita alhamdulillah banyak diterima di perguruan tinggi negeri dan visi kita yang RUBI itu tertanam pada anak didik setelah mereka lulus dari madrasah mereka masih menanamkan sikap itu. Siswa banyak meraih prestasi akademik maupun non-akademik. Bisa dilihat dari pencapaian-pencapaian kita pajang siapa saja siswa yang berprestasi di sekitar lingkungan madrasah. Banyak siswa yang ikut olimpiade dan dapat menjuarai 3 besar etiap tahun alhamdulillah kita pasti meraih juara dari berbagai olimpiade. Itu hanya sebagian kecil prestasi, yang lainnya masih banyak lagi.”¹²⁹

Diperkuat dengan data prestasi yang berhasil diraih oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dan data peserta didik yang masuk ke perguruan tinggi negeri.¹³⁰

Hasil dari paparan di atas dapat dipahami bahwa monitoring dan evaluasi di MAN 2 Ponorogo, bertujuan bukan untuk menekan kreatifitas semua komponen warga madrasah tetapi diupayakan agar semua komponen warga madrasah dan warga masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan Pendidikan, khususnya evaluasi program yang diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan. Hal ini perlu agar tercipta peningkatan rasa memiliki, dan peningkatan rasa memiliki ini akan meningkat pula dedikasi warga madrasah dan masyarakat terhadap pengembangan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

¹²⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/06-III/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

¹³⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 09/D/25-II/2020 dalam Lampiran Hasil Penelitian.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MAN 2 Ponorogo

Sebagai rangka dalam mencetak madrasah yang memiliki kualitas, mandiri, dan memiliki lulusan dengan nilai kompetitif yang tinggi, madrasah telah melakukan beberapa cara untuk merealisasikan hal tersebut. Menyusun perencanaan strategis dalam Lembaga Pendidikan merupakan salah satu cara yang hampir memberikan dampak signifikan dalam merubah mutu Pendidikan. Dengan program-program yang ditawarkan setelah melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta peluang yang dimiliki oleh madrasah akan lebih memudahkan dalam mencapai tujuan Pendidikan yang sesuai dengan standar nasional Pendidikan (SNP).

Hasil penelitian yang dilakukan di MAN 2 Ponorogo, menunjukkan bahwa madrasah tersebut memiliki perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa perencanaan strategis dapat digunakan sebagai pedoman dalam perjalanan madrasah menuju keberhasilan, sehingga tercipta madrasah yang mandiri, berkualitas, dan berdaya saing.

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategis menurut ahli: Wheelen-Hunger, menurutnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen dasar, yaitu seperti dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Sumber: Hunger dan Wheelen (2003:11)

Gambar 5.1 Elemen-elemen Dasar Proses Manajemen Strategis.¹³¹

1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2. Perumusan Strategi adalah pengembangan rencana jangka Panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan Lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.

3. Implementasi Strategi

Proses mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.

- a. Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- b. Prosedur adalah suatu sistem langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Hasil temuan di MAN 2 Ponorogo. Proses penyusunan perencanaan strategis melalui langkah-langkah berikut:

¹³¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 12.

a. Analisis lingkungan internal dan eksternal

Analisis lingkungan terbagi menjadi dua bagian, yaitu analisis internal dan analisis eksternal. Analisis eksternal meliputi berbagai macam sasaran diantaranya yaitu identifikasi dan evaluasi aspek sosial, budaya, politis dan kecenderungan yang mungkin dapat berpengaruh terhadap madrasah. Hasil analisis lingkungan eksternal ini adalah sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh madrasah (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*) oleh madrasah. Kemudian analisis lingkungan internal sebagai kondisi yang ada didalam madrasah sebagai sumber kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh madrasah. Dengan adanya analisis lingkungan ini diharapkan Lembaga mampu memanfaatkan segala sumber daya yang ada sebagai bahan pengambilan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu lulusan.

