

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM
MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MAN 1
TEGAL**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

MIFTAKH FALLAKH
NIM 1503036105

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG
2020**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Miftakh Fallakh**

NIM : 1503036105

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Program Studi : S1

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MAN 1 TEGAL

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 23 Oktober 2019

Pembuat Pernyataan



MIFTAKH FALLAKH

NIM: 1503036105



KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl.Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan Semarang Telp. 7601295
Fax. 7615387

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di
MAN 1 Tegal**

Penulis : **Miftakh Fallakh**

NIM : 1503036105

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas: FITK UIN Walisongo

Telah diujikan dalam sidang *munaqosyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu
syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 23 Oktober 2019

DEWAN PENGUJI

Ketua

Sekretaris

Dr. H. Fakuroji, M.Pd

NIP. 19770415 200701 1 032

Penguji I

Agus Khunaefi, M.Ag

NIP. 19760226 200501 1 004

Penguji II

Dr. H. Mustaqim, M.Pd

NIP. 19590424 198303 1 005

Pembimbing I

Drs. H. Danusiri, M.Ag

NIP. 19561129 198703 1 001

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

NIP. 19681212 199403 1 003

Dr. Fahrurrozi, M.Ag

NIP. 19770816 200501 1 003



NOTA DINAS

Semarang, 23 Oktober 2019

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : Manajemen Strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal
Nama : Miftakh Fallakh
NIM : 1503036105
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : FITK UIN Walisongo

Saya memandang bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN₄ Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqosyah.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pembimbing I,

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

NOTA DINAS

Semarang, 23 Oktober 2019

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

UIN Walisongo

di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

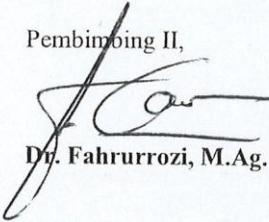
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Manajemen Strategi dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal**
Nama : Miftakh Fallakh
NIM : 1503036105
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : FITK UIN Walisongo

Saya memandang bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Munaqosyah.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Pembimbing II,



Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

MOTTO

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمتْ لِغَدٍ ^ط وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ^ج 

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

ABSTRAK

Judul : **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MAN 1 TEGAL**

Penulis : **Miftakh Fallakh**

NIM : 1503036105

Manajemen strategik mempunyai peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Bagaimana perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, (2) Bagaimana pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, (3) Bagaimana evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, data yang dikumpulkan melalui metode observasi, wawancara, dokumentasi, triangulasi, serta dianalisis dengan teknik analisis deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Pada kajian manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, menunjukkan bahwa: (1) perencanaan strategik di MAN 1 Tegal meliputi empat kegiatan yaitu merumuskan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal, penentuan strategi unggul, dan perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. (2) pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal mencakup tujuh yaitu menentukan kebijakan, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengembangkan budaya sekolah. (3) Evaluasi manajemen strategik di MAN 1 Tegal meliputi tiga kegiatan yaitu memonitor seluruh hasil, mengukur kinerja madrasah, dan mengambil langkah-langkah perbaikan.

Kata Kunci : *Manajemen Strategik, Mutu Sekolah*

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987. Penyimpangan penulisan kata sandang [al-] disengaja secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

Huruf Arab	Latin	Huruf Arab	Latin
ا	a	ط	ṭ
ب	b	ظ	ẓ
ت	t	ع	‘
ث	ṡ	غ	g
ج	J	ف	f
ح	ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	ẓ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	’
ص	ṡ	ي	y
ض	ḍ		

Bacaan Mad:

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

Huruf Diftong:

au = أُو

ai = أَي

iy = أَي

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji dan syukur kami haturkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MAN 1 TEGAL”**. Skripsi ini peneliti susun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Manajemen Pendidikan Islam pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.

Dengan kerendahan hati dan rasa hormat, peneliti sampaikan bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dari semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, maka sudah sepantasnya peneliti menyampaikan ucapan terimakasih serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang.
2. Dr. Hj. Lift Anis Ma'shumah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.
3. Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan motivasi selama penulis menyelesaikan skripsi.

4. Dr. Fahrurrozi, M.Ag. selaku pembimbing II yang memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penulisan skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen jurusan Manajemen Pendidikan Islam tercinta yang selalu memberi pengarahan dalam perkuliahan.
6. Ibu Dra. Hj. Nurhayati M.Pd, selaku Kepala Sekolah MAN 1 Tegal serta segenap guru dan karyawan yang telah memberikan izin penelitian dan telah membantu terlaksananya penelitian ini.
7. Seluruh keluarga Pondok Pesantren Raudlatatut Thalibin, terkhusus kepada Ibu Nyai Hj. Muthohiroh, KH. Abdul Kholik, KH. Mustagfirin, KH. Qolyubi, Ust. Rohani terima kasih atas motivasi, semangat dan bantuan kalian, terutama kamar Sunan Giri.
8. H. Ali Asikin selaku Ayahanda dan Hj. Muchlisoh Ibunda tercinta terimakasih atas segala motivasi, do'a yang selalu beliau panjatkan di setiap perjalanan peneliti dalam menjalani hidup, semoga Allah membalas segala kebaikan dan jerih payah Ayah dan Ibunda.
9. Kakak-kakakku (Yahya dan Rof'in) yang selalu memberikan semangat peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
10. Keluarga Besar MPI Angkatan 2015 yang selalu memberikan semangat motivasi, do'a, serta saran ,dalam peneliti menyelesaikan skripsi ini.
11. Keluarga Besar UKM BITA Angkatan 2015, dengan segala kebaikan teman- teman, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Keluarga Besar Jama'ah Al Khidmah UIN Walisongo Semarang, Berkali-kali mensupport kepada peneliti dengan motivasi, kritik serta iringan do'a, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Teman-teman PPL MA Al Khariyyah 2018 yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada peneliti, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

14. Teman-teman KKN MIT ke-VII Posko 48 yang seringkali membuat penulis bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu selama perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini.

Kepada mereka semua peneliti tidak dapat memberikan apa-apa hanya dengan ucapan terimakasih dengan tulus serta iringan do'a "Jazakumullah Khairon Katsiron". Semoga kebaikan dan keikhlasan semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini mendapat balasan dari Allah SWT.

Peneliti menyadari dengan sepenuh hati bahwa penulisan skripsi ini belum mencapai kesempurnaan. Akhirnya kepada Allah peneliti berharap, semoga apa yang telah ada dalam skripsi ini bisa bermanfaat bagi peneliti dan para pembaca pada umumnya. Amin.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb

Semarang, 23 Oktober 2019
Penulis

MIFTAKH FALLAKH
NIM. 1503036105

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN	iii
NOTA PEMBIMBING	iv
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
TRANSLITERASI ARAB LATIN	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU AKADEMIK	
A. Kajian Teori	
1. Manajemen Strategik	
a. Pengertian Manajemen Strategik.....	10
b. Manfaat Manajemen Strategik	13
c. Proses Manajemen Strategik	15

d.	Karakteristik Manajemen Strategik.....	25
e.	Komponen Manajemen Strategik.....	26
2.	Mutu Sekolah	
a.	Pengertian Mutu Sekolah	28
b.	Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah	32
c.	Karakteristik Sekolah Mutu Terpadu	34
B.	Kajian Pustaka.....	38
C.	Kerangka Berfikir.....	40

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	43
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	44
C.	Jenis dan Sumber Data	45
D.	Fokus Penelitian	46
E.	Teknik dan Pengumpulan Data	46
F.	Uji Keabsahan Data.....	51
G.	Teknik Analisis Data.....	53

BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A.	Deskripsi Data	
1.	Gambaran Umum MAN 1 Tegal	57
2.	Manajemen strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1	65
B.	Analisis Data	
1.	Perencanaan strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal	99
2.	Pelaksanaan Manajemen strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal	103
3.	Evaluasi Manajemen strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal	107
C.	Keterbatasan Data.....	110

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	112
B. Saran.....	113
C. Penutup.....	113

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah siswa MAN 1 Tegal hlm. 61
Tabel 1.2	Keadaan guru dan pegawai MAN 1 Tegal hlm. 62
Tabel 1.3	Fasilitas Madrasah hlm. 63
Tabel 1.4	Beban Belajar hlm. 64
Tabel 1.5	Ketuntasan Belajar hlm. 65
Tabel 1.6	Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang hlm. 81

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mutu sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan. Sistemnya adalah dengan menawarkan sekolah atau madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Secara kolektif, mutu sekolah dalam pengelolaan madrasah salah satu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggungjawab pengambilan keputusan kepala sekolah/madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik secara personel maupun anggota masyarakat.¹

Sekolah yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga sekolah mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku.² Kepuasan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait (*stakeholder*), terhadap lulusan berkualitas dan pelayanan sekolah yang baik merupakan kata kunci mutu sekolah yang diandalkan. Kesesuaian hasil dengan

¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 124.

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 226.

kepuasaan pelanggan adalah indikator mutu yang harus dikejar setiap sekolah.³

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena inilah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncak pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan kualitas hidup.⁴

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁵

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003, Pendidikan nasional

³ Syarifuddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 20-21.

⁴ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 2.

⁵ *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, hlm. 5.

berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁶

Dengan melihat fenomena perkembangan dan persaingan antar sekolah yang semakin meningkat, sekolah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggul dalam menghadapi pesaing. Manajemen strategik merupakan salah satu pilihan tepat dalam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Pada prose tahapan manajemen strategik, lembaga pendidikan dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan.⁷

MAN 1 Tegal merupakan madrasah yang didirikan oleh Yayasan Pondok Pesantren Mahaduth Tholabah dengan

5. ⁶ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing...*, hlm.

⁷ Ulfah Irani dan Murniati, "Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan", *Jurnal Administrasi Pendidika*, (Vol. 4, No. 1, tahun 2014), hlm. 59-60.

tujuan memberikan pendidikan formal untuk santri sebagai wujud rasa bahagia akan berdirinya madrasah dilingkungan pondok pesantren. MAN 1 Tegal berdiri pada tanggal 19 April 1968 bernama MAAIN dengan status swasta, kemudian pada 1975 bermula bernama MAAIN berubah menjadi MMA (Madrasah Menengah Atas).

Kemudian pada tahun 1975 berubah status menjadi MAN berdasarkan SK. Menteri Agama Nomor 18 tahun 1975. Perkembangan selanjutnya, pada tahun 1975 setelah berubah menjadi MAN, ditetapkan menjadi MAN Babakan Lebaksiu Tegal dan diresmikan pada tahun 1975. Pada tahun 2017 MAN Babakan Lebaksiu berubah menjadi MAN 1 Tegal.⁸

Secara historis, MAN 1 Tegal menurut sumber merupakan MAN tertua di Indonesia setelah MAN Menteng, Jakarta Pusat, itu artinya MAN 1 Tegal merupakan MAN tertua di Jawa Tengah. MAN 1 Tegal mengalami peningkatan setiap tahunnya dari mulai berdiri sampai saat ini masih banyak yang minat peserta didik di MAN 1 Tegal. Kemudian di MAN 1 tidak terdapatnya kelas unggulan maupun kelas paralel, melainkan dengan diperuntukkan bagi siswa-siswi dapat beasiswa tahfidz, berprestasi.

MAN 1 Tegal telah mempunyai 38 ruang kelas, 18 ruang kelas IPA, 14 ruang kelas IPS, dan 6 ruang kelas Agama. Selanjutnya pada tahun 2006 MAN 1 Tegal pernah

⁸ Dokumen MAN 1 Tegal, diperoleh pada tanggal 21 Juni 2019

menjadi pusat Rayon Ujian Tingkat 1 Jawa Tengah yang meliputi wilayah Pekalongan, Kalibeper, Banyumas, Cilacap, Wonosobo. Kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan akses pendidikan berkualitas. MAN 1 Tegal dalam perkembangannya atas kebutuhan masyarakat dengan keberadaan disekitar Yayasan Pondok Pesantren yang sekarang menjadi daya tarik para siswa-siswi dengan dibekali ilmu agama dan ilmu pengetahuan.⁹ Pada tahun 2012 sampai sekarang MAN 1 Tegal telah meraih banyak prestasi baik akademik maupun non akademik. Serta MAN 1 Tegal ini mendapatkan terakreditasi A secara terus-menerus. MAN 1 Tegal merupakan salah institusi pendidikan yang terus berusaha dalam meningkatkan mutu akademik sekolah.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang menyelenggarakan proses belajar mengajar memegang peranan penting dalam rangka membentuk peserta didik yang berkualitas dari berbagai aspek yaitu aspek afektif, kognitif, maupun psikomotorik.¹⁰ Berbeda dengan MAN 1 Tegal, yaitu madrasah tidak hanya membekali pada peserata didiknya dengan pengetahuan umum dan pengetahuan agama, tetapi madrasah membekali peserta didiknya dengan program keterampilan dari madrasah, untuk dapat meningkatkan

⁹ Dokumen MAN 1 Tegal, diperoleh pada tanggal 21 Juni 2019

¹⁰ Brenda Resti Febrianti Kalimantanara, "Manajemen Quality Assurance Sebagai Upaya Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Terhadap Sekolah", *Jurnal Manajemen*, (Vo. 1, No. 1, tahun 2016), hlm. 52-59.

jumlah peserta didik, dan memberikan kepuasan pelanggan dengan mutu sekolah yang lebih tinggi serta kepercayaan masyarakat pada madrasah. MAN 1 Tegal mampu membekali peserta didiknya dengan program keterampilan untuk meningkatkan daya saing dengan sekolah lain, dan satu-satunya madrasah yang berada di Tegal yang membekali peserta didiknya dengan program keterampilan, antara lain: program keterampilan elektro, keterampilan otomotif, keterampilan tataboga, dan keterampilan menjahit.

Masalah yang dihadapi oleh MAN 1 Tegal sebelum melakukan manajemen strategik adalah rendahnya motivasi belajar siswa, kurangnya profesionalisme dalam melakukan pengembangan kurikulum, rendahnya program madrasah, rendahnya standar kompetensi kelulusan siswa, proses pembelajaran yang kurang efektif, rendahnya kedisiplinan guru dan siswa, dan kurangnya profesionalisme guru.

MAN 1 Tegal telah menyusun manajemen strategik untuk menghadapi permasalahan mutu sekolah ke depannya nanti. Strategi yang telah dilakukan oleh MAN 1 Tegal meliputi,, sarana dan prasarana yang memadai, menciptakan proses pembelajaran yang efektif, meningkatkan professional guru dengan diadakannya diklat atau *workshop*, meningkatkan kualitas kelulusan peserta didik, pengkajian kitab ta'lim wa muta'alim oleh seluruh siswa, mengadakan pengayaan bagi

seluruh siswa kelas 12 untuk persiapan UN, dan program pengembangan diri untuk minat dan bakat siswa.¹¹

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti perlu melakukan kajian penelitian dengan judul **“Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal”**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan bentuk pertanyaan yang dapat memandu penulis untuk mengumpulkan data di lapangan.¹² Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah rumusan masalah deskriptif.

Rumusan masalah deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam. ¹³Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perencanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?

¹¹ Wawancara dengan Bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum di MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 21 Juni 2019

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 288.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidik...*, hlm. 289.

2. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
3. Bagaimanakah evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dalam hal ini, peneliti menguraikan pada sesuatu yang akan dikembangkan serta menemukan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.
2. Mengetahui dan menganalisis pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.
3. Mengetahui dan menganalisis evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara *Teoretis*

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan masukan dan sumbangan pemikiran tentang manajemen

strategik dalam meningkatkan mutu sekolah dan untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya dalam pembelajaran manajemen strategik.

2. Secara *Praktis*

a. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan sekaligus referensi bagi lembaga pendidikan terkait dalam hal ini adalah MAN 1 Tegal. Dengan demikian diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuan dalam manajemen strategik.

b. Bagi Madrasah

Dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan kontribusi untuk pengembangan madrasah di MAN 1 Tegal dalam hal manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah.

c. Bagi Orang Tua

Dari penelitian ini diharapkan dapat membantu menyelesaikan masalah yang ada pada lembaga pendidik, untuk lebih paham akan manajemen strategik khususnya di MAN 1 Tegal.

d. Bagi Penulis,

Hasil penelitian ini dijadikan pada sisi penambah pengalaman, referensi dan memajukan sebuah lembaga pendidik, ini pada MAN 1 Tegal, dengan kemampuan dalam manajemen strategik.

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹ Kata strategi atau *strategos* atau *strategia*” berasal dari kata Yunani yang berarti “*general or generalship*” atau di artikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan manajemen pada suatu organisasi.²

Jay B. Barney & William S. Hesterly dalam bukunya yang berjudul, “*Strategic Management and Competitive Advantage*”, menjelaskan definisi strategi sebagai berikut, “*Strategy is defined as is theory about how to gain competitive advantages. A good strategy is a strategy that actually generates such advantages*”.³ Strategi didefinisikan sebagai teori tentang bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif. Strategi yang baik adalah strategi yang benar-benar menghasilkan sebuah keberhasilan.

¹ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 3-6.

² Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), hlm. 1.

³ Jay B. Barney dan William S. Hesterly, *Strategic Management and Advantage*, (USA: Pearson, 2012), p. 22.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di waktu perang dan damai, ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh diperang dalam kondisi yang menguntungkan; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.”⁴

Manajemen strategik menurut Fred R. David adalah seni dan ilmu untuk melakukan formulasi, pelaksanaan, dan controlling pada setiap keputusan organisasi yang dapat memungkingkan kinerja sesuai dengan sasaran dan pencapaian tujuan.⁵

Manajemen strategik menurut Fatah Syukur dalam bukunya yang berjudul, “*Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*”, dijelaskan bahwa manajemen strategik merupakan sebuah seni dan pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami keadaan yang sebenarnya sesuai program yang luas dan mencapai tujuan dengan kemampuan menganalisis yang tajam terhadap program yang akan dicapai agar dalam memutuskan kebijakan tidak meleset dari awal.⁶

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan manajemen strategik keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari

⁴ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hlm. 1092.

⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 189.

⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011), hlm. 126-127.

proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis sekolah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁷

Islam sangat mencintai orang-orang yang teratur. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ
بُنِينَ مَرصُوصٌ

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Ash-Shaff: 4).⁸

Berdasarkan ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, maksudnya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi jika memiliki manajemen yang kuat maka organisasi tersebut dapat mencapai yang telah ditentukan.

⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hlm. 149.

⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Jummatul Ali, 2005), hlm. 551.

Manajemen strategik merupakan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan menyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat lembaga pendidikan.⁹

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini, merumuskan dan menentukan kinerja masa depan, kemudian mengimplementasikan dan mengevaluasinya untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen strategi perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategik berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategi (*strategic decision*), yaitu sebagai keputusan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi dalam jangka panjang di masa yang akan datang.

b. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan,

⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. 4, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 128.

maka para kepala sekolah diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternative yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Menurut purwati, terdapat empat manfaat manajemen strategik, antara lain:

1. Suatu lembaga pendidikan harus menformulasikan visi apa yang dimaksud kualitas dan bagaimana dapat dicapai.
2. Manajemen ikut terlibat secara aktif.
3. Lembaga pendidikan harus cermat dan hati-hati dalam merencanakan dan mengorganisasikan upaya perbaikan mutu dengan langkah awal yang betul-betul efektif dan efisien.
4. Pengendalian dilakukan di seluruh proses.¹⁰

Menurut Hari Lubis, ada beberapa manfaat manajemen strategik, antara lain:

- a. mendeteksi masalah sebelum terjadi.
- b. membuat para manajer menjadi lebih berminat terhadap organisasi.
- c. membuat organisasi lebih responsive dan waspada terhadap perubahan.
- d. mengarahkan segala upaya untuk menuju objektif organisasi.

¹⁰ Hasan Hariri, dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Media akademi, 2016), hlm. 213.

e. merangsang munculnya kerjasama dalam menjawab pelaksanaan dan dalam memanfaatkan peluang.¹¹

Berdasarkan uraian tentang manfaat manajemen strategik di atas perlu dipahami bahwa perencanaan perumusan manajemen strategik tidak jaminan menjadi kesuksesan sebuah organisasi, melainkan pada SDM yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, di sekitar lingkungan sekolah dengan daya saing yang tinggi sebagai asas daya tarik untuk masyarakat.¹²

c. Proses Manajemen Strategik

Menurut Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) dan implementasi strategi (*Strategic implementation*).¹³

Menurut Hunger dan Wheelen, Fred R. David, Arwind Platak dalam bukunya Husein Umar, proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu: misi, tujuan organisasi, strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian.¹⁴

¹¹ Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 13.

¹² Manahan P. Tampubolon, *Manajemen Operasional*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 165.

¹³ Sukanto Reksodiprodjo, *Manajemen Strategi Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 136-137.

¹⁴ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2010), hlm. 18-21.

Fred R. David & Forest R. David dalam bukunya, "*Strategic Management Concepts and Cases*", menjelaskan proses manajemen strategik sebagai berikut, "*The strategic-management process consist of three stages: Strategy formulation, strategi implementation, and strategy evaluation*".¹⁵(Artinya, Proses manajemen strategik terdapat 3 tahap yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi,, dan evaluasi strategi.

Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan sekolah.¹⁶ Pearce dan Robinson, memberikan penjelasan lebih lengkap mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan manajemen puncak sebagai pihak yang memiliki inisiatif untuk melakukan proses manajemen strategik. Proses manajemen strategik terdapat 3 tahap, yaitu:

1. Perencanaan strategi, yang meliputi:

- a. Perumusan visi, misi dan tujuan

Perumusan visi, yaitu pencitraan bagaimana lembaga bereksistensi, merupakan penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen strategik. Visi dapat saling bersinergi dan berlokaborasi

¹⁵ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, (USA: Pearson, 2015), p. 39.

¹⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 70.

untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh lembaga pendidikan.¹⁷

Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi adalah pernyataan tentang tujuan yang relatif tetap, dengan melanjutkan untuk apa yang harus dikerjakan sesuai tujuan yang diinginkan.¹⁸

Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus terukur dan realistis dan dapat dicapai.¹⁹

b. Pengindentifikasi faktor internal dan eksternal (analisa SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman).²⁰

Kebutuhan lingkungan akan kualitas pelayanan yang dapat disediakan oleh sekolah. Analisa dilakukan oleh lembaga pendidikan terkait pemahaman tentang kondisi/keadaan internal dan eksternal lembaga pendidikan

¹⁷ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 30.

¹⁸ Soewarso Hardjosoedarmo, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 80.

¹⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2010), hlm. 219.

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management...*, hlm. 221.

dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan, kelemahan dari internal lembaga pendidikan serta peluang, ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal sekolah.²¹

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana, dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).²²

Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive competencies* pendidikan yang berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki pendidikan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan pendidikan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal pendidikan.²³

²¹ Rachmat, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 30.

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 140.

²³ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 164.

c. Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan. (*Strategy is comprehensive plan for accomplishing an organization's goal.*)²⁴

Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.²⁵

Kompetensi, kapabilitas, dan keunggulan sebuah pendidikan yang menjadi mudah ditiru, merupakan sarana yang dapat diterapkan sekolah, guna menglangsungkan strategi yang akan ditetapkan, dengan mengukur pada tingkat manajemen strategiknya. Strategi penentuan keunggulan sekolah, menjelaskan rencana jangka panjang, mudah dan disertai dengan target serta langkah yang ditetapkan, maka evaluasi strategi yang pasti dan menggunakan alternatif yang mungkin menjadi strategi sekolah.²⁶

d. Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, maka

²⁴ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Ed, 1, (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 132.

²⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 217.

²⁶ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), hlm. 93.

perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang mudah dilaksanakan secara logis dan konsisten. Pada perencanaan jangka pendek, menfokuskan pada apa yang dapat dilakukan pada saat ini untuk mencapai sasaran dan tujuan.²⁷ Perencanaan jangka menengah merupakan program yang penjabaran isi akan ditercapai dalam kurun selama 5 tahun oleh kinerja dari lembaga pendidikan.²⁸

2. Pelaksanaan strategi, yang meliputi:

a. Menentukan kebijakan sekolah

Pemilihan strategi terbaik bukan akhir dari perumusan strategi. Manajemen harus menetapkan kebijakan untuk menentukan aturan dasar implementasi.²⁹

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proses, pilihan dan kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu terkait dengan pengaturan pada implementasi, seperti tujuan, program, mekanisme, evaluasi dan pengembangan dalam lembaga pendidikan.³⁰ Kebijakan pendidikan, pada dasarnya secara manajemen strategik dapat dikatakan sebagai tempat untuk melakukan sebuah pengambilan keputusan dengan terbuka dan pada

²⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 1996), hlm. 389.

²⁸ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hlm. 77.

²⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ..., hlm. 287.

