

Date Received : December 2025
Date Revised : February 2026
Date Accepted : February 2026
Date Published : February 2026

STRATEGIC MANAGEMENT OF MADRASAH ALIYAH IN IMPROVING EDUCATION QUALITY (A Descriptive-Analytical Study At Man 2 Jembrana, Bali)

Arjiman

State Islamic University of Mataram, Indonesia (mrarjiman@gmail.com)

Keywords:

Strategic
Management,
Education Quality,
Madrasah Aliyah,
Leadership,
Evaluation, Bali

ABSTRACTS

This research on the strategic management of Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Jembrana examines and analyzes: (1) the formulation of strategic management, which includes: (a) the formulation of vision, mission, and objectives, and (b) the concept and implementation of the Madrasah Aliyah education system; (2) the implementation of strategic management, highlighting the leadership of the Madrasah principal based on his fundamental skills; and (3) the evaluation of strategic management in efforts to improve the quality of education. The main research problem focuses on: "How is strategic management at Madrasah Aliyah Negeri 2 Jembrana applied to improve the quality of education in Bali Province?" Meanwhile, the purpose of this study is to determine: "What constitutes effective strategic management in improving education quality through the application of a conducive strategic management system at Madrasah Aliyah Negeri 2 Jembrana." This study employed a qualitative descriptive approach. Data collection techniques included observation, interviews, and document analysis. The findings indicate that the strategic management of Madrasah Aliyah in improving education quality at Madrasah Aliyah Negeri 2 Jembrana needs to be maintained, enhanced, and further developed in the following aspects: (1) analysis of both external and internal stakeholder needs; (2) planning, which involves: (a) the formulation of vision, mission, and objectives, and (b) the formulation of educational concepts through thorough preparation before program implementation; (3) implementation of concepts and programs carried out with sound management supported by the principal's skills in managing Madrasah resources; strict recruitment of human resources complemented by systematic and well-planned HR development; and high-quality teachers and educational outcomes, particularly reflected in the achievements of MAN 2 Jembrana students; and (4) structured and systematic evaluation with proper management mechanisms, enabling evaluation to serve as a tool for assessing and measuring the implementation of educational programs.

A. PENDAHULUAN

Pada era Desentralisasi pendidikan, dan upaya peningkatan mutu madrasah maka manajemen Strategik merupakan ujung tombak dalam keberhasilan pendidikan karenanya konsep konsep Strategik selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi,. Tahapan manajemen Strategik yaitu planning (Formulasi) Strategy, strategy Implementation, Monitoring dan evaluation. dan manajemen Strategik dalam suatu organisasi akan memberikan manfaat – manfaat sebagai berikut : memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi pada perubahan – perubahan yang terjadi, membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang, keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaan, aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi, keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi. (Akdon,2011: 38).

Dan dari hasil observasi pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Jembrana Bali dalam upaya peningkatan mutu madrasah menunjukkan bahwa masih belum maksimalnya peran kepala madrasah dalam manajemen Strategik seperti membuat keputusan Strategik, menyusun perencanaan Strategik, seta mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan Strategik. Hal tersebut disebabkan beberapa hal antara lain: 1). Masih kurangnya komitmen kepala madrasah untuk membangun dan mempertahankan disiplin perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi Strategik. 2). Kurangnya kesempatan kepala madrasah untuk mengikuti berbagai pelatihan manajemen Strategik dalam upaya peningkatan mutu madrasah.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kunci keberhasilan reformasi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah terletak pada faktor kepemimpinan kepala madrasah. Misalya Musyafa Fathoni(2008 : 4) menyampaikan dalam rangka penjaminan mutu Sekolah/Madrasah maka pimpinan harus memahami tentang sistim penjaminan mutu yang meliputi pemahaman tentang mutu, Sekolah / Madrasah yang bermutu dan pentingnya sistim penjaminan mutu. . Karwanto (2009: 4) mengemukakan bahwa eksistensi Madrasah pada Madrasah unggul ditentukan oleh sejumlah keunggulan pembelajaran yang dimiliki madrasah dan adanya keterlibatan kepala madrasah dalam meningkatkan dan memelihara kemajuan dengan melakukan inovasi inovasi dan perubahan sehingga madrasah tetap stabil dan keterampilan kepala madrasah dalam perencanaan , pelaksanaan, evaluasi peningkatan keunggulan.