Dari paparan data diatas sesuai dengan data sebelumnya bahwa MAN 2 Ponorogo melakukan analisis internal dan eksternal untuk menyusun perencanaan strategis. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui program apa saja yang sudah berhasil dan program apa saja yang perlu dibenahi sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun rencana strategis di tahun berikutnya. Potensi-potensi yang dimiliki oleh MAN 2 Ponorogo salah satunya dari pengamatan internal adalah sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kinerja tinggi, tidak hanya guru dan staf saja tapi juga siswa. Guru disini insyaallah semua sudah terlatih, artinya sudah sering mendapatkan pelatihan-pelatihan yang menunjang kinerja mereka. Untuk tenaga pendidik di MAN 2 Ponorogo sekitar 25 guru sudah S2, ada juga yang masih proses S2, dan semua guru maupun staf bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing dan dibagi sesuai SK nya masing-masing. Selain itu seluruh warga madrasah juga dituntut untuk melek teknologi. Artinya kita dituntut harus cepat berkembang, agar dapat mengimbangi anak didik yang cepat merespon perkembangan teknologi. Siswa

disini tidak semua kami terima, artinya mereka harus melalui proses seleksi yang ketat sehingga merupakan siswa-siswi yang terpilih. Kemudian dari sisi sarana dan prasarana yang kita miliki tergolong sudah tercukupi atau terpenuhi. Bisa dilihat untuk fasilitas pembelajaran setiap ruang kelas terdapat LCD proyektor dan *soundsystem*, perpustakaan, laboratorium yang cukup memadai, aula, GOR di Ponorogo sendiri sekolah/madrasah yang mempunyai GOR hanya MAN 2 Ponorogo, semuanya sudah tersedia. Madrasah berusaha memenuhi kebutuhan peserta didik agar dapat nyaman belajar disini dengan begitu anak didik dapat belajar dengan tenang. Madrasah juga memaksimalkan bimbingan intensif apabila anak didik akan mengikuti olimpiade atau perlombaan. MAN 2 Ponorogo juga sudah berbasis adiwiyata. Jadi kami terus memaksimalkan apa yang sudah kita capai.

Selain dari analisis internal dan eksternal, untuk perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan madrasah juga melakukan analisis dari sisi akademik dan non-akademik. Evaluasi diri madrasah berdasarkan pada hasil prestasi di bidang akademik maupun non-akademik. Dari sisi akademik MAN 2 Ponorogo sudah sampai dimana dibandingkan luar. Posisi madrasah berada di tengah atau di atas. Kalau di atas berarti apa yang sudah madrasah lakukan sudah benar hanya perlu peningkatan, kalau di bawah berarti madrasah harus melakukan program baru yang mendobrak.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan oleh madrasah tersebut, dapat mengetahui kondisi lingkungan yang dibutuhkan yang dapat dijadikan bahan kebijakan program dalam meningkatkan mutu lulusan.

b. Perumusan Strategi

Perencanaan rencana strategis ditetapkan dengan komunikasi yang berkesinambungan. Kepala madrasah dan tim penyusun rencana kerja madrasah menentukan draf rencana kerja dan dilakukan rapat dengan *stakeholders* madrasah untuk meminta tanggapan dan saran. Selanjutnya draf renstra yang telah dibuat

diminta pertimbangan dan persetujuan, setelah melakukan koreksi dan menyetujui renstra yang diusulkan, maka draft renstra tersebut ditetapkan oleh kepala madrasah. Selanjutnya pada awal tahun ajaran baru diadakan rapat untuk menyusun rencana kerja tahunan dengan melibatkan seluruh *stakeholders* yang bersangkutan dalam rapat. Dalam proses ini kepala madrasah dan *stakeholders* madrasah bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan rencana kerja yang telah dijalankan setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah.

Perumusan dilakukan oleh tim perumus disesuaikan dengan kondisi madrasah. Madrasah dalam merumuskan strategik memiliki sumber dasar dalam menentukan langkah-langkah atau program yang akan dijalankan yaitu sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah. Selain itu madrasah mempertimbangkan harapan-harapan atau ide dari pengguna (*stakeholders*).

Berbagai tahapan-tahapan penyusunan di atas dapat menghasilkan program-program yang dapat dilaksanakan sesuai dengan keadaan madrasah serta dilakukan dengan penuh tanggung jawab. MAN 2 Ponorogo memiliki potensi untuk menghadapi tantangan Pendidikan dimasa yang akan datang dengan menyiapkan strategi dan program-program peningkatan mutu lulusan.