³⁰ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 200.

sumber daya manusia yang terikat pada lembaga pendidikan. Inti dari kebijakan, dapat membantu pada sistem implementasi strategik, dengan dasar dan aturan yang ada.

b. Memotivasi karyawan

Implementasi strategi merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan dan faktor eksternal. Pada proses manajemen strategik, pada sisi memotivasi karyawan, dengan dukungan dari semua staf agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.³¹

Karyawan dapat melakukan pemikiran atau masukan dengan pemikiran dan inisiatif kreatif dalam idenya tersebut. Dengan adanya ide, masukan, maupun pemikiran, posisi sekolah akan meningkat dengan signifikan pada sistem implementasi manajemen strategik.³²

c. Mengalokasikan sumber daya manusia

Implementasi strategik merupakan bagian penting dari pelaksanaan manajemen strategik, dengan memahami konsep pada manajemen strategik. Pada bagian ini

³¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 86.

³² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi offset, 2003), hlm. 130.

manajemen strategik, alokasi sumber daya manusia sangat diperlukan disetiap bidangnya masing-masing.³³

Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena ketersediaan atau setidaknya para karyawan dengan jumlah dan kualitas yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan, maka penempatan karyawan pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi penempatan pada pihak pengelola pendidikan.³⁴

d. Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya adalah suatu sistem yang berupa nilai-nilai, simbol dan pengaruh besar pada suatu tempat.³⁵ Dalam strategi, budaya andil sebagai pengaruh besar pada masyarakat yang saling mendukung pada lembaga pendidikan. Sedikitnya, pada tingkat budaya, mendorong masyarakat akan kepercayaan pada lembaga pendidikan yang dijadikan sebagai panutan pada peserta didiknya.

Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun oleh beberapa pihak yang terikat, antara kepala sekolah dengan staf guru dan karyawan, dengan hasil dari

³³ Fandy Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 133.

³⁴ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117.

³⁵ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 207.

pertemuan dengan nilai-nilai yang dianutnya. Selain itu, budaya sekolah adalah budaya yang muncul dan terbentuk dari adanya kebiasaan-kebiasaan yang ada di suatu sekolah atau lembaga pendidikan.³⁶ Contoh budaya dalam islami yaitu budaya semangat tolong menolong, sholat dhuha berjamaah, dan lain-lain.³⁷

3. Evaluasi Strategi, meliputi:

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

Evaluasi strategik pada dasarnya merupakan sebuah seni tersendiri.³⁸ Dalam evaluasi, aspek yang kita perlukan adalah informasi atas kinerja yang indikatornya sudah diterapkan terlebih dahulu.

Evaluasi sekolah merupakan mengkaji ulang pada kesenjangan perencanaan dan implementasi, dengan cara memberikan serangkaian strategik yang digunakan untuk mengevaluasi pada aktivitas saat itu.³⁹ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang

³⁶ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016), hlm. 78.

³⁷ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28.

³⁸ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik...*, hlm. 206.

³⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 388.

digunakan dalam perumusan strategik, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.⁴⁰

b. Mengukur kinerja individu dan sekolah

Pengukuran harus dilakukan pada waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh pihak sekolah, sebelum menilai kinerja yang akan dijadikan sasaran. Sasaran yang ditetapkan oleh perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategik, dengan sangat berhati-hati, sehingga aktivitas dapat berjalan dengan baik.⁴¹

Aktivitas yang dilakukan oleh sekolah terhadap masyarakat, perlu menjaga nilai yang diperoleh atas kinerjanya, untuk menetapkan satu atau lebih pengukuran yang terdapat di setiap kategori.⁴²

c. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Proses ini, dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan dengan memperbaiki dan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan pada manajemen strategik. Upaya tindakan disertai dengan perubahan-perubahan signifikan yang terjadi pada pihak sekolah. Dengan seperti ini, target yang akan dikerjakan, sesuai apa yang telah direncanakan.⁴³

⁴⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing...*, hlm.128.

⁴¹ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik...*, hlm. 208.

⁴² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm. 392.

⁴³ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management...*, hlm. 113.

Manajemen strategik, dalam implementasinya dengan pendekatan yang sistematis bagi suatu yang tanggung jawab, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara menyakinkan atas keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat lembaga pendidikan menjamin atas mutu dengan melalui pendekatan manajemen strategik.⁴⁴

d. Karakteristik Manajemen Strategi

Penentuan manajemen strategik, dapat dijalankan untuk melaksanakan program secara efisien dan efektif.⁴⁵ Karakteristik manajemen strategik merupakan apa yang sesuai dengan tuntutan program, dengan pencapaian program yang disesuaikan dengan sasaran yang akan ditunjukan oleh lembaga pendidikan.

Antara kesesuaian pada pencapaian yang akan dicapai, maka beberapa karakteristik manajemen strategik antara lain:

1. Manajemen strategik mewujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni rencana strategis, rencana operasional, program dan kegiatan.
2. Rencana strategik berorientasi ke masa depan (missal 10 tahun ke atas)

⁴⁴ Hasan Hariri, dkk, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 213.

⁴⁵ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 77.

3. Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis.
 4. Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategis.
 5. Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.⁴⁶
- e. Komponen Manajemen Strategik

Komponen inti yang selalu ada dalam manajemen strategik antara lain:

1. Analisis lingkungan eksternal merupakan kondisi sosial masyarakat sekolah, kondisi ekonomi masyarakat dan nasional, perkembangan globalisasi, kondisi keamanan lingkungan, dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan. Faktor ini membuat kondisi sekolah semakin menunjang pada aspek lingkungan sekolah.⁴⁷
2. Analisis profil merupakan kajian yang dilakukan oleh sekolah, untuk mengetahui seberapa jauh sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, pada prosedur ini manajemen strategik berperan sebagai pengelola semua unsur yang ada di sekolah, seperti kepala sekolah, guru, TU, sarana prasarana, peserta didik, kurikulum, pembiayaan dana sekolah. Hasil ini

⁴⁶ Ahmad Khoiri, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 1, No. 1, tahun 2016), hlm. 84.

⁴⁷ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 73.

selanjutnya sebagai perbandingan untuk pencapaian strategi dalam jangka panjang.⁴⁸

3. Analisis strategi pendidikan merupakan keputusan yang sudah berjalan untuk dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan dalam objektif. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor lingkungan sosial, operasional dan internal, kemudian dikembangkan dari analisis hasil beberapa faktor untuk menentukan strategi yang akan dipilih, dengan pencapaian pada strategi pendidikan.⁴⁹
4. Misi sekolah merupakan proses tindakan dengan bentuk rumusan dan rancangan untuk mewujudkan visi sekolah antara indikator visi dan misi yang telah dibuat yang saling terkait dengan memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi sebagai indikatornya.⁵⁰
5. Tujuan jangka panjang, paradigma yang harus diupayakan dengan komitmen jangka panjang di lembaga pendidikan manajemen puncak memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan perubahan kualitas secara terus menerus dalam jangka panjang pada sasaran yang telah ditetapkan.⁵¹
6. Tujuan tahunan, hasil akhir dari perencanaan dan implementasi yang telah dilaksanakan dan di evaluasi, dengan perubahan pada konsep perumusan sebagai awal dan akhir

⁴⁸ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 74.

⁴⁹ Yosai Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 28.

⁵⁰ Alben Ambarita, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 76.

⁵¹ Hasan Hariri, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 216.

dari sasaran yang akan dicapai. Pihak sekolah mengubah dalam jangka waktu yang panjang, sesuai keadaan dan kondisi dengan situasi sekolah lebih meningkat pada jenjang problematikanya.⁵²

7. Kebijakan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan untuk mengarahkan pengambilan keputusan yang akan diambil oleh para pembuat keputusan di dalam lembaga pendidikan. Secara tidak langsung, kebijakan akan menjadi pedoman antara perencanaan dan implementasi strategi yang akan dilakukan sekolah.⁵³
8. Pengendalian dan penilaian, lembaga satuan pendidikan memiliki alternatif dengan standar yang dimilikinya sebagai bukti keseluruhan program lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dari mulai penilaiin program kerja, penilaian pendidik, dan tenaga kependidikan, semuanya dapat dilaksanakan atas kerjasama dalam bentuk perbaikan dan dibuat rencana selanjutnya.⁵⁴

2. Mutu Sekolah

a. Pengertian Mutu Sekolah

Mutu merupakan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dengan kondisi atas kinerja yang

⁵² Isamil Solihin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 23.

⁵³ Isamil Solihin, *Manajemen Strategik...*, hlm. 29.

⁵⁴ Hasan Hariri, dkk., *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 154.

dilaksanakan.⁵⁵ Dalam kurun 5 tahun, Indonesia mengalami sebuah gejala revitalisasi pada lembaga pendidikan, pengaruh ini mengakibatkan sebagian besar pendidikan berkembang tidak baik.

Mutu Sekolah merupakan sebuah paradigma baru dalam pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkah madrasah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.⁵⁶ Sesuai dengan kriteria standar nasional pendidikan, bahwa dalam manajemen peningkatan mutu mutu madrasah atau sekolah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing madrasah/sekolah. Dengan demikian, kepala madrasah/sekolah, guru, peserta didik, dan orangtua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggungjawab untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.⁵⁷

Komponen yang terkait dengan mutu sekolah dalam proses mutu sekolah adalah (1) prestasi siswa yang dihubungkan dengan norma nasional dan agama dengan menggunakan skala

⁵⁵ Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), hlm. 75.

⁵⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 123.

⁵⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah ...*, hlm. 124.

nilai, (2) prestasi siswa yang berhubungan dengan kemampuan, (3) kualitas belajar mengajar standar terhadap pengelola kurikulum, (4) kualitas mengajar mengacu pada standar kompetensi guru, dan (5) kinerja sekolah.⁵⁸

Peningkatan mutu sekolah merupakan titik kondisi pelaksanaan manajemen sekolah dalam menggerakkan semua civitas akademik agar mampu melaksanakan tugasnya dengan peran dan tanggungjawab sesuai beban yang diberikan dengan memberikan berupa semangat kerja semua pegawai sekolah untuk mencapai mutu sekolah yang diinginkan, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al Anfal ayat 53 berikut ini:

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia Mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur mu yang telah ditentukan, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.” (QS. Al An'am, 6:60)

Berdasarkan ayat diatas, bahwa secara alamiah religius, kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas harus

⁵⁸ Nur Zazin, *Gerakan Penata Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 67.

memberikan energy motivasi sebagai daya semangat, sebab semangat kerja bersifat naik dan turun setiap saat sesuai dengan iklim organisasi yang ada di madrasah/sekolah. Oleh karena itu, lembaga pendidikan khususnya Islam harus mempunyai semangat kerja yang tinggi agar mampu meningkatkan mutu sekolah/madrasah sebagai hasil kinerja kepala madrasah dan pegawai.⁵⁹

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) dalam mutu pendidikan.⁶⁰ Dalam dunia pendidikan saat ini, problematika terhadap sekolah sudah dapat dipastikan bahwa lembaga pendidikan sangat bergantung pada proses pengelolaan mutu sekolah atau madrasah, sehingga peningkataan terhadap mutu sekolah lebih ditekankan sebagai penahan dari arusnya globalisasi. Proses pendidikan, secara kreatif dan konstruktif lebih menekankan pada program yang dapat mengubah kultur sekolah pada jenjang satuan pendidikan dengan mengutamakan pada program perbaikan sekolah.⁶¹

Bruce Brocka dalam bukunya "*Quality Management*", menyatakan bahwa *Quality management is a way to continuously improve performance at every level of operation, in every functional are of an organization,*

⁵⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah ...*, hlm. 49.

⁶⁰ Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2012), hlm .2.

⁶¹ Nur Zazin, *Gerakan Penata Mutu Pendidikan ...*, hlm. 57.

*using all available human and capital resources.*⁶²

Manajemen mutu adalah cara untuk terus meningkatkan kinerja di setiap tingkat operasi, di setiap fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Sekolah dikatakan bermutu, jika manajemen dikelola dengan baik sesuai pedoman dan standar pendidikan nasional yang merupakan asas kesatuan pendidikan nasional. Mutu akademik madrasah berasal dari mutu pendidikan yang terkonsep dalam 8 standar nasional pendidikan. Secara total 8 standar nasional pendidikan mampu mengubah kondisi madrasah saat ini untuk mencapai tujuan dan pengembangan mutu akademik terdapat di dalam 8 standar nasional pendidikan yang menghasilkan *input, output, proses, dan outcome* secara berskala.⁶³

b. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah

Manajemen peningkatan mutu madrasah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing madrasah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola madrasah sesuai dengan *core value* yang dikembangkan oleh madrasah dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah

⁶² Bruce Brocka, *Quality Management "Implementing The Best Ideas Of the Maters"*, (USA: Mc Graw-Hill, 1992), hlm. 3.

⁶³ Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik dan Teoritik)*, (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 16-17.

dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁶⁴

lembaga pendidikan dalam melakukan manajemen peningkatan mutu madrasah, memuat keterlibatan aktif masyarakat sebagai dorongan partisipasi kepada madrasah. sekolah atau madrasah pada saat ini harus memulai berbenah diri untuk menghadapi tuntutan dunia global dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Tuntutan dan harapan ini harus secepatnya direspons dengan baik, agar semua pengguna jasa lembaga pendidikan menjadi puas dan memberikan dukungan yang baik terhadap proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Dukungan dan partisipasi yang tinggi dari masyarakat pengguna sekolah sangat dibutuhkan dalam mewujudkan pendidikan bermutu.⁶⁵

⁶⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah ...*, hlm. 132-133.

⁶⁵ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah ...*, hlm. 135.

c. Karakteristik Sekolah Mutu Terpadu

Dalam meningkatkan mutu sekolah atau madrasah, sebagai pihak pengelola mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi dengan adanya pendidikan bermutu yang dapat memberikan sepenuhnya sebagai kemajuan program lembaga pendidikan kedepannya.

Sekolah mempunyai peran sebagai pengembangan dan pengelola sebuah pendidikan untuk berperan aktif secara efektif dan efisien. Sekolah dengan mutu merupakan hasil dari peningkatan mutu pendidikan dengan mengaktualisasikan pada *Total Quality Management* secara terkonsep. *Total Quality Management* dibangun untuk menciptakan perubahan signifikan mutu madrasah dan mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan sebuah hasil yang terbaik.⁶⁶

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dan ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak beriman.⁶⁷ Pendidikan yang bermutu lahir dari guru yang

⁶⁶Edward Sallis, *Total Quality Management In Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 59.

⁶⁷Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 120.

bermutu. Guru bermutu paling tidak menguasai materi ajar, metodologi, sistem evaluasi, dan psikologi belajar.

sekolah dikatakan berhasil dalam meningkatkan mutu akademik dalam pelaksanaannya dengan manajemen berbasis sekolah, memiliki beberapa karakteristik antara lain:

1. Dari segi keluaran yang diharapkan yaitu sekolah yang mempunyai prestasi akademik dan nonakademik yang keduanya akan memantapkan *brand equity* atau *brand mindset*.
2. Dari segi proses, sekolah memiliki efektifitas pembelajaran yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang kuat dan efektif, lingkungan belajar yang mendukung, pengelolaan tenaga kependidikan secara efisien dan efektif, budaya mutu yang baik, tim kerja yang kompak, partisipasi masyarakat yang tinggi, kemauan untuk berubah, dan sistem pembelajaran yang berkelanjutan.
3. Dari segi masukan, sekolah memiliki kebijakan, tujuan, sasaran mutu yang jelas, sumber daya tersedia dan berfungsi secara optimal, staf yang kompeten berdedikasi tinggi dan fokus utama pada siswa serta masukan manajemen yang memadai dan fungsional.⁶⁸

Dalam bidang madrasah, mutu sekolah sebagai fasilitator pada berkembangnya suatu madrasah yang unggul. Mutu dapat dikatakan berhasil karena adanya tindakan

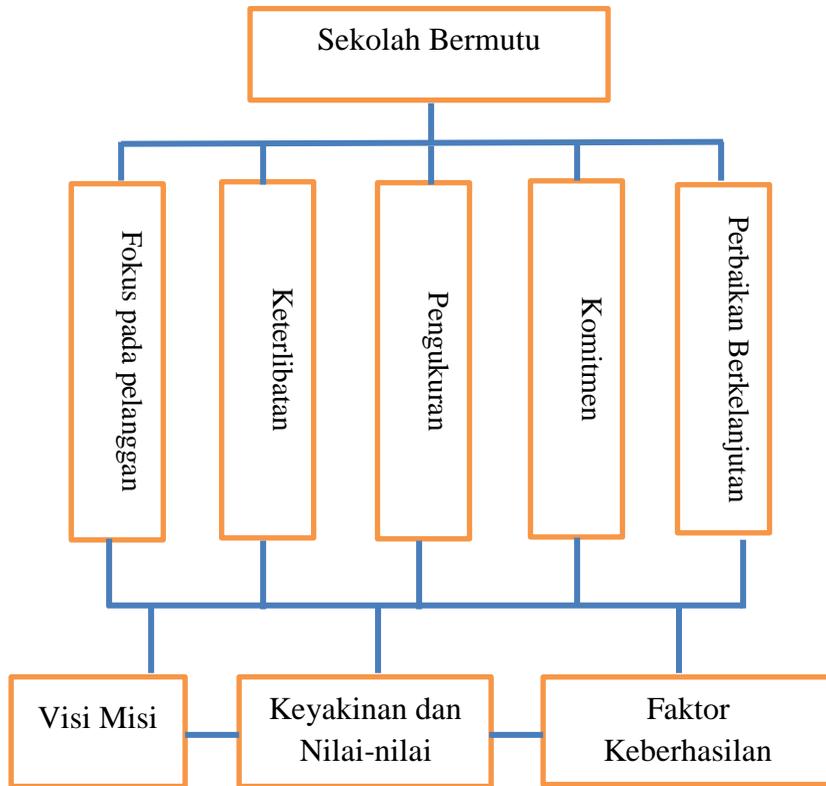
⁶⁸ Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Praktik dan Teoritik)*, (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 16-17.

perbaikan dan peningkatan mutu. Tindakan (*action*) perbaikan dan peningkatakan mutu berkelanjutan merupakan siklus dalam manajemen mutu setelah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.⁶⁹

Sekolah bermutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. input pendidikan yang disediakan oleh sekolah dalam proses berlangsungnya perencanaan sekolah mempunyai harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Sedangkan proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyesuaian serta pemaduan input sekolah dilakukan secara harmoni, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar. Mutu yang bernilai tinggi menghasilkan output di masyarakat dan lingkungan dengan hasil pencapaian diri oleh sekolah terutama pada peserta didik dengan prestasi akademik, berupa nilai hasil Ujian Nasional yang mampu menorehkan nama baik sekolah, inilah output pendidikan dari mutu sekolah yang diberikan kepada pelanggan.⁷⁰

⁶⁹ Deden Makbuloh, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, (Jakarta: Rajawali Pers: 2011), hlm. 82.

⁷⁰ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 157-158.



Bagan Sekolah Bermutu

Pendidikan dapat dinilai atas kontribusinya untuk mengembangkan siswa menjadi warga negara yang berkualitas untuk dipersiapkan agar lebih baik menghadapi tantangan globalisasi. Proses mutu sekolah akan berkembang jika sekolah dapat membangun lingkungan yang memungkinkan setiap orang membawa ukuran perbaikan mutu terhadap proses kerjanya sendiri.⁷¹

⁷¹ Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu ...*, hlm. 15.

B. Kajian Pustaka

Tidak begitu banyak penelitian yang membahas tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu akademik.

Demikian dengan pokok bahasan penelitian ini, yaitu mengenai manajemen strategik dalam meningkatkan mutu akademik, ada beberapa kajian sebelumnya yang membahas secara umum di antaranya:

1. Skripsi yang ditulis oleh Dina Fanny Firila, pada tahun 2019, mahasiswi UIN Walisongo Semarang, dengan judul “*Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Dengan Analisis SWOT di SDIT Bina Insani Semarang*”. Dan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa manajemen strategik diawali dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada pendidik. Pada strategi SDIT Bina Insani, tetap diterapkan strategi sebagai peningkatan dan perbaikan dengan meminalisir. Implikasi strategi berbasis pada analisis SWOT untuk peningkatan mutu ada 4, mengintensifkan kegiatan liqo’ (mengaji bersama), mengefektifkan pelatihan menggunakan teknologi informasi dalam PBM, mengefektifkan kegiatan KKG, PPG, dan PKG untuk memecahkan masalah dalam penguasaan materi dalam PBM, mengefektifkan kegiatan pelatihan atau seminar dalam pengembangan profesional pada pendidik. Implementasi manajemen strategik dengan menggunakan analisis SWOT untuk peningkatan mutu.⁷²

⁷² Dina Fanny Firila, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dengan Analisis SWOT di SDIT Bina Insani Semarang* 2019.

2. Skripsi yang kedua ditulis oleh Somiyatun, pada tahun 2018, mahasiswi UIN Walisongo Semarang, dengan judul “*Manajemen Strategis Ketenagaan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Ustazah di Pondok Pesantren Putri Aris Kendal*”. Dan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa manajemen strategis yang dilakukan oleh pengasuh pondok dalam meningkatkan kompetensi pedagogic ustazah yaitu dengan menigkutsertakan ustazah dalam berbagai kegiatan, diantaranya yaitu melalui kegiatan pelatihan pendidikan yaitu *Inhouse training* dengan mendatangkan narasumber dalam pengajaran santri di pondok, program magang, kemitraan dengan pondok lain, pembinaan internal pondok disetiap akhir bulan atau setiap akhir kegiatan pelatihan pendidikan, diskusi masalah pendidikan, seminar workshop, penulisan buku ajar, pembuatan media pembelajaran.⁷³
3. Skripsi yang ketiga ditulis oleh Arif Khoirudin, pada tahun 2014, mahasiswa UIN Walisongo Semarang, dengan judul “*Manajemen Srtategik Peningkatan Citra di SMK Yaspia Godong Grobogan*”. Dan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa manajemen strategik peningkatan citra dibantu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, memotivasi, pemberdayaan, memfasilitasi, dan evaluasi. Perencanaan strategik peningkatan citra mengacu pada hasil perencanaan. Pengawasan strategik peningkatan citra dilakukan oleh kepala sekolah yang mencakup semua proses, motivasi berupa

⁷³ Somiyatun, *Manajemen Strategis Ketenagaan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Ustazah di Pondok Pesantren Putri Aris Kendal* 2018.

lisan dan penghargaan, dan evaluasi strategik peningkatan citra mencakup semua kegiatan meliputi perencanaan, proses pelaksanaan, pengawasan hingga hasil kegiatan.⁷⁴

Berdasarkan beberapa temuan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelian sebelumnya. Ketiga penelitian di atas memiliki persamaan, diantara lain, sama-sama membahas manajemen strategik. Masing- masing membahas tentang peningkatan mutu dengan analisi SWOT, manajemen strategik ketenagaan dalam meningkatkan kompetensi pedagogic ustazah, dan manajemen strategik peningkatan citra. Masalah ketiganya masing-masing membahas tentang pelaksanaan, perencanaan, dan evaluasi manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidikan.

C. Kerangka Berfikir

MAN (Madrasah Aliyah Negeri) adalah salah satu lembaga pendidikan formal di bawah naungan Kementerian Agama yang menyelenggarakan pengetahuan umum, pengetahuan agama pada jenjang menengah sebagai lanjutan dari SMP/Mts atau bentuk lain yang sederajat.