Keberadaan madrasah Aliyah di Bali sesungguhnya mendapat peluang untuk tetap eksis dan berkembang karna masyarakat Bali yang notabnya mayoritas beragama hindu mempunyai toleran yang sangat tinggi walaupun jumlah umat islam berdasarkan Data Dinas kependudukan dan pencatatan sipil Provinsi Bali Tahun 2025, jumlah Umat Islam hanya 449.805 (10,3 %) dari seluruh jumlah penduduk Bali 4.375.263 jiwa (Badan pusat statistik Bali : 2025) namun pemerintah propinsi dan kabupaten juga memberikan perhatian terhadap keberadaan madrasah.

Dengan merebaknya perkelahian antar pelajar, meluasnya pergaulan bebas antar remaja, menurunnya pemahaman dan pelaksanaan beragama dalam membentuk karakter siswa, maka umat islam yang ada dibali meinsetnya sudah mulai bergeser , mereka mulai melirik madrasah sebagai pilihan utama untuk pendidikan anak anaknya. Disisi lain Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta dan pasar kerja mulai membuka

akses terhadap lulusan madrasah Aliyah, Maka madrasah harus menangkap peluang tersebut diatas dengan terus berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikannya dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada melalui manajemen Strategik madrasah.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian dengan mengangkat pokok masalah tentang “Manajemen Strategik Madrasah Aliyah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan “Dengan focus peenelitiannya adalah “Manajemen Strategik Madrasah Aliyah yang meliputi perencanaan strategik, pengorganisasian strategik, pelaksanaan strategik serta pengendalian dan evaluasi strategik”, dengan akar permasalahan sebagai berikut : masih kurang maksimalnya manajemen Strategik madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan yang berdampak pada masih belum maksimalnya mutu pendidikan madrasah. yang memilih latar penelitian pada MAN 2 Jembrana Bali

Rumusan Masalah dalam penelitian ini Adalah : 1. Bagaimana perencanaan manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu ?, 2. Bagaimana Pengorganisasian dan pelaksanaan manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu ?, 3. Bagaimana pengendalian dan evaluasi manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu ?, 4. Bagaimana hasil manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu ?

Tujuan Penelitian dalam penelitian ini yaitu 1. Mengetahui perencanaan manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu, 2. Mengetahui Pengorganisasian dan Pelaksanaan manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu, 3. Mengetahui pengendalian dan evaluasi manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu 4. Mengetahui hasil manajemen strategik dalam mewujudkan Madrasah Aliyah yang bermutu

Administrasi atau manajemen pendidikan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di madrasah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis madrasah, yang memberikan kewenangan penuh kepada madrasah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin sumber-sumber daya insani serta fasilitas untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan madrasah (Mulyasa, 2011:177).

Selanjutnya untuk peningkatan mutu Madrasah dapat dicapai melalui manajemen strategik, yaitu perencanaan program strategik, pengorganisasian strategik, pelaksanaan program strategik dan evaluasi pelaksanaan strategik. Sesuai dengan teori manajemen strategik yang dikembangkan oleh :

Robinson (1996:35) menyajikan “definisi lengkap manajemen strategik” sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi rencana-rencana yang dirancang) untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dengan sembilan tugas penting, yaitu: 1. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi, dan tujuan. 2. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuannya. 3. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi: pesaing maupun

faktor-faktor kontekstual umum. 4. Menganalisis alternatif strategik dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal. 5. Mengidentifikasi setiap alternatif strategik untuk menentukan strategik mana yang paling cocok sesuai visi dan misi organisasi. 6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategik umum. 7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategik jangka pendek. 8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan. 9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dalam konteks manajemen istilah “strategik” diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Menurut Syihabudhin dan Hariri (2008:23), manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