B. Pelaksanaan Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MAN 2 Ponorogo

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen menyebutkan bahwa implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.¹³²

¹³² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis....*, 17.

Sondang P. Siagian berpendapat bahwa dalam implementasi suatu strategi, diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula.¹³³

Definisi tersebut menunjukkan pentingnya kebersamaan atau jalinan kerjasama antara atasan dan bawahan bahkan semua anggota organisasi dalam melaksanakan suatu program guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Hasil temuan di MAN 2 Ponorogo dalam pelaksanaan perencanaan strategis yaitu madrasah melibatkan beberapa pihak. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberikan kebijakan atau tugas kepada penanggung jawab program sesuai dengan keahlian dibidangnya. Selain itu, Lembaga dalam implementasi program memaksimalkan sumberdaya yang ada dengan mencakup anggaran biaya pelaksanaan program.

Dengan keterlibatan berbagai pihak, diharapkan semua *stakeholders* selain terlibat dalam memberikan gagasan dalam perumusan juga mampu mendampingi proses implementasi program strategis tersebut sehingga menghasilkan atau berdampak positif terhadap mutu lulusan. Selain itu, dalam proses implementasi penting untuk selalu dilakukan monitoring sebagai evaluasi. Hal ini diungkapkan oleh Rohiat bahwa untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu lulusan yang dilakukan oleh madrasah.¹³⁴

C. Evaluasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di MAN 2 Ponorogo

1. Evaluasi

Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program.¹³⁵ Dalam evaluasi ini yang

¹³³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik...*, 242.

¹³⁴ Rohiat, *Manajemen Madrasah...*, 76.

¹³⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi...*, 290.

menjadi target evaluasi adalah kegiatan dari implementasi program strategis apakah sudah tercapai atau belum. Ralph Tyler berpendapat bahwa evaluasi Pendidikan ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan Pendidikan dapat dicapai.¹³⁶

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi program pada dasarnya ialah proses mengumpulkan data atau informasi terkait sejumlah mana tingkat ketercapaian dari suatu kegiatan dilaksanakan. Kemudian data tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan atau keputusan dalam perencanaan, serta sebagai pengontrol penerapan program.

Evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo, tidak untuk mengetahui akhir kegiatan semata, akan tetapi sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki program kedepannya. Evaluasi program peningkatan mutu lulusan dari madrasah ini dilakukan secara rutin, mingguan dan ada juga yang bulanan.

Pelaksanaan evaluasi di MAN 2 Ponorogo, kepala madrasah mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Berkaitan dengan evaluasi kepala madrasah secara berkala akan melakukan rapat koordinasi sebagai bentuk pengawasan terhadap kegiatan madrasah baik dalam segi kebijakan, penyelenggaraan kegiatan pendidikan, dan anggaran yang dibutuhkan dalam implementasi program. Pengawasan dan evaluasi pada hakikatnya juga merupakan bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah menuju efisiensi kegiatan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo.

¹³⁶ Farida Yusuf, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 3.

Disamping melakukan evaluasi program, evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo itu berkaitan dengan segala hal yang bersangkutan dengan peningkatan mutu lulusan. Seperti kedisiplinan siswa, proses kehadiran siswa, proses KBM dan juga pelanggaran siswa untuk mengetahui apakah program tersebut terlaksana atau tidak, hasil evaluasi ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan rencana strategis di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo memiliki pengaruh atau tidak terhadap peningkatan mutu lulusan. Data yang diperoleh peneliti di lapangan, MAN 2 Ponorogo mengalami peningkatan akan mutu Pendidikan baik dari proses kegiatan belajar mengajar (KBM), prestasi yang diperoleh baik bidang akademik maupun non akademik, lulusan mencapai 100% dan mampu diterima di perguruan tinggi favorit, serta meningkatnya animo masyarakat dengan indikator meningkatnya jumlah peserta didik baru.