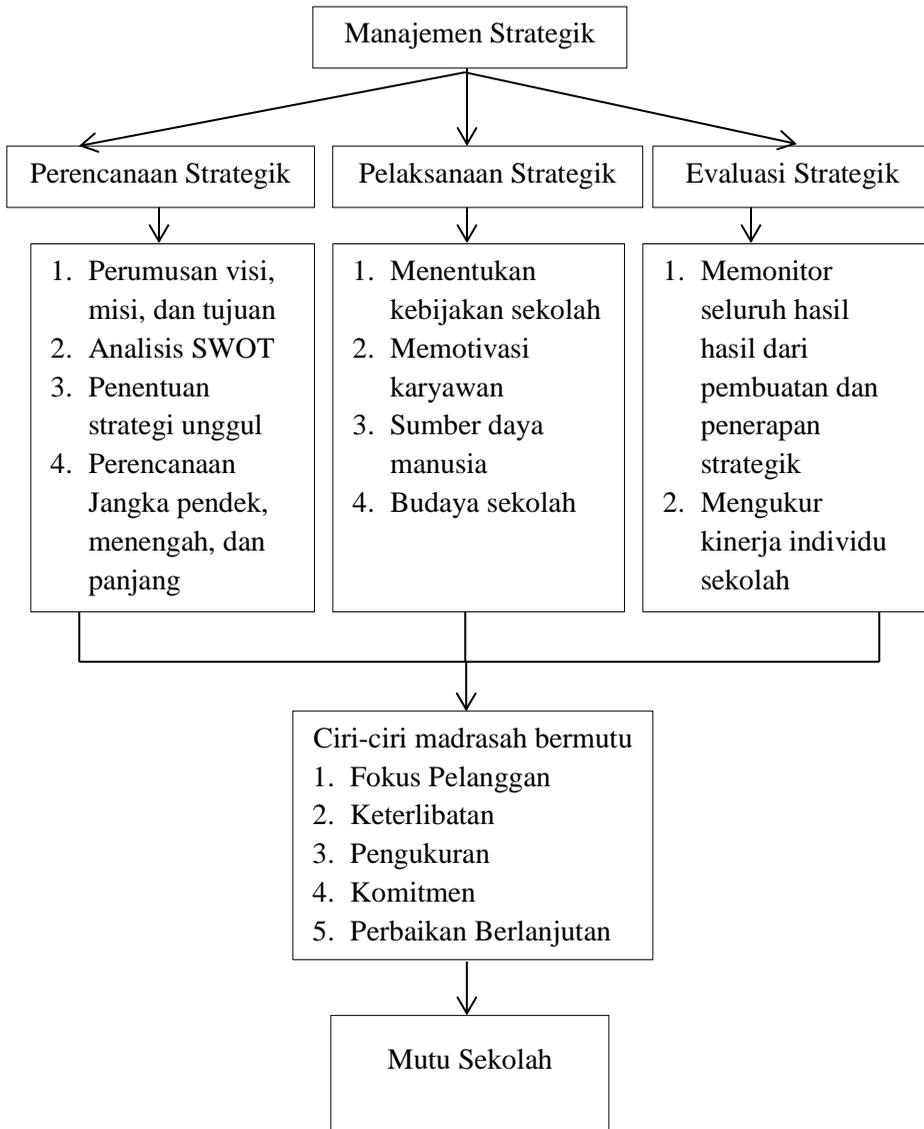
Tujuan utama MAN (Madrasah Aliyah Negeri) adalah penekanan dan penguasaan sikap, pengetahuan, keterampilan dan nilai- nilai yang dibutuhkan oleh dunia kerja, sehingga sekolah dapat berkontribusi di input maupun output pendidikan.

⁷⁴ Arif Khoirudin, *Manajemen Strategik Peningkatan Citra SMK Yaspia Godong Grobogan* 2014.

Dalam proses pembelajaran dilakukan dengan manajemen strategik guna untuk memperbaiki kekurangan yang dimiliki pihak sekolah khususnya dalam proses pembelajaran, dan melaksanakan dengan sebaik mungkin sebagai daya persaingan antar sekolah agar sekolah tersebut mempunyai keunggulan di setiap bidangnya dan mengevaluasi dibagian kekurangan yang didapatinya.

Dengan memberikan pelayanan pembelajaran yang baik, tentunya akan memberikan hasil prestasi yang bagus, orang tua, dan siswa. Masyarakat, orang tua yang merasa puas akan kembali menggunakan sekolah tersebut untuk pendidikan anaknya. Nilai akademik sekolah akan tinggi dengan ditentukan oleh faktor hasil yang diterima dan peningkatana pada aspek peserta didik.

Kerangka Berfikir Proses Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dengan memaparkan objek yang diteliti.¹

Penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, metode ini dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta atau apa adanya.²

Pendekatan penelitian kualitatif adalah proses penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Jadi, jenis

¹ Nurul Zuhriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hl m. 72.

² Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hlm.15.

penelitian ini memahami pendekatan kualitatif karena menggunakan metode deskriptif lebih tepat mengidentifikasi masalah yang akan diteliti dengan sasaran pada manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan di MAN 1 Tegal tepatnya di Jl. KH. Mufti Salim Babakan Jatimulya, Kecamatan Lebaksiu Kabupaten Tegal.

Penentuan lokasi ini dilakukan berdasarkan beberapa hal, diantaranya:

1. MAN 1 Tegal merupakan Madrasah dibawah naungan Kementerian Agama Kabupaten dengan tidak meninggalkan pengetahuan agama.
2. MAN 1 Tegal merupakan madrasah yang telah banyak memperoleh medali prestasi dalam bidang lomba nasional maupun internasional.
3. Tempat penelitian cukup strategis dan mudah dijangkau dan berdekatan dengan akses jalan menuju pusat kota.
4. MAN 1 Tegal, dengan kondisi madrasah yang sudah unggul dalam kualitas pendidikan akademik dan non akademiknya.
5. MAN 1 Tegal, merupakan dari jumlah peserta didik yang mayoritas berdomisili di pondok pesantren sekitar lingkungan madrasah.

6. Kelayakan objek yang sangat memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang akan menunjang tercapainya tujuan penelitian.

Waktu yang digunakan dalam melakukan penelitian yaitu pada tanggal 29 Juli sampai 29 Agustus 2019. Dalam jangka waktu satu bulan, peneliti mengharapkan dapat melaksanakan penelitian dengan semaksimal mungkin sesuai kebutuhan yang diperlukan dalam mengumpulkan data-data.

C. Jenis dan Sumber Data

Untuk memperoleh data, disamping perlu menggunakan metode yang tepat dan relevan juga menggunakan teknik dan alat pengumpul data yang tepat. Maka akan diperoleh data yang objektif. Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data diperoleh.³ Di antara lain sebagai data dan sumber yang diambil oleh peneliti yaitu:

Data yang diambil oleh peneliti adalah perumusan masalah yang sesuai dengan peneliti buat dan terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Data tersebut diambil secara langsung dengan mewawancarai kepala sekolah, waka humas, tenaga kependidikan, dan guru. Data tersebut berupa permasalahan terkait manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), hlm. 172.

Dalam pengumpulan sumber, peneliti memperoleh bahan sebagai sumber dan pengumpulan sumber yang di dapat antara lain, dokumen, catatan-catatan, buku atau transkrip.

D. Fokus Penelitian

Penelitian yang dilakukan tergolong sebagai penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang langsung dilakukan pada responden. Oleh karena itu, objek penelitiannya adalah berupa objek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Adapun fokus penelitian yang akan di teliti adalah tentang bagaimana manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

E. Teknik dan Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti memperoleh dan mengumpulkan informasi secara lebih mendetail dan mendalam berdasarkan fokus penelitian. Dalam kegiatan ini peneliti berusaha membangun komunikasi yang akrab, ramah dan dalam suasana kekeluargaan. Dengan seperti itu informasi lebih bersifat terbuka dan antusias dalam memberikan data dan informasi kepada peneliti. Proses pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Teknik Observasi (Pengamatan)

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diteliti terkait dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Observasi

diartikan sebagai “kegiatan penelitian melalui pengamatan, dan pencatatan secara sistematis terhadap berbagai gejala yang tampak pada objek penelitian”.⁴

Menurut Sukardi, Observasi adalah cara pengambilan data dengan menggunakan salah satu panca indera yaitu indera melakukan pengamatan langsung. Selain panca indera biasanya menggunakan alat bantu lain sesuai dengan kondisi di lapangan antara lain buku catatan, kamera, film, video, dan lain sebagainya.⁵

Dalam hal ini, peneliti hanya menggunakan alat bantu buku catatan dan kamera serta video. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan, sedangkan kamera digunakan untuk mengabdikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian, tujuan metode ini digunakan untuk menggali dan memperoleh data tentang penerapan manajemen strategik di MAN 1 Tegal.

Kegiatan observasi yang dilakukan peneliti adalah pada manajemen strategik mutu sekolah yang meliputi :

- a. Gambaran profil MAN 1 Tegal, tingkat kenyamanan dan keamanan MAN 1 Tegal (meliputi fasilitas penerangan, ventilasi udara, akses transportasi, tingkat kebisingan)

⁴ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 158.

⁵ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 78.

- b. Gambaran budaya yang mempengaruhi lingkungan internal yang meliputi nilai-nilai kepribadian yang dikembangkan MAN 1 Tegal yang tercermin dari bangunannya, keseragaman dalam berkomunikasi serta akulturasi dengan budaya berbasis agamis.
 - c. Lingkungan eksternal MAN 1 Tegal merupakan lingkungan yang berada disekitar madrasah, antara lain: yayasan pondok pesantren, asrama, kos, masyarakat madrasah.
 - d. Keadaan lingkungan MAN 1 Tegal terkait strategi madrasah di minati banyak pelanggan, pelaksanaan program yang telah ditetapkan, lingkungan budaya yang mempengaruhi pelaksanaan program serta penerimaan masyarakat terhadap keberadaan MAN 1 Tegal.
2. Teknik *interview* (Wawancara)

Teknik *interview* (wawancara) adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interview*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interview*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁶

Dalam mencari informasi yang dibutuhkan, peneliti menggunakan metode wawancara dengan pihak-pihak yang terkait yaitu:

- a. Kepala Madrasah MAN 1 Tegal

⁶ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 186.

Wawancara dilakukan dengan Kepala Madrasah yaitu Ibu Dra. Hj. Nurhayati, M.Pd. dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pada pukul 07.40 sampai pukul 08.10 di ruang perpustakaan. Melalui wawancara ini, peneliti berharap dapat menggali data tentang proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

b. Waka Kurikulum MAN 1 Tegal

Pengumpulan data yang selanjutnya yaitu dengan Waka Kurikulum yaitu Bapak Amari Ma'ruf, M.Pd dilaksanakan pada tanggal 30 Juli 2019 pada pukul 11.40 sampai pukul 12.40 di ruang depan BK. Dengan mewawancarai waka kurikulum, peneliti berharap dapat menggali data mengenai perencanaan dan evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

c. Guru MAN 1 Tegal

Pengumpulan data yang selanjutnya yaitu wawancara dengan Guru Mapel Biologi yaitu Ibu Riana Sopiawati, S.Pd dilaksanakan pada tanggal 30 Juli 2019 pada pukul 10.40 sampai pukul 11.15 di ruang perpustakaan. Dengan mewawancarai guru, peneliti berharap dapat menggali data mengenai proses

pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

d. Tenaga Kependidikan MAN 1 Tegal

Pengumpulan data yang selanjutnya yaitu wawancara dengan Tenaga Kependidikan yaitu Bapak H. Muhammad Romadhon Nawawi, S.Pd dilaksanakan pada tanggal 01 Agustus 2019 pada pukul 10.30 sampai pukul 11.00 di tempat penerimaan tamu. Dengan mewawancarai Tenaga Kependidikan, peneliti berharap dapat menggali data mengenai proses pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

3. Dokumentasi

Dengan menggali berbagai informasi tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, dengan teknik wawancara dan observasi, peneliti juga menggunakan dokumentasi. Teknik dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, buku, majalah, surat kabar, notulen rapat, arsip dan data lain dalam lembaga penelitian. Teknik dokumentasi ini peneliti gunakan untuk memperoleh data-data yang berupa:

a. Profil sekolah/madrasah

1) Sejarah berdirinya

- 2) Visi misi madrasah
 - 3) Fasilitas madrasah
 - 4) Sarana prasarana madrasah
 - 5) Keadaan peserta didik
 - 6) Keadaan guru dan pegawai
 - 7) Beban mengajar
 - 8) Ketuntasan belajar
- b. Catatan-catatan rapat

Dokumentasi juga dilakukan untuk menggali data tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu akademik di MAN 1 Tegal.⁷

F. Uji Keabsahan Data

Keabsahan data (*Triangulasi*) diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi data.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat 3 macam triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi dengan sumber,

Dalam hal ini peneliti membandingkan dan mengecek kembali tingkat derajat kepercayaan informasi tentang manajemen strategik di MAN 1 Tegal, yang diperoleh melalui metode dan alat yang berbeda. Penerapan metode ini dilakukan dengan cara :

⁷ Suharsimi, *Pendekatan Praktik...*, hlm. 274.

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
 - b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
 - c. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.
2. Triangulasi dengan teknik melakukan dengan dua cara yaitu :
- a. Pengecekan tingkat derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
 - b. Pengecekan tingkat derajat kepercayaan beberapa sumber dengan metode yang sama.
3. Triangulasi dengan teori

Dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli dan hasil penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek penelitian.⁸ Dalam teknik triangulasi teori ini, peneliti membandingkan hasil data yang telah peneliti dapatkan di MAN 1 Tegal dengan teori dari para ahli apakah sesuai dengan teori atau tidak.

Berkaitan dengan pengecekan keabsahan data, bahwa penggunaan teknik pengumpulan data yang berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi secara langsung

⁸ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 246.

diamati dan dilihat oleh peneliti. Sehingga dalam pengecekan keabsahan data, peneliti dapat menggunakan ketiganya yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi teori. Sebab, dalam pengecekan data, ketiganya digunakan berdasarkan kebutuhan dalam pengolahan data dan keabsahan data.

G. 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.⁹

Teknik analisis data berarti proses mencari atau menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktifitas dalam menganalisis

⁹ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 133.

data yaitu *data Reduction*, *data display* dan *Conclusion drawing/Verification*.¹⁰

1) Data *reduction* (Reduksi data)

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya. Reduksi data dimaksudkan untuk menentukan data ulang sesuai dengan permasalahan yang akan penulis teliti, dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Disini data mengenai manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yang diperoleh dan terkumpul, baik dari hasil penelitian lapangan atau kepustakaan kemudian dibuat rangkuman.

2) Data *display* (Penyajian data)

Data hasil reduksi disajikan/didisplay kedalam bentuk yang mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori, dan sebagainya. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, artinya data

¹⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 249.

yang telah dirangkum tadi kemudian di pilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian dalam bentuk teks yang berbentuk naratif.

3) *Conclusion drawing/Verification*

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini akan diikuti dengan bukti-bukti yang diperoleh ketika penelitian di lapangan. Verifikasi data yang dimaksudkan untuk penemuan data akhir dan keseluruhan proses tahapan analisis, sehingga keseluruhan permasalahan mengenai manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal dapat dijawab dengan kategori data. Teknik ini bertujuan untuk menyajikan deskripsi (gambaran) secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki.¹¹

Dengan demikian langkah analisis ini dilakukan saat peneliti berada di lapangan dengan cara mendeskripsikan segala data yang telah didapat, lalu dianalisis sedemikian rupa secara sistematis, cermat dan akurat. Dalam hal ini data yang digunakan berasal dari wawancara dan dokumen-dokumen yang ada serta hasil observasi yang dilakukan. Dan langkah-langkah analisis data yang telah dijelaskan diatas, peneliti menggunakan ketiganya dalam

¹¹ Sugiyono, *Penelitian Kualitatif dan R&D...*, hlm. 350.

penelitian baik dari data kepustakaan maupun dari data yang didapat di lapangan.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum MAN 1 Tegal

a) Sejarah Singkat

Sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Negeri Babakan Lebaksiu Kabupaten Tegal tidak terlepas dari ikatan historis Yayasan Pondok Pesantren Ma'hadut Tholabah Babakan Lebaksiu Tegal, disebabkan bentuk perwujudan rasa tanggung jawab yang mendalam di dunia pendidikan dan para 'alim ulama di kalangan ponpes yang ikut berpartisipasi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan negara terutama berjuang fisabilillah.

Adapun pendiri pondok pesantren Ma'hadut Tholabah Babakan Lebaksiu Tegal untuk periode pertama sejak tahun 1916 s.d 1935 M dipimpin oleh KH. Mufti Bin Salim dibantu oleh KH. Anwar H. Abdurrokhim (kakak Ipar) dengan menyelenggarakan pengajian baik bandungan maupun sorogan. Di tengah ketekunan, keelutan, dan kesemnagatan beliau dalam proses pembelajaran ilmu-ilmu agama islam pada tahun 1935 M, beliau wafat dengan meninggalkan seorang istri dan 9 orang anak, antara lain:

1. KH. Ma'sum Mufti (Wafat tahun 1974 M)
2. KH. Muhammad Syafi'I Mufti (Wafata Tahun 1947 M)

3. KH. Isa Mufti (Wafat tahun 1982 M)
4. Ny. Hj. Khaeriyah Mufti (Wafat tahun 1991 M)
5. KH. Abdul Malik Mufti (Wafat tahun 2000 M)
6. KH. Baedowi Mufti (Wafat tahun 1984 M)
7. Ny. Mutimah Mufti (Wafat tahun 1995 M)
8. KH. Khozin Mufti (Wafat tahun 1988 M)
9. KH. Shofwan Mufti (Wafat tahun 1995 M)

Secara Historis, MAN Babakan Lebaksiu Tegal menurut sumber merupakan MAN tertua di Indonesia setelah MAN Menteng, Jakarta Pusat, itu artinya MAN Babakan merupakan MAN tertua di Jawa Tengah. Dalam hal ini MAN Babakan pernah menjadi pusat Rayon Ujian Tingkat 1 Jawa Tengah yang meliputi wilayah Pekalongan, Kalibeber, Banyumas, Cilacap, Wonosobo. MAN Babakan Lebaksiu Tegal dalam perkembangannya atas kebutuhan masyarakat pendidikan kemudian membuka kelas jauh/filial, yang pertama adalah filial Brebes di Komplek Islamic Centre pada tahun 1983/1984 yang kemudian dinegerikan pada tahun 1996 dengan Kepala Drs. Nurslaim yang sekarang menjadi MAN 1 Brebes. Kedua filial Kota Tegal di Jalan Kemuning Tegal, pada tahun 1984/1985 dipimpin oleh Drs. Mustajab yang sekarang menjadi MAN Kota Tegal, yang ketiga di Laren, Bumiayu dipimpin oleh Drs. Isroil yang sekarang menjadi MAN 2 Brebes.

Dalam rangka pengembangan madrasah berkualitas, Departemen/Kementerian Agama memilih guru-guru yang berkualitas, berprestasi dan berdedikasi tinggi untuk mengemban pucuk kepemimpinan di MAN Babakan Lebaksiu Kab, Tegal, diantaranya: H. Sofwan Mufti, B.A. Ahmad Kurdi, B.A, Drs. H. Muslich Ma'sum, Drs. H. Mubasyir Dahlan, Drs. H. Mudasir Mas'ud, M.Ag, H. Bukhori, S.Ag, Drs. H. Syaefudin, M.Pd, Drs. H. Kamaludin, MM, Dra. Hj. Nurhayati NS, M.Pd (2018 s.d sekarang)

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia (KMA RI) Nomor: 810 Tahun 2017 tentang perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di propinsi Jawa Tengah. MAN Babakan Lebaksiu Tegal berubah menjadi MAN 1 Tegal, tertanggal 3 oktober 2017 ditanda tangani oleh Menteri Agama: Lukman Hakim Saifudin.¹

b) Letak Geografis

MAN 1 Tegal adalah sebuah lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Departemen Agama khususnya Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah. Madrasah ini terletak di Dusun Babakan Desa Jatimulya, Kec. Lebaksiu, Kab. Tegal. Berjarak kurang lebih 3 Km dari pusat kota Slawi, 20 KM disebelah selatan kota Tegal.

¹ Dokumentasi sejarah MAN 1 Tegal, diperoleh tanggal 15 Agustus 2019

Gedung MAN 1 Tegal menempati posisi yang sangat strategis di Dusun Babakan, berada dipinggir jalan akses masuk dari Desa Dukuhlo, Kec. Lebaksiu, Kab. Tegal. Letaknya berada di centra desa dengan luas bidang tanah seluas 8.893 M². Bentuk banguannya yang megah berlantai dua, rindang dan nyaman merupakan tempat yang ideal sebagai tempat belajar siswa yang nyaman dan tenang. Jauh dari keramaian, kebisingan dan pencemaran kota, tetapi memiliki prasaana dan fasilitas yang memadai layaknya seperti berada di kota.²

c) Data Siswa, Guru dan Pegawai

Kedadaan siswa di MAN 1 Tegal memiliki 38 kelas yang dibagi menjadi 12 kelas untuk kelas XI, XII hanya saja untuk kelas X terbagi menjadi 14 kelas. MAN 1 Tegal tidak mempunyai kelas unggulan, tetapi dalam jalur penerimaan peserta didik, terdapatnya jalur prestasi. Pada tahun ajaran 2018/2019 jumla sisiwa sebanyak 1.549 siswa yang dapat dijelaskan pada ditabel dibawah ini:

Tabel.1.1 Jumlah siswa MAN 1 Tegal

No.	Kelas	Rombel	PA	PI	Jumlah
1.	X	12	145	306	451
2.	XI	15	182	374	556
3.	XII	12	163	307	470
					1.470

² Dokumentasi profil MAN 1 Tegal, diperoleh tanggal 15 Agustus 2019

Sedangkan Guru dan pegawai yang dimiliki MAN 1 Tegal telah mampu memenuhi kebutuhan dalam pelaksanaan pendidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Keadaan guru di MAN 1 Tegal sebanyak 118 tenaga pendidik terdiri dari guru PNS 64 orang dan guru tidak tetap 27 orang. Sedangkan untuk pegawai tenaga kependidikan MAN 1 Tegal, yaitu Pegawai PNS 4 orang dan pegawai tidak tetap 21 orang. Hal ini dapat dilihat pada table berikut.³

Tabel. 1.2 Keadaan Guru dan Pegawai MAN 1 Tegal

PNS		GTT		Pegawai PNS		PTT	
PA	PI	PA	PI	PA	PI	PA	PI
33	33	15	12	2	2	19	2
66		27		4		21	
93				25			

d) Fasilitas madrasah

MAN 1 Tegal mempunyai sebuah ruangan yang terdiri atas beberapa bangunan yang berdasarkan fungsinya masing-masing.

Tabel. 1.3 Fasilitas MAN 1 Tegal

No	Fasilitas Madrasah
1.	38 ruang kelas

³ Dokumentasi profil MAN 1 Tegal, diperoleh tanggal 15 Agustus 2019

2.	Ruang UKS
3.	Ruang Ekstrakurikuler
4.	Ruang Meeting
5.	Ruang <i>Workshop</i>
6.	Lab. Fisika
7.	Lab. Biologi
8.	Lab. Kimia
9.	Mushola
10.	Perpustakaan
11.	Aula An Nur
12.	Lapangan tempat upacara
13.	Tempat Parkir Mobil/Motor

e) Sarana prasarana proses pembelajaran

Hasil belajar siswa dikatakan berhasil jika pemenuhan sarana di dalamnya telah menunjang guna proses belajar mengajar, maka dapat diperoleh dengan sarana prasarana yang mendukung proses pembelajaran yang efektif. Oleh karena itu MAN 1 Tegal sasaran sarana proses belajar yaitu:

1. Sosialisasi terkait keefektifan belajar siswa.
2. Jumlah keadaan ruang kelas yang memadai.
3. Program kegiatan sekolah berbasis keterampilan.
4. Penggunaan kelayakan sekolah, di pandang dari segi bangunan.

5. Inovasi baru yang mampu mendominasi pada kelayakan pengguna proses belajar siswa.⁴

f) Beban belajar

MAN 1 Tegal dalam pelaksanaan beban belajar menggunakan sistem paket, yaitu sistem dimana peserta didik diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban belajar yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku

Tabel. 1.4 Beban Belajar MAN 1 Tegal

Kelas	Alokasi Waktu (1 Jam Pelajaran)	Jumlah jam pelajaran per hari	Jumlah jam pelajaran per minggu	Minggu efektif dalam setahun	Jumlah jam pelajaran dan setahun
X IPA	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734-1938
XI IPA	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734-1938
X IPS	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734-1938
XI IPS	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734-1938

⁴ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 agustus 2019

X AG	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734- 1938
XI AG	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734- 1938
XII IPA	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734- 1938
XII IPS	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734- 1938
XII AG	45 menit	9 jam	51 jam	34-38	1734- 1938

g) Ketuntasan belajar

Kriteria ketuntasan belajar minimum (KBM) belajar adalah pencapaian standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran oleh peserta didik per mata pelajaran.

Tabel. 1.5 Kriteria minimal per mata pelajaran

Kelas X		Kelas XI		Kelas XII	
Interval Nilai	Predikat	Interval Nilai	Predikat	Interval Nilai	Predikar
90-100	A	91-100	A	92-100	A
80-89	B	82-90	B	84-91	B
70-79	C	73-81	C	76-83	C
< 70	D	< 73	D	< 76	D

2. Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal

Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui oleh setiap lembaga pendidikan untuk meningkatkan semua program sekolah demi terciptanya sekolah yang berkualitas. Peningkatan mutu sekolah sebagian besar merupakan proses pengelolaan lembaga pendidikan dengan standar yang sudah ditentukan dan mutu sekolah bagian dari hasil pengelolaan madrasah guna meningkatkan sekolah yang bermutu.

Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah terdapat tiga proses, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Secara rinci proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah

Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal memuat seluruh proses kegiatan terkait dengan usaha perumusan visi, misi, dan tujuan, analisis faktor internal dan eksternal (analisis SWOT), penentuan strategi unggul, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal. Perencanaan strategik harus dilakukan karena bertujuan untuk menciptakan segala hal yang dilakukan berjalan secara efektif dan efisien agar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Proses perencanaan strategik meliputi empat program yang dijadikan lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah. Keempat program kegiatan tersebut yaitu:

1) Perumusan visi, misi dan tujuan

Dalam proses perumusan visi, misi dan tujuan, sebelumnya pihak sekolah menganalisis seberapa jauh kondisi masalah yang dihadapi madrasah saat ini. Dengan langkah-langkah yang disusun sesuai prosedur yang sudah ditetapkan, maka visi yang sudah disusun akan dikembangkan di dalam perumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta tujuan yang diharapkan. Langkah selanjutnya visi dan misi dirumuskan, maka merumuskan tujuan yang akan dicapai sebagai penjabaran atau hasil perumusan dari misi. Perumusan visi, misi dan tujuan dipimpin oleh Kepala Madrasah dengan melibatkan beberapa pihak sekolah, diantaranya lain: Waka Humas, Waka Kurikulum, Waka Kesiswan, Waka Sarana Prasarana, Guru dan Komite Madrasah. Dalam pelibatan perumusan visi, misi, dan tujuan, ada berbagai unsur yang termasuk dalam hal ini, adalah *stakeholder* lembaga bertujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan harapan dari semua pihak.

Visi merupakan tercapainya dari suatu lembaga sekolah yang akan dicapai dalam kurung beberapa waktu Dengan begitu visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan

harus selalu dikembangkan. Tercapainya sebuah sekolah yang bermutu baik, tidak lain dari perumusan visi , misi dan tujuan. Maka dari itu pentingnya perumusan visi, misi dan tujuan harus didasarkan pada keinginan yang akan dicapai oleh lembaga sekolah.

Adapun visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan di MAN 1 Tegal yaitu:

a) Visi

“ULIL ALBAB MAN 1 TEGAL”

(Unggul, Ilmu Ilmiah, Amal Islamiah, Bermartabat, Berakhlakul Karimah)

b) Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang unggul dan berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas 8 standar pendidikan (Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana, Standara Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, Standar Penilaian Pendidikan).
- 3) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.

- 4) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
 - 5) Mewujudkan generasi Islam yang dapat mengaplikasikan Ilmu Ilmiah dan amal Islamiyah.
 - 6) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan akhlak mulia dan menjalankan ajaran agama Islam.
 - 7) Mewujudkan peserta didik yang memiliki jati diri yang terhormat, karakter kebangsaan dan religius.
 - 8) Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
- c) Tujuan

Secara umum, tujuan pendidikan MAN 1 Tegal adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MAN 1 Tegal mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Memajukan madrasah yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran yang berkualitas dengan menggunakan pendekatan pembelajaran PAKEM, CTL. Dan penilaian berbasis computer dan bernuansa HOTS.

- 3) Mengembangkan potensi akademik, minat dan bakat Peserta Didik melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.
 - 4) Membiasakan penanaman perilaku Islami di lingkungan madrasah.
 - 5) Meningkatkan prestasi akademik Peserta Didik bidang akademik dengan nilai rata-rata 77.
 - 6) Mewujudkan peserta didik yang pencapaian nilai tertinggi PTS, PAS, UNBK/UAMBN/BK dan lulus 100%.
 - 7) Mewujudkan peserta didik yang memiliki harga diri yang terhormat, karakter kebangsaan dan religius.
 - 8) Meningkatkan prestasi akademik peserta didik di bidang seni dan olahraga (KSM, OSN) lewat kejuaraan dan kompetensi.⁵
- 2) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal (Analisis SWOT)

Analisis SWOT adalah sebuah gerakan yang dilakukan oleh madrasah dalam melihat kondisi lingkungan saat ini, dapat berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Perumusan analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi, mengamati, menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk keberhasilan visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai.

⁵ Dokumentasi profil MAN 1 Tegal, diperoleh tanggal 15 Agustus 2019

Permulaan dalam analisis SWOT merupakan kendala yang sedang dihadapi oleh madrasah dalam merancang kekuatan dan kelemahan dari perumusan mutu sekolah, dengan cara yang baik dan benar. Selain menganalisis faktor internal diperlukan juga analisis faktor eksternal karena dalam mengembangkan program madrasah, madrasah perlu melakukan kerja sama dengan pihak luar untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Dengan adanya analisis SWOT, madrasah lebih mudah untuk mendapatkan sesuatu yang sekiranya kurang atau belum diperbaiki dalam segi manapun. Maka proses dalam analisis SWOT harus bermusyawarah bersama pihak yang terlibat yang terdiri dari kepala madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas, waka sarana prasarana, guru dan komite sekolah. Oleh sebab itu, kekurangan dan ancaman dari proses meningkatkan mutu sekolah, memudahkan dalam menganalisis faktor internal, dan faktor eksternal dapat dijadikan sebuah pertimbangan dalam membuat keputusan dan penetapan strategik meningkatkan mutu sekolah.⁶

Analisis SWOT mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu:

a) Kekuatan

⁶ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 01 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

1. Melakukan penyusunan kurikulum muatan lokal dan kurikulum berbasis pendidikan karakter dengan melibatkan pegawai dan *stakeholder*.
 2. Sumber daya manusia yang professional sesuai dengan bidang masing-masing dan memiliki jumlah yang sudah memadai.
 3. Nilai ujian dalam 5 tahun terakhir menunjukkan peningkatan secara konsisten.
 4. Merumuskan dan menetapkan visi dan misi serta mengembangkan.
 5. Disetiap tahunnya dapat meluluskan peserta didik dengan nilai akademik yang lebih tinggi dari sekolah lain.
 6. Melakukan analisa pada hasil penilaian.
- b) Kelemahan
1. Peserta didik belum percaya diri pada proses pembelajaran.
 2. Banyak guru yang tidak masuk kelas disaat jam pelajaran.
 3. Bahan untuk pembelajaran banyak yang tidak tersedia.
 4. Rendahnya buku paket penunjang proses pembelajaran.
 5. Dari beberapa guru, masih standar dalam kualitas dari pendidikan S1.

6. Banyak tenaga pendidik yang belum tersertifikasi.⁷

c) Peluang

1. Dukungan pemerintah dalam bidang segi akademika.
2. Madrasah sudah melakukan dunia usaha dengan bidang keterampilan.
3. Pengajaran lebih mudah diterapkan saat KBM berlangsung dengan inovasi-inovasi pengajaran.
4. Banyak lulusan yang diterima diperguruan tinggi ternama.
5. Hubungan kerjasama dengan pihak lain yang baik untuk meningkatkan mutu akademik.
6. Menjadi tumpuan harapan yang lulusan dari SMP/MTS dengan bobot siswa yang berkualitas.
7. Dukungan orang tua dan masyarakat sekitar.
8. Setiap tahun banyak meluluskan siswa untuk melanjutkan tingkat jenjang yang lebih tinggi.
9. Adanya pengetahuan keterampilan, menjadikan peserta didiknya dapat berwirausaha atau bekerja di sebuah perusahaan.⁸

d) Ancaman

1. Arus globalisasi dan informasi yang dapat mempengaruhi peran siswa.

⁷ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

⁸ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

2. Kurangnya kompetensi profesional dan pedagogik dibidang masing-masing pendidik.
3. Kondisi masyarakat yang kurang tahu penting pendidikan islam.
4. Lembaga pendidikan non islamiyah yang juga lebih setara keunggulan dibidang akademik.
5. Dari siswanya yang berdominan bermukim di pondok pesantren, lebih mementingkan pembelajaran di pondok pesantren dari pada pembelajaran di madrasah.⁹

Isu-isu yang terjadi di MAN 1 Tegal yaitu kurangnya profesionalisme tenaga pengajar, rendahnya pemberdayaan kurikulum yang masih belum diujikan oleh para pakar ahli, kurangnya tersedia buku paket di setiap ajaran baru, rendahnya tingkat standar kompetensi kelulusan siswa, proses pembelajaran yang kurang efektif, dan kurangnya pengembangan karakter pada siswa. Dalam hal ini, maka MAN 1 Tegal melakukan perencanaan strategik melalui teknik analisis SWOT dalam mengatasi isu-isu tersebut. Dalam teknik analisis SWOT terdapat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Cara mengatasi kelemahan dan ancaman yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk meminimalisir kelemahan yang ada serta mutu akademik sekolah berusaha

⁹ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

dan meningkatkan kekuatan sekolah dengan seoptimal mungkin agar kelemahan yang ada dapat teratasi.

Begitu pula dalam mengatasi ancaman yaitu dengan menggunakan peluang untuk meminimalisir ancaman serta sekolah akan terus berusaha dan menggunakan peluang sekolah dengan seoptimal mungkin agar ancaman yang ada dapat teratasi. Setelah itu, persiapan dan pembimbingan serta perencanaan dari internal unsur terkait.¹⁰

Dalam kurang 2 tahun , MAN 1 Tegal berhasil menjadi madrasah yang lebih unggul dari segi akademik oleh pemerintah kabupaten Tegal. Semuanya karena adanya program yang jelas dan tepat sasaran. Hal ini memuat dalam kesenjangan MAN 1 Tegal yang mampu meluluskan peserta didiknya dengan nilai yang bagus dan hasil prestasi yang setiap tahun memperoleh kejuaraan pada olimpiade yang diselenggarakan, baik tingkat nasional maupun internasional. Maka, oleh sebab itu segala analisis yang dilakukan oleh pihak madrasah untuk meningkatkan mutu sekolah.

3) Menentukan Strategi Unggul

Keberadaan MAN 1 Tegal yang sangat strategis, Karena terletak disebuah yayasan pondok pesantren menjadikan madrasah terkenal dari kalangan masyarakat luas. Oleh sebab itu, MAN 1 Tegal dengan mudah dapat memberikan sebuah mutu sekolah dengan output yang mampu bersaing dengan sekolah yang lebih unggul, maka

¹⁰ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

MAN 1 Tegal melakukan sebuah perumusan strategik unggul guna meningkatkan mutu sekolah. MAN 1 Tegal secara berurutan dengan berkoordinasi pihaknya antara lain, kepala madrasah, waka humas, waka kesiswaan, waka sarpras, waka kurikulum, guru, dan komite madrasah.¹¹ Adapun yang menjadi strategi unggul mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Membuat program unggulan, diantaranya yaitu:
 1. Pembimbingan khusus pada program yang diunggulkan baik, Sains, Agama, dan Keterampilan.
 2. Mengadakan les pengayaan untuk semua siswa pada siang hari untuk persiapan Ujian Nasional.
 3. Adanya pengembangan madrasah, bertujuan untuk meningkatkan kualitas madrasah.¹²
- b) Meningkatkan Keagamaan
 1. Pengkajian mata pelajaran *ta'lim wamuta 'alim*, oleh seluruh siswa dengan menggunakan kajian makna dari kitab kuning sebagai isi dari materi yang disampaikan.
 2. Syarat dalam kelulusan, semua siswa wajib hafal juz 30 dengan cara setoran dalam jangka waktu 3 tahun dimulai dari kelas 10.

¹¹ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 01 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

¹² Wawancara bapak Amari, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

3. Pembacaan *Asmaul Husna* dan Al Qur'an setiap hari oleh semua siswa dan dipimpin oleh guru yang mengajar jam pertama sebelum KBM dimulai.
 4. Sholat dhuhur berjamaah setiap hari oleh semua warga madrasah, kecuali untuk sholat dhuha disesuaikan dengan masing-masing perindividu.
 5. Mewajibkan semua siswa hafal tahlil.¹³
- c) Sistem seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) secara selektif.

Sistem seleksi penerimaan peserta didik baru di MAN 1 Tegal dilakukan secara ketat. MAN 1 Tegal merupakan sekolah yang banyak diminati oleh masyarakat. Tingginya minat masyarakat terbukti pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun Pelajaran 2017/2018 tercatat ada 1034 peserta sehingga sisanya 691 terpaksa tidak diterima. Hal ini Karena daya tampung yang terbatas, hanya menerima 14 kelas yang terdiri dari kelas IPA enam kelas, kelas Agama dua kelas, dan kelas IPS enam kelas. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) berdasarkan pada hasil tes tertulis, nilai raport, dan nilai ujian nasional.

- d) Pengembangan diri yang intensif dan efektif dengan pengajar yang profesional sesuai dengan bidangnya

¹³ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

masing-masing. Adapun kegiatan pengembangan diri yang ada di MAN 1 Tegal yaitu:

- (1) Bidang Olahraga, yaitu meliputi: Volly, Tenis Meja, Lempar Lembing, Pencak Silat, dan Futsal.
- (2) Bidang seni, yaitu meliputi: BTQ, Kaligrafi, Seni Musik, Qira'at.
- (3) Bidang keterampilan, yaitu meliputi: Pidato bahasa arab, bahasa inggris, Pramuka, PMR, Media Siswa.
- (4) Bidang SAINS, yaitu meliputi: Olimpiade Fisika, Olimpiade Kimia, Olimpiade Matematika, Olimpiade Sosiologi.

Manfaat yang diperoleh dari adanya strategi unggul yang telah diterapkan dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu meningkatnya prestasi belajar siswa, menghasilkan juara pada saat mengikuti lomba, dan meningkatnya proses pembelajaran yang efektif.¹⁴

4) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, sekolah melakukan rencana strategik dengan membuat perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang di MAN 1 Tegal yaitu dengan cara mengevaluasi pelaksanaan program tahun kemarin dengan menghubungkan program

¹⁴ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

berikutnya. Proses perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang dengan melibatkan panitia pengembangan madrasah yaitu kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru.

Tabel 1.6 Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

No.	Kegiatan	Tahun Pelajaran			
		2017/2018		2018/2019	
		I	II	I	II
1.	Standar Isi				
	a. Penyusunan silabus	V		V	
	b. Menetapkan Bahan Ajar	V	V	V	V
	c. Menetapkan Mata Pelajaran	V		V	
2.	Standar Proses				
	a. pengadaan sarana penunjang KBM	V	V	V	V
3.	Standar Kompetensi Lulusan				
	a. Penyusunan KKM	V		V	
	b. Program pengayaan	V	V	V	V
	c. Persiapan UN		V		V

	d. Telaah SKL	V		V	
4.	Standar Sarana Prasarana				
	a. Belanja peralatan ATK	V		V	
	b. Perawatan ruang kelas	V	V	V	V
	c. Belanja buku paket penunjang pengambilan sistem paket	V	V	V	V
5.	Standar Pengelolaan				
	a. Penyusunan sumber belajar	V	V	V	V
	b. Pelaksanaan rapat guru	V	V	V	V
	c. Penyusunan proses pembelajaran	V	V	V	V
6.	Standar Pembiayaan				
	a. Gaji Pegawai	V	V	V	V
	b. Perawatan ATK	V	V	V	V
	c. Penyusunan Anggaran Belanja	V		V	
	d. Program	V		V	

	Madrasah				
7.	Standar Penilaian				
	a. Ulangan harian	V	V	V	V
	b. UTS	V	V	V	V
	c. UKK		V		V
	d. Ujian Praktek		V		V
	e. Ujian Madrasah		V		V
	f. Ujian Nasional		V		V
8.	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan				
	a. kegiatan MGMP madrasah	V	V	V	V
	b. Bimtek Guru	V		V	
	c. Diklat Guru	V		V	
	d. Diklat Kepala Madrasah		V		V

MAN 1 Tegal dalam menyusun rencana jangka pendek, menengah, dan panjang disesuaikan dengan keadaan madrasah dan program sasaran yang akan dicapai. Dalam perencanaan jangka pendek selama tiga bulan, rencana jangka menengah selama enam bulan dan jangka panjang selama satu tahun.

b. Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah

Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal merupakan tahap dari perencanaan atau bagian implemementasi. Maka dari itu, pelaksanaan manajemen strategik harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam tahap implementasi merupakan kunci dari keberhasilan pada manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal. Dengan implementasi manajemen strategik, membuat harapan yang akan dicapai oleh lembaga madrasah sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Adapun pelaksanaan manajemen strategik berikut ini:

1) Menentukan Kebijakan Madrasah

Kebijakan merupakah peraturan, nilai-nilai ataupun kaidah yang harus dilakukan oleh madrasah. kebijakan berupa aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah.

Kebijakan yang telah ditetapkan oleh MAN 1 Tegal yaitu mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk madrasah yaitu meliputi:

- (a) Menerapkan kurikulum 2013.
- (b) Menerapkan pendidikan karakter dan pengembangan karakter di sekolah.
- (c) Meningkatkan kualitas pendidik melalui Uji Kompetensi Guru (UKG).

- (d) Pelatihan bimbingan teknis bagi guru.¹⁵
- (e) Guru mengikuti program sertifikasi guru.
- (f) Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu madrasah.¹⁶

Selain mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, MAN 1 Tegal juga membuat kebijakan sendiri yaitu:

(1) Menetapkan keunggulan dibidang mutu sekolah.

Keunggulan mutu sekolah MAN 1 Tegal yaitu:

- (a) Sains, bagi peserta didik dari kelas IPA untuk mendalami Ilmu Sains, yaitu Kimia, Biologi, Matematika, dan Fisika.
- (b) Tahfidz, yaitu program yang dilaksanakan bagi peserta didik untuk semua kelas yang dilaksanakan di MAN 1 Tegal. Jadi diharapkan peserta didik yang lulus dari MAN 1 Tegal mampu menghafalkan Al-Qur'an minimal 5 Juz.
- (c) Qiro'at, pelaksanaan yang digunakan untuk mengikuti lomba yang diadakan oleh pihak berwenang terkait pada lomba tilawatil qur'an, bathsul kutub. Dengan adanya qiro'at, diharapkan peserta didik mampu memberikan contoh bagi sekolah lain, bahwa di MAN 1 Tegal

¹⁵ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019

¹⁶ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

peserta didik diajarkan melantunkan ayat-ayat suci Al Qur'an.¹⁷

(2) Proses pembelajaran yang efektif

Dalam proses pembelajaran, diharapkan semua guru yang mengajar selalu menggunakan media, metode, dan model pembelajaran yang mudah dipahami, sehingga siswa dengan mudah dapat menguasai materi yang diajarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kompetensi guru dalam mendidik.

(3) Membuat tata tertib untuk guru dan siswa

(4) Guru mengikuti MGMP

Dalam meningkatkan kompetensi profesional, guru dituntut untuk dapat menguasai disetiap mata pelajaran yang diajarnya, sehingga secara terstruktur guru di MAN 1 Tegal sudah linear sesuai jenjang pendidikan terakhir yang diperolanya.

Dari kebijakan-kebijakan tersebut terdapat kendala pada saat melakukan kebijakan, diantaranya yaitu banyaknya kebijakan dalam pelaksanaan program mutu akademik madrasah yang melaksanakan sendiri tanpa ada dukungan dari pemerintah, terkendala dalam biaya anggaran kurang, serta kurangnya memotivasi satu sama lain.¹⁸

¹⁷ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

¹⁸ Wawancara ibu Riana Sopiawati, selaku Guru Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 10.40 WIB

MAN 1 Tegal dalam menghadapi kendala-kendala kebijakan dalam pelaksanaan mutu sekolah yaitu:

Guru tidak memberikan bimbingan kepada peserta didik di waktu sore, melainkan saat KBM berlangsung. Adanya batasan-batasan dana yang diberikan negara kepada madrasah. Dengan sistem keterbatasan yang memadai pada sistem keuangan, madrasah berkeinginan agar peserta didik tidak dipungut biaya. Interaksi komunikasi yang kurang antara guru dan siswa.¹⁹

Dari kendala tersebut, terdapat manfaat yang diperoleh dari adanya kebijakan yang ditetapkan oleh MAN 1 Tegal. Adapun manfaat yang diperoleh yaitu dengan mengikuti kebijakan dari pemerintah, maka kegiatan akan berjalan dengan baik. Kemudian kebijakan yang telah ditetapkan oleh MAN 1 Tegal dapat meningkatkan mutu akademik madrasah, prestasi hasil belajar siswa, serta menambah keterampilan dan pengetahuan siswa.²⁰

2) Memotivasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Hasil kualitas belajar siswa tidak lain dari sarana prasana yang memadai dalam proses pembelajaran. Tingkat kelulusan siswa meningkat terpaku pada kompetensi yang dimiliki pendidik. Dalam dunia pendidikan, guru (pendidik) merupakan ujung tombak yang memberikan

¹⁹ Wawancara bapak Muhammad Romadhon Nawawi, selaku Tenaga Kependidikan Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2019 pukul 10.30 WIB

²⁰ Wawancara ibu Riana Sopiawati, selaku Guru Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 10.40 WIB

semua konsep materi pembelajaran, penguasaan materi, dan memberikan pengarahan.

Dalam meningkatkan kompetensi profesional guru dan tenaga pendidik, maka kepala madrasah memberikan motivasi, pengarahan, dan perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Cara memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan yaitu:

- a) Melakukan rapat secara terus-menerus baik terbatas maupun pleno dan dilakukan selama satu bulan sekali atau sesuai kebutuhan. *Meeting* yang dilakukan dengan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.²¹
- b) Kepala madrasah memberikan tugas dan tanggungjawab kepada masing-masing tanggung jawab dari pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara tidak hanya memfokuskan pada proses pengajaran tetapi menganalisis hasil semester, tahunan, nilai raport sebagai bahan evaluasi. Untuk tenaga pendidikan, menanamkan lima budaya kerja dengan menjamin kelayakan yang memadai untuk setiap program kegiatan.
- c) Kepala madrasah lebih memfokuskan kepada program yang diadakan oleh pihak kemenag kabupaten maupun madrasah dalam pelaksanaan program bimtek, diklat

²¹ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019

maupun *workshop* bagi pendidik dan tenaga pendidikan yang kurang dalam kompetensi professional selama kurang lebih 3 bulan.²²

- d) Kepala madrasah memberikan pelayanan wifi, internetan untuk pendidik dan tenaga pendidikan dengan tujuan menambah wawasan pengetahuan dan mencari inovasi-inovasi terbaru.
- e) Kepala madrasah memberikan contoh secara langsung disaat pagi hari dengan memberikan sapaan dan senyuman kepada guru dan tenaga pendidikan serta peserta didik.²³
- f) Kepala madrasah lebih menekankan pada kedisiplinan, sebagai rasa tanggungjawab.
- g) Dengan pemberian motivasi disetiap pagi, bentuk inspirasi yang diberikan oleh kepala madrasah didasarkan atas Al-Qur'an, As Sunah, Ijma dan Qiyas, karena notabena kepala madrasah berbasis agama yang kuat.²⁴

Dalam memotivasi, pembinaan dan arahan terhadap pendidik dan tenaga pendidikan di MAN 1 Tegal sehingga dapat

²² Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB.

²³ Wawancara ibu Riana Sopiawati, selaku Guru Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Agustus 2019 pukul 10.40 WIB.

²⁴ Wawancara bapak Muhammad Romadhon Nawawi, selaku Tenaga Kependidikan Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2019 pukul 10.30 WIB.

menghasilkan pendidik dan tenaga pendidikan yang professional dan unggul. Dari hal tersebut, maka kepala madrasah memberikan *reward* (hadiah) kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dengan kata ringan sebuah ucapan terima kasih, karena kepala madrasah lebih sering memberikan *reward* (hadiah) kepada peserta didik yang juara olimpiade yang diikutinya, berupa cinderamata, uang binaan, serta piagam.²⁵

Selain memberikan *reward* (hadiah) terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul, maka kepala madrasah memberikan *punishment* (hukuman) terhadap para pendidik dan tenaga kependidikan yang belum menjalankan tugasnya dengan baik. *Punishment* yang diberikan berupa teguran atau peringatan dan sanksi, ada dua cara yang diberikan yaitu peringatan atau teguran secara langsung oleh kepala madrasah ketika pendidik dan tenaga kependidikan sering melakukan kesalahan.²⁶

Sanksi, saat ini *punishment* berupa sanksi seperti dipindah atau dikeluarkan di MAN 1 Tegal belum ada. karena sebagian besar pendidik dan tenaga kependidikan dibekali dari lulusan-lulusan pondok pesantren.²⁷

3) Mengalokasikan Sumber Daya Manusia

Dalam meningkatkan mutu sekolah, dibutuhkan sumber daya manusia yang ideal sebagai bentuk dari proses

²⁵ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019

²⁶ Wawancara ibu Riana Sopiawati, selaku Guru Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Agustus 2019 pukul 10.40 WIB.

²⁷ Wawancara bapak Muhammad Romadhon Nawawi, selaku Tenaga Kependidikan Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2019 pukul 10.30 WIB.

pembelajaran yang efektif. Semakin tinggi tingkat dalam meningkatkan mutu sekolah, maka lembaga pendidikan akan bertahan lama dan mampu bersaing dengan sekolah lain. Hal ini dilakukan karena untuk meningkatkan prestasi belajar siswa. Sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang dengan baik sebagai peningkatan pada proses pembelajaran, penilaian hasil akhir. Kepala madrasah dibantu Waka dalam mengembangkan sumber daya manusia di madrasah agar kinerja guru dalam mengajar meningkat. Keadaan tersebut memberikan bahwa mengalokasikan sumber daya manusia sesuai bidangnya akan menghasilkan proses pembelajaran yang efektif, memberikan hasil akhir yang bagus. Mutu sekolah dengan sumber daya manusia yang memadai, maka kondisi madrasah lebih berkembang dan mampu bersaing dengan kondisi arus globalisasi.²⁸

Cara atau upaya yang dilakukan MAN 1 Tegal dalam mengalokasikan sumber daya manusia agar sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing yaitu dengan cara menempatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensinya melalui riwayat pendidikan dan sertifikat yang dimilikinya.