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

Manajemen strategik (*strategik management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategik berfokus pada mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia (SDM), keuangan, akuntansi, aset, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Pearce and Robinson (1995:35) dikatakan bahwa manajemen strategiks adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan (Nawawi, 2005:148) memberikan pengertian manajemen strategik sebagai perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsip). Keberadaannya akan memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif antar komponen dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategiks) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Berkaitan dengan definisi dan konsep mendasar dari manajemen strategik di atas, dalam konteks penelitian ini ada beberapa hal penting yang terkandung didalamnya, bahwa: 1) Manajemen strategik merupakan proses, terdiri dari rangkaian langkah yang dilakukan kepala sekolah /madrasah melibatkan banyak orang dalam organisasi, mulai dari *stake holders* (komite madrasah), guru sampai dengan karyawan. Sekali strategik yang telah dirumuskan diimplementasikan, strategik tersebut seringkali memerlukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah/madrasah yang bersangkutan. 2) Manajemen strategik

merupakan suatu proses yang berjalan secara terus menerus sepanjang perjalanan organisasi madrasah/madrasah dalam mewujudkan visinya. Strategik adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi atau madrasah/madrasah melalui misi. 3) Proses melibatkan tiga aktivitas utama, yaitu perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik. 4) Strategik digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi. Untuk mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya organisasi atau madrasah/madrasah harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi masyarakat sehingga produk atau kelulusan madrasah yang dihasilkannya dapat memenuhi sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam hal ini orang tua siswa yang menjadi sasarannya. 5) Kepala madrasah/madrasah selaku manajer, guru, *stake holder* (komite madrasah), serta karyawan adalah pelaku manajemen strategik. Perumusan dan implementasi strategik memerlukan kontribusi dari seluruh warga madrasah. Partisipasi seluruh warga madrasah dan komponen lain dalam organisasi (madrasah) dalam perumusan strategik menjadi penting. Bahkan untuk membangun komitmen warga madrasah dalam mengimplementasikan strategiknya, diperlukan pemimpin dalam hal ini kepala madrasah/madrasah yang dapat dipakai sebagai *role model*.

Siagian (1995: 16) memberikan definisi manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Justru itu manajemen puncak harus memperhatikan faktor kritikal berikut: 1) Menentukan misi pokok yang menjadi garis besar pembedaan keberadaan organisasi, mengembangkan profil tertentu bagi organisasi, 3) pengenalan lingkungan, 4) Analisis kekuatan organisasi, 5) Identifikasi pilihan yang wajar, 6) menjatuhkan pilihan yang tepat, 7) jangkauan masa depan yang praktis, 8) Operasionalisasi keputusan dasar sesuai dana, sarana dan waktu, 9) mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan, 10) mempersiapkan teknologi canggih secara tepat, 11) memperhitungkan bentuk pada struktur organisasi, 12) menciptakan sistem pengawas efektif, 13) menciptakan sistem penilaian yang adil dan akurat, 14) menciptakan sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategik tersebut.

Dari pengertian manajemen strategik yang telah disebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan, bahwa: 1) Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan madrasah/madrasah yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja atau program tahunan. 2) Rencana strategik (Renstra) berorientasi pada jangkauan masa depan (4 - 5 tahun ke depan). 3) Visi, misi, pemilihan strategik menghasilkan strategik induk, dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang, yang kesemuanya merupakan acuan mendasar dalam merumuskan rencana strategik (Renstra). 4) Rencana strategik dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik, dengan sasaran jangka sedang yang merupakan sebagai keputusan kepala madrasah. 5) Penetapan rencana strategik (Renstra) dan rencana operasional (Renop) harus melibatkan para guru, karyawan, dan *stake holders* (Komite madrasah) karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan

mengembangkan eksistensi jangka menengah dan juga jangka panjang. 6) Pengimplementasian strategiks dalam program-program madrasah/madrasah untuk mencapai sarasannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Jembrana di kabupaten Jembrana Provinsi Bali Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, prosedur penelitian kualitatif terdiri dari tiga tahapan yaitu : (1) tahap persiapan/orientasi lapangan, (2) tahap eksplorasi pengumpulan data dan pengolahan data, dan (3) tahap pengecekan data.