Dari uraian diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo merancang program untuk meningkatkan mutu lulusan dengan mempertimbangkan sesuai kebutuhan peserta didik. Evaluasi program yang dilakukan madrasah ini ialah dengan evaluasi internal dan eksternal. Evaluasi internal terkait dengan program-program yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sedangkan evaluasi eksternal dilakukan oleh pengawas Pendidikan.

2. Implikasi (dampak) Perencanaan Strategis

Setelah melakukan perencanaan, penerapan dan evaluasi perencanaan strategis di madrasah tentunya memiliki dampak terkait dengan mutu lulusan. Mutu adalah sebuah hal yang dapat menggambarkan tentang sesuatu. Peter dan Austin dalam Zazin mengungkapkan bahwa mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.¹³⁷

¹³⁷ Nur Zazin, *Gerakan Menata...*, 54.

Mutu adalah sifat yang melekat pada sesuatu benda yang menunjukkan kualitas. Lembaga Pendidikan seperti madrasah juga demikian, memiliki kriteria apakah madrasah tersebut bermutu atau tidak. Jika sekolah/madrasah itu bermutu maka akan berdampak pula pada peningkatan mutu lulusan dari sekolah/madrasah tersebut.

Ridwan Abdullah Sani, dkk. menyebutkan standar sekolah/madrasah yang bermutu dapat dilihat dari dua sudut yaitu:

Pertama, ukuran sekolah/madrasah yang bermutu dari kacamata pengguna/penerima manfaat, pada umumnya ialah:

- a. Madrasah/sekolah memiliki nilai akreditasi A.
- b. Lulusan dapat diterima oleh jenjang Pendidikan di atasnya yang merupakan sekolah/madrasah terbaik.
- c. Memiliki guru yang professional, ditunjukkan dengan hasil uji kompetensi guru (UKG) dan kinerja yang baik.
- d. Hasil Ujian Nasional (UN) baik.
- e. Peserta didik memiliki prestasi dalam berbagai kompetisi baik akademik maupun non akademik, dan
- f. Peserta didik memiliki karakter yang baik.

Kedua, sekolah/madrasah bermutu menurut kacamata pemerintah: yaitu sekolah/madrasah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (!) memberikan pengertian bahwa, Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem Pendidikan diseluruh wilayah hokum negara kesatuan republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan tersebut meliputi:

- 1) Lulusan yang cerdas komprehensif.

Kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan ketrampilan.

- 2) Kurikulum yang dinamis sesuai kebutuhan zaman.

Ruang lingkup materi dan kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipahami oleh peserta didik pada jenjang dan jenis Pendidikan tertentu.

- 3) Proses pembelajaran yang berorientasi pada siswa dan mengembangkan kreatifitas siswa.
- 4) Proses pembelajaran yang dilengkapi dengan sistem penilaian dan evaluasi Pendidikan yang andal, sah, dan memenuhi prinsip-prinsip penilaian.
- 5) Guru dan tenaga kependidikan yang professional, berpengalaman, dan dapat menjadi teladan.
- 6) Sarana dan prasarana yang digunakan lengkap dan sesuai dengan kearifan lokal.
- 7) Sistem manajemen yang akurat dan andal.
- 8) Pembiayaan Pendidikan yang efektif dan efisien.¹³⁸

Hasil temuan yang diperoleh dari Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, memiliki kriteria yang hampir sama dengan standar sekolah/madrasah yang bermutu menurut Ridwan Abdullah Sani, dkk. madrasah tersebut mengalami peningkatan jumlah peserta didik, peningkatan nilai hasil UN, lulusan dapat diterima diperguruan tinggi, mengalami peningkatan prestasi akademik maupun non akademik, terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran, serta madrasah tersebut memiliki nilai akreditasi "A".