²⁸ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019

Solusi yang dilakukan MAN 1 Tegal jika sumber daya manusia tidak sesuai dengan kemampuan di bidangnya, dengan diikuti program *workshop*, diklat, dan bimtek yang diadakan oleh pemerintah maupun madrasah. MAN 1 Tegal khususnya semua pegawai sudah sesuai dengan bidangnya masing-masing sesuai jenjang riwayat pendidikan terakhir.²⁹

Langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja sumber

daya manusia di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Dengan pembuatan administrasi guru dan pegawai yaitu meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
 - b) Adanya inovasi yang diberikan ketika dalam metode pengajaran sehingga mudah dipahami.
 - c) Dalam proses pembelajaran, guru dianjurkan kepada siswa dengan proses pembelajaran *outdoor*, dengan itu maka siswa tidak jenuh dan dapat mengenal lingkungan masyarakat, seperti mata pelajaran sosiologi.
 - d) Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerjanya.
 - e) Lingkungan yang nyaman merupakan asas dari sebuah keberhasilan dan kualitas yang akan dicapai.³⁰
- 4) Mengembangkan Budaya Madrasah

Budaya adalah pola dari nilai-nilai dominan yang didukung oleh madrasah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen

²⁹ Wawancara ibu Nurhayati selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB.

³⁰ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB.

madrasah termasuk *stakeholder* pendidikan seperti cara melaksanakan pekerjaan disekolah serta asumsi atau dasar yang dianut oleh personil sekolah.

Setiap madrasah harus dapat menciptakan budaya akademik sendiri sebagai identitas diri, dan juga sebagai rasa kebanggan dari madrasah. Selain itu, sekolah harus berpedoman pada visi, misi dan tujuan madrasah agar dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas dibidang akademik maupun non akademik dengan meningkatkan mutu akademik MAN 1 Tegal dapat melahirkan produk-produk unggul yang mampu bersaing dengan sekolah unggulan lain.³¹

Dalam budaya sekolah, mutu sekolah sangat berkontribusi dengan sasaran pada keunggulan yang akan dicapai, antara lain budaya yang mendukung strategi di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Sikap Toleransi, mencerminkan hubungan yang baik antara sekolah dan pihak luar. budaya sikap toleransi yang dilakukan yaitu:
 - 1) Madrasah melakukan *meeting* (rapat pertemuan) dengan sejumlah tokoh masyarakat, yayasan pondok pesantren, yayasan asrama, dan lingkungan masyarakat sekitar madrasah dalam rangka mengintensifkan kegiatan KBM agar tidak

³¹ Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019.

berbenturan dengan kegiatan di pondok pesantren, asrama atau kos.³²

- 2) Membentuknya grup *Whatsapp* disetiap kelas guna mengontrol peserta didik.
 - 3) Banyak dari alumni MAN 1 Tegal disetiap tahunnya memberikan program lanjutan untuk peserta didik di kelas dua belas untuk melanjutkan diperguruan tinggi.³³
- b) Disiplin, merupakan pembentukan karakter. Budaya disiplin yang dilakukan di MAN 1 Tegal yaitu:
- 1) Guru dan siswa masuk ke dalam kelas tepat waktu.
 - 2) Mematuhi segala peraturan yang telah diterapkan.
 - 3) Meninggalkan segala peraturan yang telah dilarang.
 - 4) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.³⁴
- c) Religius, dengan bersumber pada Al-Qur'an dan As Sunnah, mencerminkan suasana yang harmonis dan penuh kehangatan.
- 1) Bertadarus disetiap pagi sebelum KBM berlangsung.
 - 2) Membaca *Asmaul Husna* (nama-nama Allah) dilakukan setiap pagi sebelum KBM berlangsung.

³² Hasil observasi dilakukan pada tanggal 05 Agustus 2019

³³ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB.

³⁴ Wawancara ibu Riana Sopiawati, selaku Guru Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 10.40 WIB.

- 3) Memberikan panutan yang baik dengan cara yang sopan.
- 4) Berbicara yang sopan dan bertingkah laku baik.
- 5) Setiap kelas tidak bercampur antara perempuan dan laki-laki (secara terpisah).
- 6) Bertawadhu dan mengamalkan ilmunya.³⁵

Hambatan pada saat pelaksanaan budaya madrasah yaitu kurangnya proses pengenalan yang lebih detail tentang tercapainya mutu sekolah. Manfaat yang diperoleh yaitu akan memudahkan untuk ketercapaian tujuan dari mutu akademik madrasah, mendukung visi, misi, dan tujuan madrasah, serta dapat meningkatkan kualitas diri pada madrasah.

b. Evaluasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan mutu sekolah

Evaluasi merupakan hasil akhir dari tahap perencanaan dan pelaksanaan untuk dijadikan bahan sebagai penilaian atau hasil yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan dan pelaksanaan. Evaluasi di MAN 1 Tegal bertujuan sebagai tingkat perbaikan guna untuk proses pembelajaran yang efektif dan efisien secara terkontrol dan mutu sekolah yang baik serta menjadi keunggulan dari sekolah manapun.

³⁵ Wawancara bapak Muhammad Romadhon Nawawi, selaku Tenaga Kependidikan Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 01 Agustus 2019 pukul 10.30 WIB.

Dalam proses evaluasi di MAN 1 Tegal, mencakup beberapa kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, serta hingga hasil kegiatan yang menunjang tingginya hasil prestasi belajar siswa.

Evaluasi yang dilakukan oleh MAN 1 Tegal antara lain:

1. Memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan Manajemen Strategik

Memonitor dan evaluasi di MAN 1 Tegal adalah kegiatan yang dilakukan oleh madrasah dalam meningkatkan program-program yang sudah direncanakan dan dilaksanakan secara bertahap. Dalam meningkatkan evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah MAN 1 Tegal adalah dengan menggunakan metode *meeting* (rapat) yang melibatkan kepala madrasah dan beberapa pegawai dengan melihat hasil dari perumusan perencanaan dan pelaksanaan. Evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan seperti perencanaan, proses pelaksanaan, dan pengawasan dari hasil kegiatan. Pada hakikatnya memonitor dan evaluasi merupakan bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah menuju efisiensi kegiatan madrasah sebagai upaya peningkatan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.³⁶

³⁶ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

Cara memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Dengan cara melihat hasil dari perumusan perencanaan dan proses pelaksanaan.
- b) Kepala madrasah memberikan bimbingan berupa masukan untuk pegawai agar mempunyai inovasi-inovasi dalam pelaksanaan.
- c) Sasaran yang belum dicapai, dalam waktu seminggu sekali mengadakan *meeting* (rapat) secara teratur dengan melibatkan kepala madrasah, waka humas, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan komite sekolah.
- d) Melakukan pengawasan (tindak lanjut) pada perencanaan dan pelaksanaan oleh kepala madrasah.
- e) Hasil Output terpaku pada kondisi dari perencanaan dan pelaksanaan yang mampu memberikan pembaharuan serta inovasi yang dapat diberikan sebagai nilai tambahan.³⁷

Dari pemaparan data diatas dapat dipahami bahwa monitoring dan evaluasi bertujuan untuk mengembangkan kreatifitas pada diri semua warga madrasah dan rasa tanggungjawab untuk menambah tingkat yang lebih tinggi pada mutu sekolah.

³⁷ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

Proses evaluasi melibatkan Kepala Sekolah, Waka, dan Guru. Kepala Madrasah memberikan arahan kepada semua yang terlibat dalam proses hasil penilaian kegiatan ini. Jika terdapat kekurangan evaluasi akan memberikan catatan khusus perbaikan yang harus dilaksanakan pada tahap selanjutnya.³⁸

Dalam manajemen strategik tertera peningkatan pada sistem hasil perencanaan dan pelaksanaan, yang nantinya sebagai acuan bahan perbaikan untuk meningkatkan mutu sekolah. Madrasah secara terus menerus melakukan perbaikan secara optimal untuk mencapai sasaran dengan pengendalian pada kesesuaian kondisi perbaikan

Yang menjadi hambatan pada saat memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu keterbatasan waktu yang terkadang berbenturan dengan jadwal mengajar, serta keterbatasan dalam pengembangan inklusif yang melibatkan pihak terkait seperti Waka, guru, dan komite madrasah.³⁹

2. Mengukur kinerja madrasah

Mengukur kinerja madrasah merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada saat melakukan evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di

³⁸ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, diperoleh pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

³⁹ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

MAN 1 Tegal. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh tingkat keberhasilan yang telah dilakukan berdasarkan perencanaan dan pelaksanaan, sehingga jika ada permasalahan yang terjadi bisa langsung teratasi. Mengukur kinerja akademik madrasah mencakup kegiatan yang dilakukan beberapa warga madrasah dan untuk tingkat keberhasilan sebagai peningkatan dari pengukuran kinerja madrasah, contoh. Kepala madrasah, guru, pegawai.⁴⁰

Cara mengukur kinerja madrasah di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Supervisi pada saat proses pembelajaran dan hasil pembelajaran yang dilaksanakan.
- b) Melakukan penilaian kinerja guru (PKG) hal ini dilakukan untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada saat proses pembelajaran.⁴¹
- c) Mengontrol lebih jauh pada pengetahuan keterampilan seperti keterampilan otomotif, keterampilan busana, keterampilan elektro, dan keterampilan tataboga.
- d) Evaluasi diri sekolah, merupakan evaluasi yang digunakan oleh setiap sekolah guna untuk memperbaiki kondisi sekolah dan meningkatkan kualitas sekolah agar sesuai dengan visi misi yang dicapai.

⁴⁰ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

⁴¹ Dokumentasi MAN 1 Tegal, diperoleh tanggal 20 Agustus 2019

- e) Visi misi sekolah merupakan penerapan dari program madrasah dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dicapai.⁴²

Permasalahan manajemen strategik di MAN 1 Tegal yaitu kurangnya motivasi dari lingkungan sekolah, kurangnya sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan, proses pembelajaran yang kurang efektif, serta kompetensi kelulusan yang rendah.⁴³

3. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Dalam melakukan langkah-langkah perbaikan, masalah atau kendala secara tidak langsung muncul, maka langkah-langkah perbaikan yang harus dilakukan oleh madrasah dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal salah satunya dengan melakukan tinjauan masalah sebelumnya, sehingga madrasah mampu mengatasi isu-isu yang terjadi. Oleh sebab itu, madrasah dalam melakukan langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi kondisi isu-isu yang terjadi, dengan melakukan proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu:

- a) Melakukan penilaian ulang terhadap atas perencanaan dan pelaksanaan mutu akademik setiap setengah tahun sekali yang dilakukan oleh litbang madrasah.
- b) Mengevaluasi pelaksanaan tahun kemarin

⁴² Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

⁴³ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukn tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

- c) Menyesuaikan dengan perkembangan dan sarana pembelajaran yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang.
- d) Melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program akademik sekolah.
- e) Melakukan evaluasi akademik sebagai tindakan dari madrasah memiliki sisi kekurangan yang perlu diperbaiki.⁴⁴

Perkembangan madrasah setelah melakukan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu semakin meningkat proses sarana belajar mengajar, keefektifan guru dalam mengajar lebih mudah dengan media, metode pembelajaran, semakin meningkat kemampuan sumber daya manusia, prestasi hasil belajar siswa meningkat, dan semakin banyak hal baru dalam madrasah.⁴⁵

B. Analisis Data

MAN 1 Tegal merupakan madrasah yang berdiri di lingkungan pondok pesantren dengan dibawah naungan Kemenag Kabupaten Tegal. MAN 1 Tegal dengan meningkatkan pada mutu sekolah, memberikan timbal balik yang baik dan bagus antara masyarakat dan

⁴⁴ Wawancara ibu Nurhayati, selaku Kepala Madrasah MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 02 Agustus 2019 pukul 07.40 WIB

⁴⁵ Wawancara bapak Amari Ma'ruf, selaku Waka Kurikulum MAN 1 Tegal, dilakukan pada tanggal 30 Juli 2019 pukul 11.40 WIB

sekolah. Dengan demikian, MAN 1 Tegal, berusaha untuk memberikan mutu yang baik dibidang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah. Layanan yang diberikan berupa program, sistem, dan hasil yang bisa dinikmati dan dirasakan oleh masyarakat. Pihak MAN 1 Tegal menyadari betapa pentingnya mempertahankan mutu sekolah yang berkualitas, merupakan sebuah bentuk tercapainya potensi sekolah.

Dalam pengelolaan manajemen strategik MAN 1 Tegal dapat menciptakan sumber daya berkualitas, pendidik yang berkompeten, tenaga kependidikan yang berprofesional dan peserta didik yang berkualitas.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh peneliti, dalam meningkatkan mutu sekolah, pengelola MAN 1 Tegal membuat manajemen. Adapun proses manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan di awal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan di masa mendatang.⁴⁶ Melalui perencanaan yang matang sekolah mampu menghasilkan strategi upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Esensi perencanaan sebagai proses manajemen strategik adalah

⁴⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, hlm. 5.

pengambilan keputusan secara optimal agar mencapai berlangsung efektif dan efisien.

Proses perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa proses yaitu:

a. Perumusan visi, misi dan tujuan

Proses perumusan visi, misi dan tujuan yang telah disusun oleh MAN 1 Tegal yaitu merumuskan visi terlebih dahulu dengan menganalisis seberapa jauh kondisi masalah sekolah yang dihadapi saat ini. Langkah selanjutnya setelah visi, misi dirumuskan, maka selanjutnya tujuan yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Dalam proses perumusan visi, misi dan tujuan bahwa pihak madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah melibatkan seluruh pihak *stakeholder*. Secara teori dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan dilakukan terlebih dahulu dengan menganalisis kekurangan dan kelemahan pada lingkungan madrasah. Visi, misi, dan tujuan mengisyaratkan bahwa madrasah mempunyai puncak dari sebuah instansi yang sangat berkaitan dengan visi dan arahan yang jelas dan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang dengan sasaran dan cita-cita yang akan dicapai.⁴⁷

⁴⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 215.

b. Identifikasi faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

Analisis SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi. Analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan, serta analisis dari faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman.⁴⁸ Secara teori yang diambil oleh peneliti didalam buku “*Manajemen Strategis*” pengarang J. David dan Thomas L Wheelen dalam menganalisis SWOT salah satunya dengan menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal.⁴⁹ MAN 1 Tegal telah melakukan analisis SWOT dalam meningkatkan mutu sekolah. Analisis SWOT disusun dengan mengamati, menganalisis lingkungan internal dan eksternal secara teliti dan terperinci untuk menghasilkan visi, misi yang akan dicapai. Dalam analisa peneliti identifikasi faktor internal dan eksternal melalui musyawarah bersama dengan pihak yang terlibat yang terdiri dari kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru.

c. Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana sekolah akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan

⁴⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 221.

⁴⁹ J David Hunger dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yoagyakarta: Andi, 2003), hlm. 193.

meminimalkan keterbatasan bersaing.⁵⁰ Sebagaimana strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal merupakan strategi yang dilakukan untuk tercapainya pada mutu akademik sekolah. Dari hasil analisa penulis, perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu dengan cara berkoordinasi dengan unsur madrasah yang terkait yaitu kepala madrasah, waka, dan guru. Strategi unggul di MAN 1 Tegal yaitu membuat program unggulan, meningkatkan keagamaan, seleksi penerimaan peserta didik baru secara selektif, dan pengembangan diri yang intensif.

Perencanaan strategik peningkatan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, dalam perumusan seluruh kegiatan dilibatkan dengan pihak kepala sekolah, waka, guru. Dalam pengamatan peneliti, penentuan strategi unggul secara matang dibentuk dan dibahas oleh beberapa pihak yang terlibat perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah benar-benar harus signifikan dan sebuah tanggungjawab yang besar.

d. Perencanaan Jangka pendek, menengah, dan panjang

Perecanaan merupakan tindakan yang akan diambil (keputusan), dan apa yang akan dilaksanakan oleh madrasah tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya.⁵¹ Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam tiga bulan.

⁵⁰ J David Hunger dan Thomas L Wheelen, *Manajemen Strategis ...*, hlm. 16.

⁵¹ Nur Zazin, *Gerakan Penata Mutu Pendidikan ...*, hlm. 147.

Sedangkan perencanaan jangka menengah adalah perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam jangka enam bulan. perencanaan jangka panjang adalah perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam jangka satu tahun. perencanaan jangka panjang mempresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu dengan berkisar satu sampai dua tahun.⁵² Berdasarkan teori tersebut, dokumentasi yang telah didapatkan oleh peneliti bahwa MAN 1 Tegal menyusun perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dalam meningkatkan mutu sekolah. perencanaan jangka pendek dilakukan selama tiga bulan, perencanaan jangka menengah dilakukan selama enam bulan, dan perencanaan jangka panjang dilakukan selama satu tahun. Dalam analisa peneliti perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang dilakukan dengan cara mengevaluasi pelaksanaan program tahun kemarin dengan menghubungkan program berikutnya.

2. Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Pelaksanaan merupakan tahap dari perencanaan yang meliputi kegiatan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal antara lain yaitu:

a. Menentukan kebijakan madrasah

Kebijakan merupakan aturan, kaidah, atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh sekolah. Kebijakan berupa aturan yang

⁵² Sedarmayanti, *Manajemen Strategi ...*, hlm. 151.

telah ditetapkan oleh madrasah itu sendiri. Dalam pelaksanaannya, kebijakan harus dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.⁵³

Dari hasil analisa penelitian, kebijakan yang telah ditetapkan oleh MAN 1 Tegal dalam meningkatkan mutu sekolah yaitu kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan madrasah. Kebijakan yang telah ditetapkan di MAN 1 Tegal itu sendiri yaitu membuat program unggulan, membuat tata tertib untuk siswa dan guru, dan proses pembelajaran yang efektif.

b. Memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala madrasah selalu memberikan motivasi, pengarahan, atau perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait pelaksanaan kerjanya. Kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk studi lanjut dan naik jabatan tepat pada waktunya. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala madrasah memberikan hadiah kepada para pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul yaitu berupa piagam atau cinderamata. Dari data yang di dapatkan peneliti, analisa peneliti bahwa proses motivasi berlaku disetiap khalayak umum sebagai tanda untuk memberikan pengaruh besar pada tugas saat pelaksanaan. Hal ini berdasarkan teori dari Musa Hubeis dan Mukhammad Najib bahwa implementasi

⁵³ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, hlm. 200.

strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua pegawai dan staff. Proses motivasi diperlukan agar tim pembentukan program mutu madrasah berjalan dengan baik dan sebagai bentuk strategi yang akan dan sedang dijalankan.⁵⁴

c. Mengalokasikan sumber daya manusia

Sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu sekolah merupakan bahan sebagai penunjang keberhasilan dalam mengajar, memberikan pengarahan, dan sejumlah beberapa perhatian guru saat proses belajar mengajar berlangsung. Hasil analisa peneliti, merancang adanya mengalokasikan sumber daya manusia merupakan pendukung dari sistem kinerja yang menghasilkan mutu untuk dipakai di madrasah. Mutu sekolah sebagai mengalokasikan sumber daya manusia merupakan semakin meningkat jika kondisi madrasah terus melakukan perbaikan dibidangnya. Solusi ini memuat bahwa di MAN 1 Tegal dalam mengalokasikan sumber daya manusia melihat pada pegawai, guru, dan peserta didik. Mutu sekolah dipercaya bahwa madrasah dapat memberikan kontribusi yang baik di madrasah dan pegawai sebagai penunjang untuk memberikan sebagai asupan pengajaran yang bagus.

Terdapat beberapa langkah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia antara lain, memberikan pembuatan administrasi guru dan pegawai, inovasi dalam metode

⁵⁴ Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28.

pembelajaran, dan memberikan pendidikan dan pelatihan berupa musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Hal ini selaras dengan teori dari Faustino Cordoso Gomes yaitu tercapainya mutu sekolah yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia.⁵⁵

d. Budaya madrasah yang mendukung strategi.

Lembaga pendidikan merupakan salah satu sistem organisasi yang bertujuan membuat perubahan kepada peserta didik agar lebih baik, cerdas, beriman, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan dan siap menghadapi perkembangan zaman.⁵⁶ Tercapainya sebuah madrasah tidak lain dari budaya yang mempengaruhi semua warga sekolah dalam setiap program. Budaya sekolah merupakan identitas dari sebuah madrasah dalam melaksanakan pendidikan yang menjadikan inovasi-inovasi pendidikan sangat cepat, berupa nilai-nilai religius, akhlak, dan kepribadian.⁵⁷ Hasil analisa peneliti pada MAN 1 Tegal dengan mendukung budaya strategi mempunyai dampak positif disetiap kegiatan yang memberikan kemanfaatan

⁵⁵ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117.

⁵⁶ Nur Zazin, *Gerakan Penata Mutu Pendidikan ...*, hlm. 147.

⁵⁷ Muhammad Fathurohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu ...*, hlm. 261.

bagi peserta didik. MAN 1 Tegal untuk mengembangkan budaya madrasah tercatat beberapa keterlibatan antara guru dan siswa di antara lain yaitu. Sikap toleransi, disiplin, dan religius.

Dalam meningkatkan mutu sekolah, madrasah dituntut untuk mengembangkan budaya madrasah sebagai perkembangan bahwa dalam proses pelaksanaan mutu sekolah dibutuhkan kinerja unggul dengan sumber yang berprofesional dan sesuai sasaran yang akan dicapai.

3. Evaluasi Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal.

Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan, pengelola harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan terakhir dari rangkaian proses manajemen strategik. Evaluasi bagian dari penilaian hasil dari perencanaan dan pelaksanaan sebagai standar acuan peningkatkan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Evaluasi strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal dilakukan secara bertahap. Dalam pandangan peneliti, proses evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal terbagi tiga tahap, yaitu:

a. Memonitor seluruh hasil perencanaan dan pelaksanaan

Evaluasi strategik adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah

dibuat atau ditetapkan.⁵⁸ Berdasarkan teori tersebut, evaluasi atau memonitor dari proses perencanaan dan pelaksanaan, kepala madrasah bersama waka humas, waka kurikulum, waka kesiswaan, melakukan *meeting* secara terstruktur apa saja sasaran yang belum tercapai. Peneliti menilai bahwa dengan cara melihat hasil dari perumusan perencanaan dan proses pelaksanaan, kepala madrasah memberikan inovasi sebagai program bahwa di MAN 1 Tegal dapat memberikan sebuah peningkatan pada sistem mutu.

Berdasarkan dokumen yang peneliti dapatkan, cara memonitor seluruh hasil dari perumusan perencanaan dan proses pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal yaitu sepenuhnya kepala madrasah bertanggungjawab dengan dibantu oleh waka kurikulum, melakukan pengawasan (tindak lanjut) dan melihat hasil outputnya yang memberikan kelebihan pada kualitas akademik madrasah.

b. Mengukur kinerja madrasah

Pengukuran dalam penggunaan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi melakukan penilaian dan bagaimana sasaran akan dicapai.⁵⁹ Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa mengukur kinerja mutu

⁵⁸ Musa Hubeis dan Mukhamadajib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi ...*, hlm. 28.

⁵⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis ...*, hlm. 319.

akademik berupa supervisi pada saat proses pembelajaran berlangsung dan hasil pembelajaran yang dilaksanakan, penilaian kinerja guru dalam mengajar, dan mengontrol pada penerapan program dalam rangka mencapai mutu akademik.

Peneliti mampu memberikan berupa dokumen guna menguatkan penelitian manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah diantaranya melakukan pengawasan pada guru, penilaian program kegiatan berupa program minat dan bakat sebagai acuan peningkatan pada bidang standar proses, visi misi pada sekolah bukti bahwa tercapainya mutu sekolah.

c. Mengambil langkah-langkah perbaikan

Kegiatan yang dilakukan dengan mengambil berbagai tindakan dan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan pada keputusan.⁶⁰ Berdasarkan teori tersebut, MAN 1 Tegal mengambil langkah perbaikan yaitu melakukan penilaian ulang atas perumusan perencanaan dan proses pelaksanaan, menyesuaikan dengan perkembangan sarana pembelajaran, dan evaluasi akademik sebagai analisa kekurangan pada setiap mutu sekolah yang telah dilakukan.