Desain yang dipandang cocok untuk penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau suatu fenomena yang terjadi. Penelitian yang berorientasi untuk memahami, menggali dan menafsirkan arti dari peristiwa - peristiwa, fenomena-fenomena dan hubungan dengan orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu (Moleong Lexy J, 2011: 5). Penelitian ini ingin mendeskripsikan tentang "Manajemen Strategik Madrasah Aliyah Negeri 2 Jembrana Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan".

Strategi penelitian yang dilakukan adalah dengan pendekatan studi kualitatif deskriptif. Dalam menelaah substansi permasalahan digunakan untuk mengarahkan dan mendeskripsikan karakteristik populasi yang unik sehingga memungkinkan untuk menggunakan sistem *purposive sampling*, dalam arti suatu pendekatan yang bermaksud memahami dan memaknai nilai-nilai alamiah dari kasus yang dikaji, kemudian mendeskripsikan keadaan itu secara apa adanya. Atas dasar itu, disusunlah konsep-konsep manajemen strategis bagi pengembangan studi yang dilakukan, yaitu manajemen stratejik Madrasah Aliyah dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dalam penelitian ini strategi yang digunakan adalah: 1. Orientasi teoritik dengan pendekatan deskriptif yang dibahas pada tinjauan teoritis, kajian empirik, dan kajian penelitian yang relevan; 2 Teknik pengumpulan data tiga tahap, yaitu tahap persiapan/Orientasi lapangan, tahap eksplorasi pengumpulan data, dan penelitian terfokus pada permasalahan penelitian. 3. Wawancara komprehensif dengan key informan. 4. Observasi peran serta pada lokasi penelitian. 5 Dokumentasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Teknik pengumpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan Observasi, wawancara, Studi Dokumentasi dan Triangulasi. dan Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif model interaktif, yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu; (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi (Milles & Huberman, 1992:16).

Untuk menjamin Keabsahan Data dilakukan dengan beberapa cara Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data, Perpanjangan Keikutsertaan, Ketekunan Pengamatan, Triangulasi, Melakukan diskusi dengan teman sejawatMelakukan Pengecekan Nara Sumber.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai perencanaan strategik difokuskan tentang masalah perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT pada MAN 2 Jembrana Provinsi Bali. Penemuan penelitian menunjukkan bahwa model perencanaan yang dilakukan sejalan dengan konsep Sharplin (1985: 48) yang mengemukakan bahwa langkah-langkah formulasi strategi yakni : (1) tugas utama yang mula-mula harus diperhatikan menetapkan visi dan misi organisasi yang utuh dengan melibatkan pemilik, pelanggan, dan pegawai sebagai kontituen organisasi. Berbicara misi juga harus melihat kemampuan dan keadaan organisasi ; (2) melakukan assessment lingkungan eksternal organisasi dengan memperhatikan kondisi yang sedang terjadi dan kemungkinan perubahan yang akan terjadi, termasuk perkembangan dan kemampuan organisasi serupa ; (3) menetapkan arah dan sasaran organisasi adalah tahapan ketiga dalam fase pertama ini (4) begitu sasaran telah ditetapkan, arah telah ditentukan, perlu segera dipilih dan ditentukan strategi apa yang hendak dipakai. Menetapkan arah maupun sasaran kelihatannya sesuatu yang sederhana, tetapi jika dirumuskan dalam bentuk program kerja semester, tahunan, dan tiga tahunan untuk Madrasah Aliyah (MA) yaitu mulai dari anak itu masuk belajar dimadrasah tersebut, sampai selesai tentu harus ada konsistensi dari awal sampai akhir, dan dilakukan penyesuaian jika ternyata ada perkembangan baru.

Berdasarkan hasil penemuan penelitian , maka dapat dianalisis bahwa langkah perumusan visi, misi dan tujuan pendidikan yang dilakukan oleh MAN 2 Jembrana Provinsi Bali sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagaimana diungkapkan oleh Syaiful Sagala (2010 : 133), bahwa manajemen strategik yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristik, yaitu : (1) keputusan yang diambil bersifat strategik; (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin; (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang) yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan; (4) sangat tanggap, dan responsive dengan lingkungan eksternal; dan cenderung bersifat multi dimensional.