Suparlan mengungkapkan secara umum, sekolah yang efektif dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut: a) Gedung sekolah/madrasah meski tidak mewah atau

¹³⁸ Ridwan A. Sani, dkk., *Penjaminan Mutu...*, 1-2.

bertingkat, akan tetapi bersih dan tertata rapi, b) Fasilitas penunjang proses pembelajarannya lengkap dan digunakan secara optimal. Selain fisiknya, yang lebih penting adalah proses kegiatan berjalan dengan optimal.¹³⁹

Hasil paparan diatas lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

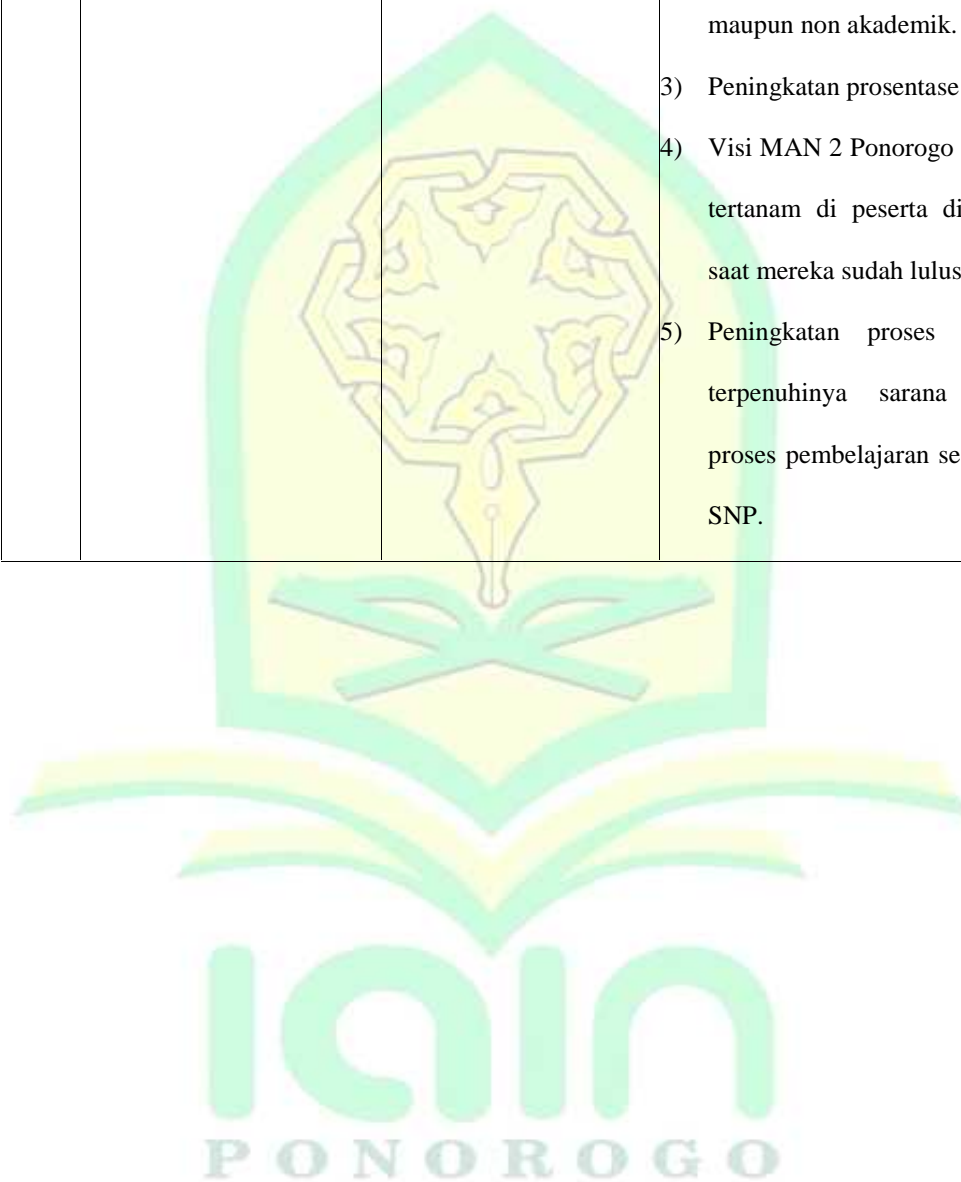
Tabel 4.8 Data Hasil Penyusunan, Pelaksanaan Dan Evaluasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo Tahun 2019/2020.