Proses perbaikan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam rangka meningkatkan segi mutu sekolah. Sistem

⁶⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, hlm. 129.

mutu madrasah sebagai acuan perbaikan yang berkelanjutan. Mutu sekolah memberikan suasana baru pada madrasah dengan dilihat dari tanggungjawab, prosedur, dan tata cara pelaksanaannya.⁶¹ Berdasarkan teori tersebut, peneliti menilai bahwa melakukan langkah-langkah perbaikan merupakan strategi untuk memberikan peluang besar kepada madrasah dalam meningkatkan mutu sekolah.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam suatu penelitian pasti terdapat kelebihan dan kekurangan. Dalam penelitian ini, peneliti menjumpai keterbatasan baik dari penulis sendiri maupun dari keadaan yang kurang mendukung. Keterbatasan itu diantaranya adalah keterbatasan pengetahuan dari peneliti yang dapat memengaruhi hasil penelitian yang ada baik dari segi teoritis maupun metode.

Selain itu, peneliti juga mengalami kendala dalam hal waktu. Waktu yang sementara dan relatif singkat membuat peneliti ini bersifat sementara, artinya bila diadakan penelitian pada tahun yang berbeda dimungkinkan akan ada perbedaan dari manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah tersebut karena situasi yang dihadapi pada setiap tahun berbeda. Namun demikian penelitian ini dapat mewakili manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah pada tahun 2019.

⁶¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 309.

Penelitian ini hanya mengambil obyek di MAN 1 Tegal, sehingga hasil yang diperoleh dimungkinkan berbeda jika dilakukan di tempat lain karena manajemen strategik peningkatan mutu sekolah di MAN 1 Tegal masing-masing berbeda.

Meskipun banyak dijumpai keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini, namun tidak menjadi halangan melainkan menjadi hal yang dapat dikaji kembali dalam penelitian berikutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan, antara lain:

1. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu perumusan visi, misi, dan tujuan, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT, menentukan strategi unggul, merencanakan jangka pendek, menengah, dan panjang. Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah dilakukan secara teratur dan prosedur serta didampingi oleh beberapa pihak terkait yang merupakan bagian dari madrasah.
2. Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu menentukan kebijakan madrasah, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya manusia, mengembangkan partisipasi warga masyarakat, mengidentifikasi pengembangan kurikulum madrasah, mengelola proses belajar mengajar, dan mengembangkan budaya madrasah. Dalam proses pelaksanaan manajemen strategik dihasilkan oleh MAN 1 Tegal yaitu upaya madrasah dalam memberikan sebuah program yang berkenaan dengan partisipasi masyarakat pada madrasah, budaya yang saling memberikan antar sosial dan kinerja sumber daya manusia.
3. Evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan madrasah, serta mengambil langkah-langkah perbaikan. Dalam evaluasi

manajemen strategi, madrasah didukung oleh beberapa kegiatan sebagai dasar acuan dari perencanaan dan pelaksanaan. Proses evaluasi secara matang dilakukan oleh pihak madrasah untuk mengupayakan agar kesalahan sebelumnya dibetulkan secara matang untuk mewujudkan sebuah mutu akademik yang baik bagi masyarakat. Sistem tersebut mencakup tanggungjawab, prosedur dan sumber daya.

B. Saran

Tanpa mengurangi rasa hormat kepada semua pihak dan demi suksesnya kegiatan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal agar berjalan lebih lancar dan memperoleh hasil yang maksimal, maka penulis memberikan saran, antara lain:

1. MAN 1 Tegal dalam merumuskan program yang berkenaan dengan mutu akademik harus lebih matang untuk memberikan sebuah keberhasilan yang nantinya dapat memberikan efek yang baik pada madrasah.
2. Dalam sistem pengelolaan yang sudah terprogram oleh madrasah, semua harus bekerja sama serta berfikir untuk masa yang akan datang dengan jangkauan bahwa madrasah tetap eksis di mata masyarakat.
3. Pelaksanaan manajemen strategik diharapkan mampu menyesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus melakukan koordinasi dengan baik kepada pihak terkait pada saat pelaksanaan.
4. Proses evaluasi dinyatakan berhasil jika semua yang bekerja sama secara maksimal dan mampu memperhatikan masalah-malalah yang timbul untuk dapat segera dilakukan perbaikan lebih lanjut sehingga dapat menciptakan mutu akademik yang baik.

C. Penutup

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah mengaruniakan Taufiq, Hidayah dan pertolongan-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul:

“Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN Tegal”. Sholawat dan salam tidak lupa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, seorang juru selamat yang selalu dinantikan akan syafa’atnya oleh seluruh umat manusia kelak di hari kiamat.

Penulis menyadari, sekalipun telah mencurahkan segala usaha dan kemampuan dalam penyusunan skripsi ini, namun masih terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca untuk perbaikan selanjutnya. Dan penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Sebagai penutup, semoga skripsi ini dapat menambah *khazanah* keilmuan dan memberikan manfaat bagi kita semua. *Aamiin*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarita, Alben, *Manajemen Sekolah*, Yogyakarta: Media Akademi, 2016.
- Amir, M. Taufiq, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Arbangi, dkk., *Manajemen Mutu Pendidikan*, Depok : Prenadamedia, 2016.
- Arcaro, Jerome S, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005.
- Arikunto, Suharsimi, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*", Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Barbey, Jay B dan William S Herterly, *Strategic Management dan Competitive Advantage*, USA: Person, 2012.
- Brocka, Bruce, *Quality Management "Implementing The Best Ideas Of the Mater"*, USA: Mc Graw Hill, 1992.
- Cordoso Gomes, Faustino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- David, Fred R., *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Cordoba Internasional Indonesia, 1997.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Yayasan Penyelenggara dan Penerjemah Al-Qur'an, 1989.

- Dewi Primasari dan Suyadi Prawirosentono , *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Draft, Richard L, *Manajemen, Management, terjemah* Emil Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryami Hermanto, Jakarta: Erlangga, 2002.
- Fatah, Nanang, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Fathurrohman, Muhammad, dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik*, Yogyakarta: Teras, 2012.
- Febrianti, Kalimantan, Brenda Resti, “*Manajemen Quality Assurance Sebagai Upaya Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Terhadap Sekolah*”, *Jurnal Manajemen*, (Vo. 1, No. 1, Tahun 2016), hlm. 52-59.
- Firila, Dina Fanny, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dengan Analisis SWOT di SDIT Bina Insani Semarang* 2019.
- Forest R. David dan Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, USA: Pearson, 2015.
- Hariri, Hasan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Media akademi, 2016.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2004.
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

- Hayat, Barul dan Suhendra Yusuf, *Mutu Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi, 1996.
- Irani, Ulfah dan Murniati, “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* (Vol. 4, No. 1, November 2014), hlm. 59-60.
- Iriantara, Yosol, *Manajemen Strategis Public Relations*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Khoiri, Ahmad, “Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam” *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 1, Nomor, 1 mei 2016), hlm. 84.
- Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, Malang: Universitas Brawijaya, 2000.
- Makbuloh, Deden, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam: Model Pengembangan Teori dan Aplikasi Sistem Penjaminan Mutu*, Jakarta: Rajawali, 2011.
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2013.
- Masyhudi, M. Sulthon, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mulyasana, Dedi, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*, cet. 1 Jakarta: Raja Grafinndo Persada, 2014.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.
- Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Puji Suci, Rahayu, *Esensi Manajemen Strategi*, Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.

- Reksohadiprodjo, Sukanto, *Manajemen Strategi Edisi 4*, Yogyakarta: BPFE, 2003.
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. 4, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management In Education*, Yogyakarta: Ircisod, 2010.
- Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, Bandung: Erlangga, 2012.
- Somiyatun, *Manajemen Strategis Ketenagaan dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Ustazah di Pondok Pesantren Putri Aris Kendal* 2018.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Syarifuddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: Konsep Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Syukur, Fatah, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Umar, Husein, *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan.*

- Tampubolon, Manahan P., *Manajemen Operasional*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Tisnawati, Ernie Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Ed, 1, Jakarta: Kencana, 2015.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi offset, 2003.
- Tjiptono, Fandy, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Werang, Basilius R., *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Yogyakarta: Media Akademi, 2015.
- Zahroh, Aminatul, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk mendongkrak Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2016.
- Zazin, Nur, *Gerakan Penata Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2011.
- Zuhriah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

Lampiran 1

PEDOMAN PENELITIAN

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH DI MAN 1 TEGAL

A. Pedoman Wawancara

1. Perencanaan Manajemen Strategik

- a. Menjelaskan visi misi dan tujuan yang telah diterapkan.
 - 1) Apa visi, misi dan tujuan yang diterapkan di MAN 1 Tegal?
 - 2) Bagaimana rumusan visi, misi dan tujuan yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal?
 - 3) Siapa saja yang terlibat dalam perumusan visi, misi dan tujuan di MAN 1 Tegal?
 - 4) Apa pentingnya dari visi, misi dan tujuan yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal?
- b. mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam di MAN 1 Tegal
 - 1) Bagaimana madrasah dalam menganalisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 2) Siapa saja yang terlibat dalam menganalisis faktor internal dan eksternal di MAN 1 Tegal?
 - 3) Apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari analisis internal di MAN 1 Tegal?
 - 4) Apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari analisis eksternal di MAN 1 Tegal?
 - 5) Bagaimana cara mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada di MAN 1 Tegal?

- c. Menentukan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal
 - 1) Apa saja yang menjadi strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 2) Bagaimana perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 3) Siapa saja yang terlibat dalam perumusan strategi unggul di MAN 1 Tegal?
 - 4) Bagaimana langkah-langkah dalam melaksanakan strategi unggul untuk meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 5) Apa manfaat yang diperoleh dari strategi unggul yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal?
- d. Mengidentifikasi rencana jangka pendek, menengah, dan panjang di MAN 1 Tegal
 - 1) Apakah madrasah melakukan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 2) Bagaimana perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang di MAN 1 Tegal?
 - 3) Siapa saja yang terlibat dalam perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang di MAN 1 Tegal?
 - 4) Apa saja yang menjadi rencana perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal?

2. Pelaksanaan Manajemen Strategik

- a. Menentukan kebijakan akademik madrasah di MAN 1 Tegal
 - 1) Apa saja kebijakan yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal?

- 2) Apa saja manfaat yang diperoleh dari kebijakan yang telah dilakukan di MAN 1 Tegal?
 - 3) Apakah ada kendala saat melakukan kebijakan di MAN 1 Tegal?
- b. Memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Tegal
- 1) Apakah kepala madrasah memberikan motivasi atau pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan peningkatan kompetensinya di MAN 1 Tegal?
 - 2) Bagaimana cara memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kinerja di MAN 1 Tegal?
 - 3) Apakah ada pemberian hadiah atau hukuman bagi pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat menjalankan tugasnya lebih baik lagi?
- c. Mengalokasikan sumber daya manusia agar strategi yang telah diterapkan dapat diimplementasikan
- 1) Bagaimana cara mengalokasikan sumber daya manusia agar sesuai dengan kemampuan di bidangnya masing-masing?
 - 2) Bagaimana solusi yang dilakukan jika terdapat sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan kemampuan di bidangnya?
 - 3) Bagaimana langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di MAN 1 Tegal?
- d. Mengembangkan budaya sekolah yang mendukung strategi di MAN 1 Tegal
- 1) Apa saja budaya sekolah yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal?

- 2) Bagaimana langkah-langkah budaya yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal?
- 3) Apakah hambatan saat melakukan budaya yang mendukung strategi di MAN 1 Tegal?
- 4) Apa manfaat yang diperoleh dari budaya yang telah dilakukan di MAN 1 Tegal?

3. Evaluasi Manajemen Strategik

- a. Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan
 - 1) Bagaimana cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
 - 2) Apa saja yang menjadin hambatan pada saat memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal?
- b. Mengukur kinerja akademik madrasah
 - 1) Bagaimana cara mengukur kinerja individu dan madrasah di MAN 1 Tegal?
 - 2) Permasalahan apa yang sering muncul saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal?
- c. Mengambil langkah-langkah
 - 1) Bagaimana langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal?
 - 2) Apakah langkah yang dilakukan berhasil mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal?

- 3) Bagaimana perkembangan madrasah setelah melakukan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu akademik di MAN 1 Tegal?

B. Pedoman Dokumentasi

- 1) Identifikasi analisis internal (kekuatan dan kelemahan)
- 2) Bukti fisik madrasah
- 3) Evaluasi diri madrasah
- 4) Rencana jangka pendek dan menengah

C. Pedoman Observasi

- 1) Pendidikan dan pelatihan bagi guru
- 2) Pengembangan profesi guru
- 3) pelaksanaan MGMP
- 4) pelaksanaan supervisi proses pembelajaran
- 5) Rapat hasil akhir peserta didik

Lampiran 2

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Informasi : Dra. Hj. Nurhayati, M.Pd.

Jabatan : Kepala Madrasah MAN 1 Tegal

Hari/Tanggal : Kamis, 01 Agustus 2019

Waktu : 07.40 WIB

No	Pertanyaan	Jawaban
	Perencanaan Manajemen Strategik	
1.	Bagaimana perumusan visi misi dan tujuan pada madrasah	Bahwasanya keberadaan MAN 1 Tegal tidak jauh dengan yayasan pondok pesantren, karena keberadaan MAN 1 Tegall itu tidak lain dari keberkahan adanya pondok pesantren yang mendukung adanya pengetahuan yang berbasis agama. sebab itu, MAN 1Tegal menjadi terkenal oleh masyarakat luas dan dalam perumusannya, MAN 1 Tegal lebih meningkatkan kualitas pendidikanya, untuk masa depan peserta didiknya dengan kemampuan akademik yang tinggi dan akhlak yang baik.
2.	Dalam perumusan visi misi dan tujuan, siapa saja yang terlibat di dalamnya	Kepala madrasah. waka kurikulum. Waka sarana prasarana. Waka kesiswaan. Waka humas. Guru dan komite.
3.	Apakah madrasah menggunakan analisis SWOT dalam membuat manajemen strategik	Disetiap madrasah pasti menggunakan analisis yang berbeda sesuai dengan kebutuhan. Di MAN 1 Tegal, menggunakan analisis SWOT dalam membantu dari sisi yang sedang

		dialaminya, seperti kurangnya kedisiplinan siswa, guru telat masuk kelas.
4.	Jika iya, bagaimana analisis dalam faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu sekolah	Untuk bagian internalnya, melihat hasil atau output. Agar lebih mudah dan dapat dipahami, maka pada faktor internal apakah sesuai dengan metode yang digunakannya dalam menganalisis sehingga mudah dapat diselesaikan dengan baik. Pada sisi analisis eksternal, melihat seberapa jauh masyarakat menaruh kepercayaan lebih terhadap madrasah, dilihat dari hasil prestasi yang diraihinya dari para peserta didiknya. Dengan banyaknya prestasi. Maka masyarakat atau pelanggan akan menaruh kepercayaan bahwa di MAN 1 Tegal peserta didiknya mempunyai pengetahuan diatas rata-rata.
5.	Ketika menggunakan analisis SWOT, apa saja kekuatan dan kelemahan pada analisis faktor internal dan juga peluang dan ancaman pada analisis faktor eksternal kaitannya dengan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah	Kekuatannya diantara lain: dengan jumlah peserta didiknya lebih banyak lebih dari 1.500 siswa/siswinya dan dipilih oleh sistem dengan nilai diatas rata-rata. MAN 1 Tegal, memiliki 3 pengetahuan Agama, IPA, IPS, dan keterampilan. Prestasi yang diraih setiap tahun menambah. Hasil yang diberikan lebih memfokuskan pada aspek 3 pengetahuan. Kelemahan diantara lain: alhamdulillah dalam kepemimpinan Kepala madrasah yang baru, berkisar 2 tahun MAN 1 Tegal kelemahan yang sering dialaminya ketika KBM, banyak guru yang tidak masuk kelas. Tingkat kompetensi dan keprofesionalisme belum terpenuhi. Sehingga adanya bimtek yang diadakan oleh pihak madrasah maupun dari kanwil

		<p>depag perkabupaten yang diaturkan oleh kemenag propinsi.</p> <p>Peluang diantara lain: disetiap PPDB, pasti meningkat jumlah dari tahun ke tahun. Karena berada di lingkungan pondok pesantren, maka siswanya banyak yang berada di pondok pesantren. Kualitas yang diterima juga berlaku ada yang lewat jalur prestasi. Ada yang masuk dengan jalur raport dengan nilai minimal yang ditentukan oleh pihak madrasah. jalur tahfidz minimal 10 Juz dan secara bertahap. Sehingga masyarakat dengan notabena berbagai macam kalangan, sangat mengapresiasi program yang diberikan madrasah kepada pelanggan.</p> <p>Ancaman diantara lain: Dengan kebutuhan yang diberikan oleh pelanggan, MAN 1 Tegal banyak sekali menolak para peserta didiknya yang dibawah nilai rata-rata. Karena keberadaan madrasah dilingkungan pondok pesantren, sulitnya membagi waktu yang intensif agar siswanya ketika KBM lebih memfokuskan ketika saat KBM. Kompetensi guru yang dimilikinya banyak yang belum professional. Banyak dari pegawainya masih standar kualitasnya dari pendidikan S1.</p>
6.	Apakah madrasah membuat sebuah rencana jangka pendek, menengah, dan panjang dalam meningkatkan mutu sekolah	Madrasah menggunakan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang. Setiap rencana yang dibuat ada anggaran dan kebutuhan atau kegiatan yang berhubungan dengan madrasah dan dari kegiatan tersebut, harus dapat titiknya berada di peserta didik.

7.	Bagaimana perumusan Renstra yang diterapkan oleh pihak madrasah	Rencana yang diterapkan harus mengalir dan punya tujuan yang jelas. Dalam renstra madrasah membuat aturan disetiap bidangnya dan kepala madrasah mengontrol dengan baik. Menerapannya ada pada waka disetiap madrasah dan kegiatan apa saja disetiap waknya. Sehingga yang urgent pada penerapannya, agar renstra yang diterapkan mudah dilaksanakan dengan baik. Untuk masa waktunya, rencana pendek 3 bulan, rencana menengah 6 bulan dan rencana panjang 1 tahun sesuai dengan yang diprogramkan madrasah.
8.	Apa saja yang menjadi rumusan Renstra yang diterapkan di MAN 1 Tegal	Salah satunya dianggaran. Karena terkait anggaran bukanlah sistem yang mudah. Banyaknya siswa, menjadi anggaran yang dibutuhkan lebih banyak, dan dibuat semaksimal mungkin. Dengan seperti ini renstra yang sudah dirumuskan akan lebih mudah dilaksanakan. Mulai dari aturan prosedurnya, aturan kelayakan dari madrasah.
9.	Sebagai madrasah yang berkualitas baik, pasti adanya suatu strategi unggul yang dimilikinya, oleh sebab itu maka apa yang menjadi strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Madrasah harus mempunyai prestasi. Siswa yang unggul membuat citra madrasah lebih dikenal di banyak orang. Kualitas bagian akademik dan non akademik, pelayanan yang memadai, sarana prasarana yang mendukung. Dengan harapan meningkatkan kualitas madrasah nilai UN meningkat, yang diterima diperguruan tinggi negeri lewat jalur SNMPTN meningkat. Yang diterima di universitas bagus lebih banyak. Dengan kepada tolak ukurnya dipusatkan pada peserta didik, membuat siswa lebih semangat untuk melanjutkan tingkat yang

		lebih tinggi, mengurangi nilai pengangguran yang putus sekolah.
10.	Bagaimana rumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Disetiap bidangnya, harus ada strategi yang dinilai program yang dimasukan tergolong baik dan bagus. Tertatanya ruang masuk yang lebih banyak, sehingga proses strategi unggul yang diberikan kepada masyarakat lebih banyak. Layanan yang diberikan memadai. Banyak siswa yang berprestasi. Mendapatkan kejuruan dibeberapa lomba oliympiade yang diselenggarakan oleh tingkat nasional.
11.	Langkah apa saja yang harus dilakukan oleh madrasah, dalam melaksanakan strategi unggul untuk meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Dengan meningkatkan kualitas nilai UN dan banyak yang diterima lewat jalur SNMPTN. Meningkatnya yang diterima di universitas unggulan dan ternama. Dalam kompetensi kelulusannya, peserta didik diwajibkan hafal juz ama. Hafal asmaul husna. Dan menerapkan kebiasaan seperti sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah. Kedisiplinan yang bagus, akan membuat rasa diri siswa meningkat dalam proses kesadaran dan rasa tanggungjawab misalnya siswa wajib masuk madrasah sebelum pukul 07.00 WIB, jadi peserta didiknya tidak ada yang terlambat masuk sekolah.
	Pelaksanaan Manajamen Strategik	
1.	Kebijakan apa saja yang diterapkan di MAN 1 Tegal	Meningkatkan kedisiplinan bagi semua warga madrasah. Para penjual makanan yang diluar akan ditempatkan di dalam sekolah guna untuk meningkatkan keamanan bagi peserta didik agar tidak keluar madrasah. ditambahnya pegawai tenaga pendidik maupun tenaga

		kependidikan sesuai dengan alur yang diambilnya dan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah. memberikan fasilitas sarana prasarana yang memadai, bertujuan untuk lebih nyaman dan tenang ketika melaksanakan program kegiatan madrasah.
2.	Ketika menentukan kebijakan, kendala apa saja yang dihadapinya	Pasti dalam menentukan sebuah program baru yang dimana sulit untuk dilaksanakan, tetapi dengan adanya kesepakatan bersama dan tujuan yang jelas bagi madrasah, maka kendala yang dialaminya hanya dibagian berapa lama inovasi akan tercapai. Misalnya menentukan kedisiplinan dengan diadakannya musyawarah antara madrasah dan yayasan pondok pesantren di lingkungan madrasah.
3.	Apakah kepala madrasah memberikan motivasi atau pembinaan terhadap pegawainya terkait pada peningkatan kompetensinya	Kepala madrasah sepenuhnya memberikan motivasi disaat pagi hari dengan cara memberikan contoh yang baik terhadap pegawai lainnya terkait 5 budaya kerja dalam kinerjanya, sehingga motivasi yang diberikan berupa praktek yang secara langsung dilihat oleh para pegawainya. Dalam pembinaan kepala madrasah lebih memfokuskan kepada program yang diadakan oleh pihak kanwil maupun madrasah itu sendiri, misalnya adanya program bimtek maupun workshop bagi pegawai yang kurang dalam tingkat kompetensi pedagogik dan kompetensi professional.
4.	Bagaimana cara kepala madrasah memotivasi pegawainya untuk meningkatkan	Pada saat ini, kepala madrasah sering kali membekali pegawainya dengan tugas dan tanggung jawab. Nilai keprofesionalisme harus dimiliki oleh setiap pegawai, misal

	profesionalisme kinerja di MAN 1 Tegal	guru tidak hanya pandai mengajar tetapi juga menganalisis program semester, tahunan, menganalisis hasil belajar siswa (raport) sebagai bahan evaluasi. Dalam setiap 3 bulan sekali dari pihak kemenag kabupaten mengirimkan beberapa pegawainya untuk mengikuti diklat, bimtek, atau workshop yang diadakan oleh kemenag propinsi.
5.	Bagaimana cara mengalokasikan SDM agar sesuai dengan bidangnya masing-masing	Disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, sekarang tidak tingkat salah pemahaman, ketika guru lulusan prodi matematika mengajar bahasa inggris, sekarang sudah linear, tujuannya agar dari pihak yang bersangkutan dapat sepenuhnya memberikan yang selama guru mengajarnya. Selain itu, kesesuaian antara pegawai dengan pegawai lainnya sama halnya SDM yang diberikan khalayak dengan kemampuan dibidangnya masing-masing.
6.	SDM yang telah menyatu di madrasah, apakah ada solusi jika SDM nya tidak sesuai dengan kemampuan di bidangnya	Untuk sekarang ini, sudah tidak ada. Semuanya linear. Karena dengan SDM yang dimilikinya guru atau pun pegawai lainnya tidak lain sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Semakin tinggi nilai SDM-nya, maka sangat erat bahwa madrasah akan meningkat dalam bidangnya masing-masing.
7.	Bagaimana langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja SDM pada mutu sekolah MAN 1 Tegal	Pada SDM khususnya semua warga madrasah, memberikan sebuah pelayanan yang baik dan nyaman, sekiranya itu dapat menunjang kontribusi antara masyarakat dan madrasah berkembang lebih maju.maka langkah-langkahnya antara lain. Mengambil sisi positif yang