No	Fokus	Proses	Temuan
1.	Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis	Membentuk satgas penyusun rencana strategis	1) Membentuk tim yang terdiri dari waka dan <i>stakeholder</i> madrasah. 2) Tim menggali masukan dan aspirasi dari masing-masing bagian sesuai dengan tugasnya.
		Analisis lingkungan internal dan eksternal	1) Sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah. 2) Mencari data kondisi madrasah saat ini dan kedepannya. 3) Melakukan evaluasi sebagai bahan analisis untuk rencana kedepannya.
		Proses Perumusan	1) Perumusan dilakukan oleh tim. 2) Sesuai dengan harapan <i>stakeholder</i> . 3) Mengkaji program-program yang diusulkan. 4) Memilah dan memilih program yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah.
		Penetapan Perencanaan Strategis	1) Rumusan perencanaan strategis dikaji ulang oleh kepala madrasah.

¹³⁹ Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif...*, 4.

			<ol style="list-style-type: none"> 2) Kepala madrasah mengesahkan. 3) Sosialisasi program renstra.
2.	Strategi implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo	Melibatkan <i>stakeholder</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pimpinan memberikan wewenang untuk mengolah program yang akan dilaksanakan kepada staf-stafnya. 2) Melakukan pengumuman program diawal tahun pembelajaran. 3) Mengadakan rapat koordinasi setiap bulan. 4) Memberikan tugas sesuai dengan bidangnya.
		Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menganggarkan biaya pelaksanaan program 2) Menggunakan sarana prasarana yang ada untuk menunjang KBM. 3) Memberikan pelatihan dan bimbingan secara intensif kepada peserta didik.
3.	Evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo	Evaluasi internal dan eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dilakukan setiap semester dan akhir tahun dan ada juga yang kondisional. 2) Melibatkan <i>stakeholders</i>. 3) Mengevaluasi proses dan hasil KBM di tiap semester. 4) Mengevaluasi lulusan setiap tahun

			<p>5) Mengevaluasi prestasi yang diraih.</p> <p>6) Peninjauan/penyuluhan dari kemenag.</p>
4.	Implikasi	Mengalami peningkatan mutu lulusan.	<p>1) Meningkatnya jumlah peserta didik.</p> <p>2) Peningkatan prestasi akademik maupun non akademik.</p> <p>3) Peningkatan prosentase kelulusan.</p> <p>4) Visi MAN 2 Ponorogo RUBI dapat tertanam di peserta didik bahkan saat mereka sudah lulus.</p> <p>5) Peningkatan proses KBM dan terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP.</p>



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil pembahasan mengenai implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. *Tahap Analisis*, Analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT dengan melibatkan *stakeholders*, mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu lulusan, menjangkau informasi kondisi madrasah saat ini dan kedepannya dan mengevaluasi hasil pelaksanaan program-program di periode sebelumnya sebagai bahan analisis dalam menyusun renstra, b. *Perumusan Strategi*. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi madrasah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*. Penyusunan perencanaan strategis melibatkan seluruh *stakeholders* madrasah termasuk juga komite madrasah. Perencanaan strategis ini menghasilkan rincian-rincian tentang kegiatan dan target yang ingin dicapai selama lima tahun kedepan. Proses ini bermanfaat untuk kemajuan madrasah dan mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pihak madrasah.
2. Pelaksanaan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap staf-staf, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi setiap bulan, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, b. Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan

semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul.

3. Evaluasi dan implikasi perencanaan strategis terhadap mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: a. *Evaluasi*, evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat keprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan monitoring yang dilakukan oleh pengawas Pendidikan dari kemenag. b. *Implikasi* (Dampak), mengalami peningkatan mutu lulusan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan prosesntase lulusan, banyak peserta didik yang masuk di perguruan tinggi negeri, dan terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka secara umum Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat direkomendasikan yakni:

1. Bagi kepala madrasah atau pihak manajemen MAN 2 Ponorogo diharapkan mampu merangkul semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) supaya diperoleh ide-ide atau gagasan yang baik sehingga memberikan kontribusi dalam menerapkan perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu lulusan. Sehingga dengan saling berbagi informasi mengenai perkembangan rencana strategis yang telah dijalankan setahun terakhir, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul dapat ditoleransi serta ada solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala madrasah dapat membantu guru.

2. Kepala madrasah sebagai leader agar bisa lebih bekerja sama dengan wakil kepala madrasah yang ada dalam melaksanakan roda organisasi. Wakil kepala madrasah bisa memberikan wewenang yang lebih optimal dari kepala madrasah untuk melakukan supervise terhadap guru-guru yang ada dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dalam rencana wakil kepala madrasah.
3. Kepala madrasah dan wakil kepala madrasah selaku atasan yang terlibat langsung dalam rencana strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo agar saling bekerja sama dalam menjalankan tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya sebagai leader, manajer dan supervisor. Kepala madrasah agar terbiasa melakukan pendekatan-pendekatan khusus, baik berupa bimbingan maupun nasihat-nasihat yang memberikan pencerahan dan kesadaran, sehingga para guru tidak merasa terintimidasi oleh kepala madrasah dan wakil kepala madrasah.
4. Kepada wakil kepala madrasah, diharapkan untuk lebih terbuka dan memberikan peluang bagi kepala madrasah dalam mengawasi rencana strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo, wakil kepala madrasah lebih berkoordinasi dengan kepala madrasah jika menemukan kejanggalan-kejanggalan dalam menjalankan kinerja dan memberikan data-data yang valid demi peningkatan mutu di masa yang akan datang.
5. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang baik bagi peneliti saat ini dan peneliti yang akan datang, terkait perencanaan strategis yang efektif dalam rangka mencapai mutu lulusan yang telah di tetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Arikunto, Suharsimi dan Cepi, Safrudin. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013.
- Asmi, Engla dan Sahuri, Chalid. *Pelayanan Sekolah untuk Meningkatkan Kualitas Pendidik*, Jurnal Kebijakan Publik (Online). Volume 4, Nomor 01, Maret 2013. <https://ejournal.unri.ac.id>. Diakses 05 Januari 2020.
- Aziz S.R, Abdul. “Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus,” dalam *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, ed. Burhan Bungin. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012.
- David, Fred. R. *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Depdiknas, *Permendiknas No. 78 Tahun 2008 Tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009*.
- Depdiknas, *Prosedur Operasional Standar (POS) Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009* (Badan Standar Nasional Pendidikan).
- Effendi, Usman. *Asas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2004.
- Fattah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- H. Ramli, Muhammad. *Manajemen Stratejik Sektor Publik*. Makassar: Alaidin, University, 2014. 260-261.
- Hunger, David & Wheelen, Thomas L. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2012.
- Indrioko, Erwin. “Membangun Citra Publik Dalam Lembaga Pendidikan Islam” Jurnal *Universum* (Online). Vol. 9 No. 2 Tahun 2015. <https://doi.org/10.30762/universum.v9i2.92>. Diakses 08 Januari 2020.
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009.
- MA, Alex. *Kamus Ilmiah Populer Kontemporer*. Surabaya: Karya Harapan, 2005. 457.

- Matin, *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muhaimin, dkk. *Model Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Pada Sekolah dan Madrasah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008.
- Mulyasa. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Nasution S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003. 112.
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Nur Mufidah, Luk-luk, *Aktualisasi TQM Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal Tadris (Online). Volume 4, Nomor 1, 2009. <http://doi.org/10.19105/tjpi>. Diakses 05 Januari 2020.
- Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007.
- Prihantoro, Rudy. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012. 3.
- Prihatin, Eka. *Manajemen Peserta Didik*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Ruslan, Rosady. *Metode Penelitian: Public Relations & Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pres, 2010.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Sudrajat, M. Agus. *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sutikno, Sobry. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistica Lombok, 2012.
- Umar, Munirwan. "Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Dalam Pendidikan" *Jurnal Edukasi* (Online). Vol. 10, Nomor 01 Tahun 2016. <https://www.academia.edu>. Diakses 05 Januari 2020.
- Umar, Husein. *Strategic Managemen in Action, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Busines Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Wibowo, Agus. *Akuntabilitas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Mutu dan Citra Sekolah)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013.

Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Mutu Pendidikan (Untuk Guru dan Kepala Sekolah)*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011.

Yusuf Tayibnapi, Farida. *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi Untuk Program Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2008.

Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2016.

Zakiyudin, Ais. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.