		<p>mengaitkan hasil belajar siswa dengan guru yang mengajarnya sesuai dengan prodi yang diambilnya ketika perkuliahan. Hasil prestasi siswa meningkat karena inovasi yang diberikan guru ketika mengajar menggunakan metode pengajaran yang mudah sehingga inovasi yang diberikan guru berguna bagi siswanya. Adakalanya guru memberikan pembelajaran diluar sekolah, dengan berbaur di lingkungan masyarakat, seperti meneliti tentang pada mapel sosiologi, dengan lingkungan atau analisis kehidupan pada mapel biologi. Semakin tinggi nilai kepercayaan masyarakat yang terfokus pada SDM, maka mempermudah madrasah dalam melaksanakan berbagai program kegiatan madrasah lainnya.</p>
8.	<p>Untuk mengembangkan budaya strategi di MAN 1 Tegal, apa saja budaya untuk mendukung strategi dan langkah-langkah budaya apa yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal</p>	<p>Salah satunya, pihak madrasah meminta kerjasama dengan pihak yayasan pesantren terkait mengintensifkan peserta didiknya, karena banyak siswa/nya yang bermukim di pondok pesantren, diadakannya pertemuan dengan masyarakat, walimurid. Khususnya untuk guru, disetiap wali kelas harus memberikan inovasi seperti dibuatnya grup Whatsapp yang isinya No. Hp wali murid, wali kelas, dan muridnya, guna mengontrol kepada peserta didiknya.</p>
9.	<p>Pada saat melakukan budaya untuk mendukung strategi, hambatan apa yang dihadapinya</p>	<p>hambatan yang dihadapinya tidaklah besar. Karena MAN 1 Tegal sudah dikenal oleh masyarakat dan berada di lingkungan pondok pesantren, hanya saja jangka waktu yang akan dicapai, apakah sesuai dengan rencana strategi yang diberikan. Hambatan yang seperti itu,</p>

		<p>terkendala dari kesibukan para pegawainya yang belum dapat meminimalisir dengan sepenuhnya budaya strategi yang ada di MAN 1 Tegal. Tetapi, hambatan seringkali dihadapinya pada sisi untuk menghindari dari kritik dan saran dari pihak luar, walaupun madrasah melakukan kerja sama dengan pihak luar.</p>
	<p>Evalusi Manajemen Strategik</p>	
1.	<p>Bagaimana cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal</p>	<p>Kepala madrasah beserta jajarannya melihat hasil dari perumusan yang dirumuskan, jika sudah hasilnya maka dapat dievaluasi bagian perencanaan dan pelaksanaan yang terkait manajemen strategik.</p>
2.	<p>Ketika memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal, apa saja hambatan yang dihadapinya terkait dalam</p>	<p>MAN 1 Tegal dari berbagai macam hambatan yang dihadapi, dibagian menentukan kesenjangan yang akan dicapai dengan sasaran yang jelas. Dengan sasaran yang jelas, tetapi belum bisa tercapai, maka solusinya dengan menentukan upaya-upaya solusi dijadikan bahas inovasi-inovasi sebagai pembaharuan dari sebuah kinerja madrasah.</p>
3.	<p>Pada pengukuran kinerja dan individu madrasah, bagaimana cara mengukur kinerja dan individu madrasah terkait pada perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu</p>	<p>Kepala madrasah sering memberikan kepada pegawai, bahwa pegawainya diharuskan mempunyai inovasi-inovasi sebagai bahan tambahan dan pembaharuan model dalam segala pelaksanaan program kegiatan. Kegiatan yang menunjang dalam madrasah dengan sasaran kepada seluruh warga madrasah. keteladanan pegawai yang posesif akan</p>

	sekolah	memberikan hal yang positif sebagai efektivitas dan efisiensi dalam tanggungjawab sebagai pegawai.
4.	Permasalahan apa saja yang sering muncul saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal	Sasaran yang belum tercapai. Membuat hal yang semakin berat, akan mudah dipecahkan dengan musyawarah secara bersama, munculnya masalah ini karena dalam jangka dekat sasaran belum tercapai. Hanya saja dalam kerenggangan waktu pencapaian saja.
5.	Dalam mengambil langkah-langkah perbaikan, cara untuk mengatasi seperti apa jelaskan	Awal mula, hasil yang kita lihat sebagai bahan acuan dalam meeting. Setelah itu, madrasah membuat perumusan hasil dari outputnya. Kemudian, dengan kondisi seperti itu, madrasah lebih menenankan pada kelebihan yang akan diberikan kepada masyarakat. Kelemahan yang ada, segera dipecahkan dengan menggunakan berbagai metode untuk menyelesaikannya. Setelah ada perbaikan, semaksimal mungkin adanya inovasi yang membuat program dari perumusan lebih bagus dan unggul.
6.	Apakah langkah yang dilakukan berhasil mengatasi permasalahan dalam perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal	Pastinya berhasil jika dilakukan secara bersama sama dengan tujuan yang jelas dengan memberikan sepenuhnya pikiran dan tenaga untuk meningkatkan kondisi madrasah lebih bermutu dan meningkatnya kualitas madrasah.
7.	Setelah melakukan perbaikan dengan tiap tahap, bagaimana perkembangan madrasah setelah melakukan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Madrasah lebih matang akan sebuah evaluasi yang dilakukan secara bersama, dan hasil yang diberikan begitu baik demi madrasah ke depannya. Hasil lulusan madrasah yang berkompeten akan menimbulkan rasa percaya akan pada madrasah yang diberikan oleh masyarakat. Semua upaya yang diberikan

		madrasah kepada masyarakat, mendorong adanya kepuasan yang diterima oleh pihak masyarakat. Maka sebab itu, outputnya madrasah sangat menentukan untuk meningkatkan rasa kepercayaan masyarakat akan hasil yang diberikan siswanya oleh madrasah.
--	--	--

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Informasi : H. Amari Ma'ruf, M.Pd

Jabatan : Waka Kurikulum MAN 1 Tegal

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Juli 2019

Waktu : 11.40 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban
	Perencanaan Strategik	
1.	Bagaimana perumusan visi misi dan tujuan di MAN 1 Tegal.	Sebelumnya melakukan musyawarah semua yang terlibat dalam perumusan visi, misi, dan tujuan. Perumusan yang dilakukan untuk tujuan MAN 1 Tegal dalam jangka waktu pendek, menengah maupun panjang. Dilakukan secara terbuka dan dipimpin oleh kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah.
2.	Siapa saja yang terlibat dalam perumusan visi misi dan tujuan di MAN 1 Tegal.	Kepala madrasah, waka humas, waka sarana prasarana, waka kurikulum, waka kesiswaan, guru, dan komite sekolah.
3.	Apa pentingnya dari visi misi dan tujuan yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal.	Agar rencana yang telah diterapkan terarah dan sesuai apa yang akan dicapai.
4.	Bagaimana madrasah dalam menganalisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Setiap madrasah menggunakan SOP dalam menganalisis menggunakan analisis SWOT, ada tim pengembang, pertemuan wali murid, apa mereka yang inginkan, bekerja sama dengan kepala yayasan pondok pesantren dalam program pembelajaran, ada

		kebijakan yang baik dengan pihak luar, dalam faktor eksternal.
5.	Siapa saja yang terlibat dalam menganalisis faktor internal dan eksternal di MAN 1 Tegal	Terutama kepala madrasah yang ikut merasakan dan waka humas, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana prasarana, tenaga kependidikan, guru, dan komite sekolah.
6.	Apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari analisis internal di MAN 1 Tegal	SDM bagus, banyak dari pegawai nya sedang kuliah S2, banyaknya siswa dengan nilai raport diatas rata-rata. Kelemahannya, karena dari jumlah peserta didik kebanyakan bermukim di pondok pesantren, jadi dalam proses pembelajaran banyak yang mengantuk, karena lelahnya setelah kegiatan di pondok pesantren, paginya pembelajaran di madrasah. dari kelemahan yang ada, pihak sekolah menuntut kerja sama yang baik dengan pihak luar, untuk adanya kontribusi yang baik guna menunjang majunya MAN 1 Tegal.
7.	Apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari analisis eksternal di MAN 1 Tegal	Peluangnya, setiap tahun menjadi tumpuan harapan yang lulusan dari MTS/SMP dalam siswa yang berkualitas, lingkungan yang desa tetapi seperti dikota, dengan lingkungan yang agamis, membuat masyarakat lebih percaya akan hasil yang diberikan dari madrasah, dan warga sekitar madrasah pun ikut merasakan adanya madrasah yang berada dilingkungan desa, menjadikan warga setempat ikut berjualan aneka ragam makanan untuk peserta didiknya. Ancamannya tidak terlalu banyak, salah satunya karena

		<p>madrasahny berada di lingkungan pondok pesantren, salah satunya dari sekian peserta didik lebih mementingkan pembelajaran di pondok pesantren.</p>
8.	<p>Bagaimana cara mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada di MAN 1 Tegal</p>	<p>Dengan memperbaiki dari segi yang kurang, dan dalam jangka pendek, kelemahan dan ancaman sudah teratasi dengan baik. Keadaan dimana kelemahan dan ancaman sering mennjadi kendala di setiap madrasah, maka konsep yang akan dimatangkan benar-benar sesuai prosedur dengan langkah-langkah yang benar, sebab itu kelemahan dan ancaman tidak seperti PR yang membuat pihak madrasah merasa terbebani.</p>
9.	<p>Apakah madrasah melakukan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal</p>	<p>Madrasah melakukan rencana baik rencana jangka pendek, menengah, dan panjang, dan dalam rencana jangka pendek, setiap tahun lulusannya banyak diterima di perguruan tinggi negeri ternama, dengan sarana prasarana yang memadai, membuat nyaman peserta didik dalam proses belajar mengajar, setiap local, sudah terdapat LCD. Jangka menengah, dilihat dari animo masyarakat peserta didik, setiap tahunnya dengan jumlah peserta didik lebih banyak, sehingga masyarakat menaruh kepercayaan pada madrasah. jangka panjang, madrasah mengingingkan dari setiap peserta didiknya ikut serta dalam olimpiade atau lomba yang tingkat nasional maupun internasional dengan prestasi</p>

		yang diraihnya.
10.	Bagaimana perumusan jangka pendek, menengah dan panjang di MAN 1 Tegal	Dalam perumusannya, pasti adanya tujuan yang akan dicapai dalam beberapa kurun waktu, untuk jangka pendek selama 6 bulan, jangka menengah 1 tahun, dan jangka panjang selama 5 tahun sesuai masa jabatan kepala madrasah. Setiap melakukan perumusan yang akan dicapai dalam kurun beberapa waktu, semua pegawai terlibat dan andil secara musyawarah. Perumusan ini menghasilkan sesuai kebutuhan yang diinginkan oleh <i>stakeholder</i> . Keadaan madrasah menggunakan perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang artinya madrasah mempunyai tujuan yang jelas dan terarah sesuai apa yang dirumuskan.
11.	Siapa saja yang terlibat dalam perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang di MAN 1 Tegal	Semua pihak madrasah kecuali peserta didiknya. Dengan terlibatnya perumusan jangka pendek, menengah, dan panjang, maka konsep kematangan yang terlibat mudah untuk membuat rencana kedepannya.
12.	Apa saja yang menjadi strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Dari segi sarana prasana yang sudah memadai, akan dibangun mushola yang lebih besar, dengan media serba online, madrasah mempunyai website yang asli, sebagai penunjang dari segi media sosial yang lainnya, memudahkan para peserta didiknya pandai dalam teknologi informatika, adanya pengembangan madrasah bertujuan untuk mutu pendidikan, disetiap kelas masing-masing, wali kelas mewajibkan membuat grup

		bersama dengan wali murid dan peserta didiknya agar kondisi dalam terkait masalah yang dihadapi peserta didik, mudah cepat diselesaikan. Ikatan dengan alumni sangat erat.
13.	Bagaimana perumusan strategi unggul dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Keterlibatan litbang dalam, mengembangkan dan melakukan penelitian kebijakan-kebijakan yang diterapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Litbang disini, antara lain kepala madrasah dibantu oleh 4 waka dan TU madrasah.
14.	Bagaimana langkah-langkah dalam melaksanakan strategi unggul untuk mutu sekolah masyarakat di MAN 1 Tegal	Menggunakan perumusan apa, untuk mengambil sisi kelebihan dan kelemahan, hasil dari perumusan itu akan dipaparkan kepada guru-guru untuk semua civitas akademik, antara peserta didik dan guru melaksanakan sesuai apa yang saling mewajibkan satu sama lain agar lebih bersinergi, dari pihak madrasah merumuskan dan bekerja sama dengan semua pegawai madrasah turut andil dalam melakukan langkah-langkahnya.
15.	Apa manfaat yang diperoleh dari strategi unggul yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal	Peserta didik yang berkualitas akan mempunyai hasil yang bagus dan baik. Peserta didiknya agar mempunyai tingkat kelulusan yang unggul dan berprestasi dalam bidang akademik, peserta didik juga aktif dalam perlombaan yang diadakan oleh kabupaten/kota, ataupun propinsi. Banyak sekali peserta didik MAN 1 Tegal mempunyai keunggulan dibidang prestasi yang disetiap tahunnya pasti mendapatkan juara dari olimpiade yang diadakan oleh pihak

		manapun. Untuk meningkatkan kualitas mutu madrasah. dari bentuk keunggulan dapat dilakukan dengan cara dilatih atau diuji terlebih dahulu. Dan juga dari peserta didiknya banyak yang menghafal qur'an
	Evaluasi Manajemen Strategik	
1.	Bagaimana cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah	Dalam sebulan sekali mengevaluasi bersama kepala madrasah dan pegawainya. Berapa persen yang sudah tercapai. Minimal dalam sebulan sekali guru mendapatkan pembinaan dari kepala madrasah, terkait program, evaluasi, dan didiskusikan.
2.	Apa saja hambatan pada saat memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah	Terkendalanya pada sasaran yang sudah jelas. Tidak sesuai dengan pencapaian dan jangka yang telah ditetapkan. Sebagian besar dari hasilnya sudah memberikan relasi yang bagus antara madrasah dan masyarakat. Ketika dalam proses yang telah dibuat, kemungkinan besar pada pelaksanaan sama dengan apa yang dirumuskan. Hambatan yang dihadapi,
3.	Dalam mengukur kinerja dan individu madrasah, bagaimana cara mengukur kinerja individu dan madrasah terkait dalam perencanaan dan pelaksanaan	Setiap pegawainya mewajibkan untuk disiplin waktu, khususnya pada kedatangan di madrasah. Kepala madrasah disetiap pagi menyambut kedatangan para siswanya dan dibantu oleh waka lainnya maupun guru yang datang lebih awal. Karena madrasah nya luas terbagi menjadi local, semua siswa masuk dalam 1 lokal, agar mudah ditertibkan dalam hal kedislinan, dan tidak ada siswa

		yang masuk lewat jalur belakang madrasah, lewat pada jalur depan. Setiap pagi ada jadwal piket, dan setiap waka dibantu oleh asisten waka sekisaran 3 asisten.
4.	Ketika mengukur kinerja dan individu madrasah, apakah ada permasalahan yang sering muncul saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik di MAN 1 Tegal	Dimeminimalisir sedemikian rupa, dari sekian permasalahan, tida begitu banyak, karena peserta didik diajarkan untuk berlatih tanggung jawab dan disiplin dalam masuk madrasah. permasalahan yang sering muncul sebagian besar belum ada, hanya masalah-masalah kecil yang berupa ketika kegiatan KBM, banyak peserta didik yang tidur. Kemunculan permasalahan sedikit demi sedikit mudah dipecahkan dan dari sebagian besar siswanya sudah sadar akan peraturan yang berada di madrasah.
5.	Dalam mengambil langkah-langkah perbaikan, bagaimana cara mengatasi pada saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik	Melihat hasil evaluasi, lalu dijadikan bahan acuan dan pertimbangan apa-apa yang menjadi kendala baik kelemahan dan ancaman. Contohnya dalam hal kantong bekas plastic yang untuk membungkus aneka makanan jajanan ringan yang dimakan oleh siswa, kebanyakan sisa plastiknya di taruh dalam kelas. Sehingga pihak sekolah membuat strategi dalam bentuk, untuk penjualan jajanan makanan yang diluar, maka akan diberikan tempat khusus dibagian belakang madrasah sebelah lapangan upacara.
6.	Ketika susunan evaluasi telah dilaksanakan, langkah apa yang menjadi inti	Hasil dari perumusan strategi yang dibuat, dijadikan sebagai bahan perkembangan tindak lanjut. Maka

	<p>keberhasilan dari pelaksanaan manajemen strategik</p>	<p>hasil yang telah dirumuskan pada pelaksanaan manajemen nya mudah untuk kita pelajari dan maknai, sebab dengan keadaan yang tidak semestinya, madrasah akan tidak merespon lebih lanjut, dikarenakan langkah dapat keberhasilan sebuah pelaksanaan manajemen strategik produk terdapat pada pelayanan yang diberikan, memudahkan untuk mengakses dalam berbagai hal, baik PPDB, maupun yang semestinya.</p>
7.	<p>Bagaimana perkembangan madrasah setelah melakukan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal</p>	<p>Dalam segi manapun, yang namanya madrasah akan berkembang pesat itu harus melakukan tindakan gila, artinya tindakan yang membuat lingkungan sekitar memberikan nilai tambahan. Perkembangan madrasah meningkat bukan semata-mata dari pegawainya, melainkan dukungan dan support dari warga sekolah, lingkungan sekolah dan berdampak baik pada madrasah. semakin nilai keunggulan yang diberikan oleh masyarakat bertambah, nilai madrasah akan dipandang bagus dan menarik.</p>

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Informasi : Riana Sopiawati, S.Pd.

Jabatan : Guru Mapel Biologi dan Asisten Waka Kurikulum

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Juli 2019

Waktu : 10.40 WIB

No	Pertanyaan	Jawaban
	Pelaksanaan Manajemen Strategik	
1.	Apa saja kebijakan yang telah diterapkan di MAN 1 Tegal	Dengan meningkatkan kualitas belajar siswa, guru tidak memandang hasil nilai raport saja, tetapi diharapkan siswa dapat berpengaruh besar pada masyarakat dengan mengikuti perlombaan sains, atau perlombaan yang diadakan oleh masyarakat, sehingga dimata masyarakat dengan hasil prestasi yang bagus, dan mempunyai banyak prestasi, masyarakat memandang lebih baik terutama pada madrasah.
2.	Apa saja manfaat yang diperoleh dari kebijakan yang telah dilakukan di MAN 1 Tegal	Yang dirasakan masyarakat penilaian meningkatnya kualitas hasil belajar siswa, dan masyarakat manaruh harapan besar kepada madrasah, dengan tidak hanya pada meningkatkan kualitas hasil belajar, (dalam pendidikan), tetapi banyak keterampilan seni, lomba diluar yang dilombakan seperti lomba duta pariwisata atau mas/mbak denok, melihat fenomena seperti ini,

		masyarakat melihat bahwa madrasah juga berkualitas dalam perlombaan atau kejuaraan umum maupun tingkat nasional.
3.	Apakah ada kendala saat melakukan kebijakan di MAN 1 Tegal	Ada, dan kendala itu dijadikan sebagai pemicu semangat dalam melakukan sebuah pencapaian, dalam MAN 1 Tegal kendala seperti ini dapat memberikan sebuah tantangan yang akan dihadapi, sehingga semangat dalam berproses itu tinggi. Misalnya dalam memberikan bimbingan kepada peserta didik, guru tidak memberikan diwaktu sore, melainkan diwaktu pagi atau KBM, karena dalam memberikan bimbingan kepada peserta didik waktu sore, membuat peserta didik sudah lelah dan ada program pembelajaran selain di madrasah yaitu di pondok pesantren.
4.	Apakah kepala madrasah memberikan motivasi atau pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan peningkatan kompetensinya di MAN 1 Tegal	Kepala madrasah sering memberikan motivasi dan pembinaan-pembinaan kepada pegawainya, untuk sama-sama memajukan MAN 1 Tegal. Dan pegawainya ada yang ikut serta dalam bintek atau diklat yang diadakan oleh Kemenag maupun dari pihak madrasah mengadakan sendiri dilingkungan madrasah.
5.	Bagaimana cara memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kinerja di MAN 1 Tegal	Kepala madrasah sering sekali memberikan motivasi melalui pengetahuan, internet, dengan disediakan Wifi diruang guru, diharapkan guru dapat terus belajar menggunakan teknologi informasi khususnya pada pengetahuan, menambah wawasan pengetahuan

		setiap mapel.
6.	Apakah ada pemberian hadiah atau hukuman bagi pendidik dan tenaga kependidikan sehingga dapat menjalankan tugasnya lebih baik lagi	Ada, reward yang paling ringan hanyalah ucapan terimakasih, dan kepala madrasah cenderung memberikan reward kepada peserta didik, mungkin dikarenakan guru telah memiliki pengetahuan yang luas pada setiap mapelnya, dan untuk guru hanya reward berupa sertifikat. Hukuman yang paling ringan teguran/peringatan dan hukuman yang paling berat berupa sanksi.
7.	Apa saja budaya yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal	Setiap pagi sebelum melakukan KBM, setiap peserta didik mewajibkan untuk bertadarus setelah itu membaca asmaul husna dan didampingi oleh guru mapel di jam pertama. Persoalan ini, membuat MAN 1 Tegal, lebih mengutamakan pada akhlakul karimah, tidak hanya mendapatkan ilmu pengetahuan, tetapi ilmu agama.
8.	Bagaimana langkah-langkah budaya yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal	Diharapkan semua peserta didik, pukul 07.00 WIB sudah dalam sekolahan, dan lebih disiplin dari tahun-tahun sebelumnya. Kebiasaan ini dilakukan setiap pagi hari. Pihak sekolah kerja sama dengan pihak yayasan pondok pesantren, terkait peserta didiknya, dengan maksimal pengajian setelah subuh selesai pukul 06.15 WIB, agar peserta didiknya tidak ada yang telat masuk kelas.
9.	Apakah ada hambatan saat melakukan budaya yang mendukung strategi di MAN 1 Tegal	Sekian banyak peserta didik di MAN 1 Tegal, 50% kebanyakan bermukim di pondok pesantren, dan sisanya kos atau asrama maupun laju. Sehingga pada saat membaca asmaul husna, dari

		siswa selain pondok pesantren, tidak semuanya hafal, dan itu jika ingin hafal maka adanya suatu dorongan siswa tersebut.
10.	Apa manfaat yang diperoleh dari adanya budaya yang mendukung dalam pelaksanaan manajemen stratgeik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal	Salah satunya, agar ketika KBM dimudahkan, diberikan kelancaran, dan mendapatkan berkah dari gurunya. Pada peserta didiknya yang dibekali dengan ilmu agama, untuk bisa diterapkan di masyarakat, salah satunya hafal asmaul husna, dan kegiatan agama yang bersifat lainnya.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Informasi : H. Muhammad Romadhon Nawawi

Jabatan : Tenaga Kependidikan

Hari/Tanggal : Kamis, 01 Agustus 2019

Waktu : 10.30 WIB

No	Pertanyaan	Jawaban
	Pelaksanaan Manajemen Strategik	
1.	Dalam menentukan kebijakan, apa saja kebijakan yang sudah diterapkan dan manfaat apa yang diperoleh dari menerapkan kebijakan sekolah	MAN 1 Tegal mempunyai 3 program unggulan diantara pengetahuan umum, pengetahuan agama, dan pengetahuan keterampilan. Salah satu untuk meningkatkan skill peserta didiknya dibekali oleh pengetahuan keterampilan, seperti keterampilan elektro, keterampilan tata busana, keterampilan tata boga, keterampilan otomotif sebagai bahan peserta didik ketika lulus tidak dapat melanjutkan kejenjang lebih tinggi, sehingga peserta didik untuk dapat berwirausaha. Pada rekrutmen peserta didik, sistem dari pihak sekolah sudah memaparkan sedemikian rupa terkait program yang ada di MAN 1 Tegal, dengan memfasilitasi kepada peserta didiknya tidak dipungut biaya, alias gratis. Untuk sistem pemaparan pada segi biaya, secara terbuka dipaparkan dihadapan wali murid guna untuk memberikan fasilitas kepada peserta didiknya. Selanjutnya pada PPDB atau rekrutmen peserta didiknya,

		MAN 1 Tegal, menggunakan sistem Zonasi dengan kesempatan agar peserta didiknya berasal dari Tegal. Dengan sistem zonasi ini, seperti berkas-berkas kebutuhan untuk pendaftaran calon peserta didik baru lebih mudah, dengan sistem online.
2.	Saat melakukan kebijakan, kendala apa yang dihadapinya	Manajemen yang berada disekolah, khususnya dalam keuangan, madrasah di bantu oleh pihak komite sekolah dan negara. Adanya batasan-batasan dana yang diberikan negara kepada madrasah, tidak semata-mata digunakan semua dalam perihal keindividuan, melainkan demi memajukan kualitas madrasah agar lebih baik. Bekerja sama dengan komite sekolah dan wali murid, guna untuk bersama membangun sekolah. Dengan keterbatasan yang memadai pada sistem keuangan, pihak madrasah berkeinginan agar peserta didik tidak dipungut biaya, agar wali murid tidak merasa terbebani.
3.	Untuk memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, apakah ada dorongan dari kepala madrasah baik memotivasi dan pengarahan terkait dengan tingkat kompetensinya	kepala madrasah memberikan sebuah inspirasi yang begitu bagus, baik dari inovasi-inovasi berupa inovasi pembelajaran, inovasi pengajaran, ketaatan dan kedisiplinan kepada peserta didiknya, agar tidak telat masuk sekolah. Untuk pelaksanaannya dibantu oleh 3 waka dan pembinanya. Sehingga kepala madrasah tidak terbebani oleh tugasnya.
4.	Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme kinerja	Kepala madrasah memberikan inspirasi yang mendukung terus kepada pegawainya. Bentuk inspirasi yang diberikan oleh kepala madrasah didasarkan atas Al-Qur'an dan As-Sunnah serta ijma dan qiyas, karena

	pegawainya	notabena kepala madrasah berbasis agama yang kental, membuat pegawainya lebih terarah atas motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah.
5.	Dari pihak kepala madrasah, apakah memberikan hadiah atau hukuman kepada pegawainya agar kinerjanya meningkat	Kepala madrasah sering memantau terhadap pegawainya setiap paginya dikala tidak sibuk dengan urusan lain, kepala madrasah lebih cenderung memberikan hadiah kepada peserta didiknya yang mendapatkan kejuaraan lomba baik tingkat nasional maupun internasional. Dan hukuman yang sangat ringan, teguran ataupun peringatan dengan memberikan contoh yang baik kepada pegawainya ketika melakukan suatu kesalahan, untuk sanksi yang lebih berat, kepala madrasah sampai sekarang belum pernah mutasi dari pegawainya karena tindakan yang kurang baik, dan alhamdulillah dari pegawainya lebih cenderung berislami dengan dibekali dari alumni-alumni pondok pesantren dengan akhlak yang baik.
6.	Apa saja budaya yang dilakukan untuk mendukung strategi di MAN 1 Tegal	Untuk meningkatkan budaya, salah satunya kedisiplinan. Kedisiplinan yang melekat sekarang, peserta didik diwajibkan pukul 07.00 WIB sudah berada di dalam sekolah, karena awal dari kedisiplinan yang baik, maka akan berbuah kebaikan dan tumbuh pada peserta didiknya.
7.	Dalam mengembangkan budaya strategi, langkah-langkah budaya apa saja yang mendukung strategi di MAN 1 Tegal	Budaya yang sudah melekat, dan sekiranya itu budaya yang baik dan membawa berkah, maka dengan sendirinya akan diminati oleh banyak peserta didik. Budaya yang dikembangkan semata-mata untuk

		memperoleh kejujuran dan kesunnahan sehingga tercapainya pembelajaran peserta didik yang lebih efektif dan efisien. Semua itu atas dasar Al-Qur'an dan Sunnah, lebih-lebih budaya itu sudah melekat sejak berdirinya MAN 1 Tegal, karena tidak lepas dari adanya pondok pesantren disekitar madrasah.
8.	Saat melakukan budaya yang mendukung strategi, hambatan yang di lalui seperti apa	Kebanyakan dari peserta didiknya anak pondok pesantren, sehingga pihak sekolah dan yayasan pondok pesantren melakukan musyawarah bersama keterkaitan program pembelajaran di MAN 1 Tegal. Sepenuhnya program pembelajaran di MAN 1 Tegal tidak bertentangan dengan pondok pesantren, dan sangatlah mendukung, guna untuk mewujudkan baladun thoyibatun warobbun ghaofur.
9.	Jika budaya sudah masuk dan sebagai pendukung strategi, manfaat apa yang diperolehnya	Semua sistem manajemen madrasah semata-mata untuk meningkatkan kualitas pendidikan madrasah, dan dari semua warga sekolah mempunyai kepercayaan bahwa MAN 1 Tegal itu milik bersama dan akan mewujudkan MAN 1Tegal yang berakhlakul karimah. Peserta didik ketika lulus, memperoleh budaya yang islami, akhlakul karimah, dengan budaya-budaya ahli sunnah, sikap rendah hati terhadap orang lebih tua, mengamalkan ilmunya.

Lampiran 3

Rencana Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang

RENCANA KEGIATAN MADRASAH (RKM)
TAHUN PELAJARAN 2018/2019

NO	PROGRAM SASARAN	INDIKATOR	KEGIATAN	TAHUN PELAJARAN		PENANGGUNG JAWAB
				2018/2019		
1	Program Sekolah					
1	Penerapan dan Peningkatan SNP					
1.2	Pengembangan Standar Isi	Tersusun dan terlaksananya standar isi dengan baik				Waka Kurikulum
			1. Penyusunan tugas guru dan jadwal kegiatan	V	V	
			2. Penyusunan program tahunan	V	V	
			3. Penyusunan program semester	V	V	
			4. Penyusunan silabus	V	V	
			5. Penyusunan KTSP	V	V	
			6. Penyusunan Kaldik	V	V	
1.2	Pengembangan Standar Proses	Tersusun dan terlaksananya standar proses dengan baik				Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan
			1. Pengadaan sarana penunjang KBM	V	V	

		Kegiatan Ujangan Harian	V	V	
		Kegiatan Program Remidial	V	V	
		UTS	V	V	
		UAS		V	
		Ujian Nasional		V	
		Pengadaan Perawatan Sarpras	V	V	
		Pengayaan materi kelas X, XI, XII		V	
		c. Evaluasi			
		Rapat Koordinasi dan evaluasi	V	V	
		Penyaluran pembagian buku Paket secara terperinci	V	V	

			(ATK)			
			2. Pengadaan alat dan media pembelajaran	V	V	
			3. Pengadaan bahan pembelajaran	V	V	
			4. Pengadaan buku perpustakaan	V	V	
			5. Pengadaan majalah sekolah/madrasah	V	V	
1.3	Pengembangan Standar Kompetensi Lulusan	Tersusun dan terlaksananya standar kompetensi lulusan yang baik				Waka Kurikulum
			1. Perencanaan			
			Menyusun silabus	V	V	
			Menyusun K13	V	V	
			Membuat RPP	V	V	
			Memvusun anggaran dana belanja	V	V	
			2. Pelaksanaan			
			Kegiatan Pembelajaran	V	V	

Lampiran 4

Identifikasi Analisis Internal (Kekuatan dan Kelamahan)

BAB 6

KONDISI AKADEMIK MADRASAH SAAT INI

6.1 PENGEMBANGAN STANDAR ISI

Kekuatan

- Madrasah kami telah melakukan penyusunan kurikulum muatan lokal dan kurikulum berbasis pendidikan karakter dengan melibatkan pengawas, kepala Madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite madrasah, kantor kementerian agama, instansi terkait
- Madrasah kami telah memiliki K 13 yang terdiri atas Dokumen 1 dan Dokumen 2 lengkap (silabus dan RPP semua mata pelajaran) termasuk muatan lokal
- Madrasah kami telah memiliki kurikulum yang disahkan oleh kementerian Agama Kabupaten/Kota/Provinsi
- Madrasah kami telah memiliki kurikulum yang memuat 19 mata pelajaran, muatan lokal, pengembangan diri
- madrasah kami telah menentukan kriteria ketuntasan minimal (KKM) dengan memperhatikan unsur (1) karakteristik peserta didik, (2) karakteristik mata pelajaran, dan (3) kondisi akademik madrasah
- Madrasah kami telah memiliki kurikulum yang memuat 5 kelompok mata pelajaran yaitu (Agama, kewarganegaraan dan kebangsaan, ilmu pengetahuan dan teknologi, estetika, jasmani, olahraga dan kesehatan)
- Madrasah kami telah memiliki kalender akademik yang memuat pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu tahun pelajaran: (1) awal tahun pelajaran, (2) minggu efektif, (3) pembelajaran efektif, dan (4) hari libur
- Madrasah kami memiliki mata pelajaran yang berbeda dengan madrasah lainnya, antara lain: keterampilan otomotif, tata boga, busana dan elektro (bertujuan sebagai program keterampilan untuk siswa/siswi dengan memberikan berupa keterampilan untuk menunjang dalam proses pengembangan *soft skill*)
- Madrasah kami umumnya dari guru sudah sesuai pendidikan terakhir /linear
- Madrasah kami telah mengalokasikan waktu yang memadai untuk setiap mata pelajaran, muatan lokal dan pengembangan diri sesuai struktur kurikulum yaitu:

- Penambahan jam maksimal 6 jam pelajaran

6.3 PENGEMBANGAN STANDAR KOMPETENSI LULUSAN

Kekuatan

- Pada 5 tahun pelajaran terakhir madrasah kami meluluskan siswa 100%
- Di madrasah kami Rata-rata nilai ujian dalam 5 tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang konsisten
- Di Madrasah kami untuk kemajuan sebagai pembelajar yang mandiri dilaksanakan penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur 30% dari beban belajar tatap muka / 20 Menit dengan pembagian 10 menit tugas terstruktur tiap satu jam belajara dan 10 menit tugas mandiri tidak terstruktur setiap satu jam belajar yang pelaksanaannya diserahkan kepada masing-masing guru mata pelajaran
- penilaian dilaksanakan guru-guru mata pelajaran semua mata pelajaran, muatan lokal, maupun muatan non lokal melalui pengamatan proses dan hasil kerja siswa yang harus memenuhi KKM per KD dan disetiap peningkatan hasil siswa harus meningkatnya pada KD-KD selanjutnya
- Pegguaan sumber belajar sangat bervariasi, bisa dari lab komputer, bisa dari hasil karya siswa dan lingkungan
- Guru-guru madrasah kami melakukan pembelajaran sesuai dengan perencanaan pembelajaran
- Semua guru mata pelajaran berusaha dalam proses pembelajaran berusaha mengembangkan media pembelajaran, metode pembelajaran, dan inovasi dalam proses pengajaran dengan bertujuan siswa lebih aktif dan dituntut untuk dapat menguasai materi yang telah diberikan oleh guru mata pelajaran.
- Guru-guru mata pelajaran berusaha untuk mengembangka rasa percaya diri dan sikap tanggungjawab dengan jalan memberikan tugas kelompok(berdiskusi, Musyawarah) dan tugas individu (membuat karya tulis berupa ilmiah, non ilmiah sebagai hasil dari karya siswa dan ditempel di madding setiap kelas)
- Program akademik Madrasah kami menyelenggarakan 4 (lima) program pengembangan diri, pertama kegiatan terprogram meliputi : 1) bimbingan dan konseling, 2) Tartil Qur'an, Istighosah, dan dzikir, kedua kegiatan rutin pembiasaan : Juz 'Amma dan doa sebelum KBM, Upacara rutin setiap hari senin dan tanggai 17 setiap bulannya, sholat dhuhur berjama'ah, Asmaul Husna, PHBI dan belajar berinfaq setiap hari jum'at, ketiga kegiatan pilihan Ekstrakurikuler, ke empat, kegiatan mushofahahm yaitu memberik salam,

- berjabat tangan, tiap pagi masuk tepat waktu pukul 07.00 dan pulang pukul 14.05 disetiap hari kecuali hari jum'at, kebersihan lingkungan madrasah
- Madrasah kami didalam pembinaan bacaan dan doa sholat, sholat berjama'ah penanggungjawabnya kami berikan kepada guru Agama
 - pelaksanaan program pengembangan diri dilaksanakan dnegan proses pembelajaran tanpa menambah jam pelajaran, sedangkan guru memberikan pengembangan diri disaat KBM berlangsung
 - Nilai dari kegiatan pengembangan diri tersebut dilaporkan dengan secara berkala (setiap akhir semester) dalam bentuk nilai kuantitatif
 - Madrasah kami mengembangkan pendidikan kecakapan hidup sebagai usaha untuk membantu dan membimbing peserta didik berupa, keterampilan, sikap dan nilai-nilai keharmonisan berbangsa dan bernegara.
 - Madrasah kami telah melaksanakan program akademik secara terstruktur dalam jangka pendek, menengah, dan panjang sesuai dengan program akademik madrasah yang di laksanakan dalam 1 tahun sekali
 - Madrasah kami disetiap 3 bulan sekali melakukan hasil evaluasi dari penilaian yang berskala dengan panduan dari guru mata pelajaran

- *satu jam pelajaran 45 menit*
- *muatan lokal 12 jam pelajaran*
- *pengembangan diri setara 3 jam pelajaran*
- *Minggu Efektif (34-38) tahun*

Kelemahan

- Madrasah kami hanya mensosialisasikan kurikulum kepada dewan guru dan siswa
- Kurikulum Madrasah kami belum sepenuhnya dapat memenuhi silabus dalam semua mapel
- Madrasah kami dalam program akademik belum serta mengikutkan dari masyarakat
- Madrasah kami belum memberikan dengan semaksimal mungkin kepada siswa dalam buku paket/buku pegangan disetiap mata pelajaran
- Madrasah kami dari beberapa pengajar lebih berdominan dari jenjang S1

6.2 PENGEMBANGAN STANDAR PROSES

Kekuatan

- Madrasah kami telah memiliki silabus untuk semua mata pelajaran dan muatan lokal
- Madrasah kami telah mengembangkan silabus berdasar: SI, SKL, Panduan K13, budaya, dan karakter bangsa
- Madrasah kami telah mengembangkan silabus berdasar situasi dan kondisi Madrasah, serta tuntutan arus globalisasi
- Madrasah kami telah merumuskan muatan komponen dalam silabus sebagai acuan pengembangan dalam RPP terdiri dari: identitas mata pelajaran, SK, KD, indikator pencapaian kompetensi, materi ajar, kegiatan pembelajaran yang memuat pendidikan budaya dan karakter, penilaian hasil belajar yang memuat pendidikan budaya dan karakter, alokasi waktu, dan sumber belajar

Kelamahan

- Madrasah kami belum seluruhnya mereview silabus setiap tahun
- Madrasah kami belum melakukan kajian menyeluruh terhadap silabus
- RPP madrasah kami belum direview oleh para ahli

Lampiran 5

Bukti Fisik

3. PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN			
3.1 Pemenuhan jumlah pendidik dan tenaga kependidikan sudah memadai			
Bukti Fisik	Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik		
1. Data Tenaga Pendidik 2. SK Pembagian Tugas Mengajar	<p>Kekuatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Madrasah kami telah memiliki guru yang sesuai standar ➤ Madrasah kami telah memiliki 66 guru yang tersertifikasi ➤ Madrasah kami telah memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebanyak 118 ➤ Madrasah kami telah memenuhi standar verifikasi secara linear bagi tenaga pendidik <p>Kelamahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sebagian besar dari guru pendidikan S-1 ➤ Madrasah kami masih terdapat guru yang belum tersertifikasi ➤ Madrasah kami masih terdapat sebagian kecil kurang standar kompetensi 		
Tahap Pengembangan			
Tahap ke-4	Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
Jumlah pendidik di Madrasah kami sangat memadai untuk memberikan pelayanan pembelajaran yang berkualitas tinggi bagi peserta didik	Jumlah pendidik di Madrasah kami sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan	Jumlah pendidik di Madrasah kami sudah memadai sesuai peraturan dan kebijakan kepala madrasah	Jumlah pendidik di Madrasah kami belum memadai dengan syarat minimal yang ditentukan
<p>Rekomendasi:</p> <p>Madrasah kami perlu memiliki guru yang berpendidikan S2 secara menyeluruh dan berjenjang dan tersertifikasi</p>			

Lampiran 6

Evaluasi Madrasah

4. SARANA PRASARANA

4.1 Sarana sekolah sudah memadai

4.1.1 Sekolah memenuhi standar terkait dengan ukuran ruangan, jumlah ruang, persyaratan untuk sistem ventilasi, dan lainnya.

Bukti Fisik	Ringkasan Deskripsi Indikator Berdasarkan Bukti Fisik
1. Denah/foto madrasah	Kekuatan: <ul style="list-style-type: none">➤ Madrasah kami telah memenuhi hak milik lahan dengan rasio 19,84 m²/peserta didik.➤ Madrasah kami telah memenuhi hak pakai lahan seluas 15,641 m².➤ Madrasah kami telah memiliki luas lantai bangunan dengan rasio 23,68 m²/peserta didik➤ Madrasah kami telah memiliki 2 lantai bangunan seluas 9,786 m².➤ Bangunan gedung Madrasah kami telah dilengkapi dengan ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai.➤ Madrasah kami telah memiliki ruang dengan ukuran 10 m x 11 m.➤ Madrasah kami memiliki Surat Keterangan Bangunan dan Surat Keterangan Tanah.➤ Madrasah Kami memiliki laborat praktikum lab. Kimia, Fisiki, Biologi.➤ Madrasah Kami Memiliki ruangan kelas sebanyak 38 ruangan peserta didik.➤ Madrasah kami memiliki peralatan teknik otomotif, teknik elektro, dan keterampilan busana tata boga➤ Madrasah kami memiliki ruangan khusus untuk rapat internal. Kelamahan: <ul style="list-style-type: none">➤ Madrasah kami belum mempunyai ruang praktikum bidang sosiologi, ekonomi, dan geografi.➤ Madrasah kami belum memiliki sepenuhnya ruang kantin yang tertata rapi.➤ Madrasah kami belum mengalokasikan semua sarana prasarana dengan bidang yang di standar pada UU yang ditetapkan.➤ Madrasah masih berkontaminasi dengan kurikulum pembelajaran yang saling berbenturan dengan keadaan peserta didik yang berdominan di pondok pesantren/asrama.➤ Madrasah kami belum sepenuhnya memberikan layanan yang terbaik atas sistem pelayanan
2. Surat Keterangan tanah	
3. Surat Keterangan Bangunan	
4. Inventaris Bangunan	

yang ada di madrasah, atau berkisar pada 80% pengguna layanan madrasah.

Tahap Pengembangan

Tahap ke-4	Tahap ke-3	Tahap ke-2	Tahap ke-1
Sekolah kami memiliki bangunan gedung yang ukuran, ventilasi, dan kelengkapan lainnya sesuai standar dalam SNP.	Sekolah kami memenuhi SNP terkait dengan gedung, ukuran, jumlah ruangan, dan syarat dalam sistem ventilasi ruangan.	Sekolah kami memenuhi SPM terkait ukuran ruangan, jumlah ruangan, syarat untuk sistem ventilasi ruangan.	Sekolah kami belum memenuhi standar pada SPM terkait luas bangunan, luas lahan, dan luas ruang kelas.
Rekomendasi: Madrasah kami perlu adanya peninjauan ulang dan pemeliharaan secara berkala dalam memenuhi SNP.			

Dokumentasi



Wawancara dengan Guru Biologi dan Asisten Waka Kurikulum



Wawancara dengan Ibu Kepala Madrasah



Wawancara dengan Bapak Waka Kurikulum



Visi Misi MAN 1 Tegal Tahun 2019



Pengembangan Profesi Guru



Rapat Internal dalam pembentukan program madrasah dalam 1 tahun



Musyawah Guru Mata Pelajaran



Rapat hasil akhir belajar siswa



Pendidikan dan Pelatihan bagi Guru



Supervisi Proses Pembelajaran



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PUSAT PENGEMBANGAN BAHASA
Jl. Prof. Dr. Hamka KM. 02 Kampus III Ngaliyan Telp./Fax. (024) 7614453 Semarang 50185
email : ppb@walisongo.ac.id

شهادة

B-261/Un.10.0/P3/PP.00.9/01/2019

يشهد مركز تنمية اللغة جامعة والي سوڤو الإسلامية الحكومية بأن

MIFTAKH FALLAKH : الطالب

Tegal, 21 Januari 1998 : تاريخ و محل الميلاد

1503036105 : رقم القيد

قد نجح في اختبار معيار الكفاءة في اللغة العربية (IMKA) بتاريخ ٢٢ يناير ٢٠١٩

بتقدير: مقبول (٣٠٠)

الشهادة بناء على طلبه

٥٠٠ - ٤٥٠ : ممتاز

٤٤٩ - ٤٠٠ : جيد جدا

٣٩٩ - ٣٥٠ : جيد

٣٤٩ - ٣٠٠ : مقبول

٢٩٩ - ٢٠٠ : راسب

٢٤٩ - ١٠٠ : راسب



سمارانج، ٢٨ يناير

مدير

الدكتور محمد سيف

رقم التوثيق : ٣١٠٠٣-٢٢١١٦٦-١٩٧٠

2019-10-16 09:13



MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS
STATE ISLAMIC UNIVERSITY WALISONGO
LANGUAGE DEVELOPMENT CENTER
Jl. Prof. Dr. Hamka KM. 02 Kampus III Ngaliyan Telp./Fax. (024) 7614453 Semarang 50185
email: pgb@walisongo.ac.id

Certificate

Nomor : B-886/Un.104/P3/PP.00.9/04/2019

This is to certify that

MIFTAKH FALLAKH

Date of Birth: July 21, 1997

Student Reg. Number: 1503036105

the TOEFL Preparation Test

Conducted by

Language Development Center
of State Islamic University (UIN) "Walisongo" Semarang

On April 10th, 2019

and achieved the following scores:

Listening Comprehension	: 39
Structure and Written Expression	: 42
Reading Comprehension	: 39
TOTAL SCORE	: 400



Director,
Semarang, April 15th, 2019

Dr. H. Muhammad Saifullah, M.Ag.
NIP. 19700321 199603 1 003

Certificate Number: 120190410

* TOEFL is registered trademark by Educational Testing Service.
This program or test is not

2019-10-16 09:14



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEGAL
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 TEGAL

Jalan Porpes Babakan Jatimulya Lebaku Tegal 52451
Telp/Fax (0283) 6196781,
Website : www.man1tegal.sch.id

SURAT KETERANGAN TELAH RISET

Nomor : 2 / /Ma.11.52/PP.00.6/08/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dra. Hj. Nurhayati, M.Pd
NIP : 19660318 199203 2 001
Jabatan : Kepala Madrasah

menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Miftakh Fallakh
NIM : 1503036105
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Telah melaksanakan riset guna memenuhi tugas penulisan skripsi dengan judul
"Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal"
pada tanggal 29 Juli s.d 29 Agustus 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Tegal, 29 Agustus 2019

Kepala

Nurhayati



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Soedika Kartono II, Ngaliyan, Telp. 7001299 Fax. 7013367 Semarang 50183

Nomor: D-4787/Un.10.1/D.1-PP/00.9/07/2019

Semarang, 23 Juli 2019

Lamp. :-

Hal : Mohon Ijin Riset
A.n. : Miftakh Fallakh
NIM : 1503036105

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Kepala MAN 1 Tegal
Di Tegal

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitubukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa :

Nama : Miftakh Fallakh
NIM : 1503036105
Alamat : Ds. Suradadi, Kecamatan Suradadi, Kabupaten Tegal
Judul Skripsi : "Manajemen Strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal"
Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.
2. Dr. Fahrerozi, M.Ag

Bahwa mahasiswa tersebut membutuhkan data-data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusunnya, oleh karena itu kami mohon diberi ijin melaksanakan riset selama 30 hari, mulai tanggal 29 Juli 2019 sampai dengan 29 Agustus 2019.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n Dekan,

Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan



Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

NIM: 19681272 199403 1 003

Tembusan :

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus II Ngaliyan Telp. 7601295 Fax. 7615387 Semarang 50185

Nomor : B-4057/un.10.3/I.3/PP.00.9/10/2018 Semarang, 13 Oktober 2018

Lampiran : -

Perihal : Penunjukan Pembimbing Skripsi

Kepada Yth.

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

Di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Berdasarkan hasil pembahasan usulan judul Penelitian di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), maka Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan menyetujui judul Skripsi Mahasiswa :

Nama : Miftakh Fallakh

NIM : 1503036105

Judul : "Manajemen Strategik dalam meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal"

Dan menunjuk :

1. Pembimbing I : Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.

2. Pembimbing II : Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

Demikian penunjukan pembimbing Skripsi ini disampaikan, dan atas kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

A.n. Dekan,

Jurusan MPI



770816 200501 1 033

Tembusan disampaikan kepada Yth :

UN Walisongo Semarang

RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama Lengkap : Miftakh Fallakh
 2. Tempat& Tgl. Lahir : Tegal, 21 Juli 1997
 3. Alamat Rumah : Desa Suradadi, Kec. Suradadi, Kab. Tegal
- Hp : 0895368517921
E-mail : miftahfalah535@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal :
 - a. SD N 02 Suradadi Tahun 2009
 - b. SMP N 3 Kota Tegal Tahun 2012
 - c. MAN Babakan Lebak Siu Tegal Tahun 2015
 - d. UIN Walisongo Semarang Tahun 2019
2. Pendidikan Non-Formal :
 - a. MDTA Bojongsana-Suradadi
 - b. Ponpes Darut Tauhid Al Alawiyah Tahunan Jepara
 - c. Ponpes Darul Khair Lebaksiu Babakan Tegal
 - d. Ponpes Raudhlatut Thalibin Tugu Rejo Kota Semarang
 - e. Ella Course
 - f. Gaza Course

Semarang, 23 Oktober 2019

Miftakh Fallakh

NIM. 1503036105