Secara prinsip visi, misi yang akan dibangun oleh MAN 2 Jembrana Provinsi Bali sudah tepat dengan beberapa alasan : *Pertama* , penulisan relative singkat, member ilham dan inspirasi seperti berkarakter Islami, berstandar global, unggul, ulul al baab, calon pemimpin bangsa, penyebar rahmatan lil alamin, mandiri, dan kreatif, *kedua*, dalam visi tersebut sudah jelas menekan tujuan, karakter atau akhlak, dan kualitas hasil pendidikan, *out come* lulusan,; *ketiga*, proses perumusan dan sosialisai visi dan misi masing masing Madrasah Aliyah yang diteliti melibatkan kepala Madrasah, guru, dan komite Madrasah serta perwakilan siswa (OSIS). Upaya untuk melibatkan stakeholder internal dan eksternal secara luas oleh masing masing Madrasah sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menghendaki keterlibatan semua stakeholder, mulai dari perumusan visi, misi, tujuan sampai kepada program kegiatan sekolah seperti diungkapkan oleh Mulyasa (2002 : 26) bahwa :

Mutu pendidikan MAN 2 Jembrana Provinsi Bali dapat bersaing dengan mutu lembaga pendidikan lainya yang ada di Bali. Hal ini dapat kita lihat dari prestasi yang telah diraih oleh siswa – siswi MAN sebagai lembaga pendidikan setingkat SMA yang bercirikan islam. Prestasi yang diraih oleh siswa siswi MAN baik tingkat provinsi maupun tingkat Nasional cukup banyak.

Penetapan sasaran yang strategis oleh MAN 2 Jembraana sudah sesuai dengan respon masyarakat yaitu menginginkan pembelajaran yang berkualitas, siswa

mempunyai akhlak yang baik, serta pembelajaran yang efektif. Hal tersebut dapat diwujudkan Karena strategi yang diterapkan oleh madrasah.. Penetapan sasaran dalam strategi ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Salusu (1996 : 101-105) yaitu : Tingkat-tingkat strategi meliputi : *Enterprises strategi*, *Corporate strategi*, *Bussines strategi*, *Functional strategi* dan Tipe-tipe stategi mencakup : *Corporate strategi*, *Program strategi*, *Resource support strategy*, *Instutional strategy*.

Langkah dan strategi yang ditempuh oleh MAN 2 Jembrana yang menjadi objek penelitian sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Salidin (1990:122) yang menetapkan sejumlah langkah yang ditempuh dan factor pertimbangan dalam memilih strategi, yaitu sebagai berikut: 1). Langkah-langkah pemilihan strategi mencakup : a). Mempertimbangkan alternatif yang dikuasai permasalahannya atau alternatif yang diajukan bawahan yang menurut pendapat pimpinan akan dapat berjalan dan tidak memutuskan hubungan penting dengan masa lampau, b). Menganalisa kesenjangan ancaman, peluang serta ketinggalan strategi, c). Menentukan teknik yang tepat dalam membantu manajer membuat pilihan strategi. 2). Faktor pertimbangan pemilihan strategi yang mencakup . a). Persensi manajerial tentang ketergantungan ekstern, b) Sikap manajemen terhadap resiko, c). Kesadaran manajemen terhadap strategi organisasi dimasa lain Hubungan kekuasaan manajerial, d). Partisipasi tingkat bawahan;

Analisis faktor-faktor eksternal dan internal pada MAN 2 Jembrana sudah menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan kebutuhan (needs analysys) masyarakat dan pendekatan analisis SWOT dalam menganalisis proses perencanaan strategik telah dilakukan sesuai dengan konsep-konsep analisis faktor lingkungan eksternal dan internal. Analisis faktor lingkungan yang dilakukan sejalan dengan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut : Analisis SWOT menurut Sharplin (1985 :54-55) adalah salah satu tahap dalam manajemen strategik yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Proses penilaian kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan secara umum menunjuk pada dunia bisnis sebagai analisis SWOT.

Berdasarkan pada temuan penelitian dan interpretasi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dianalisis bahwa implementasi strategik pada MAN 2 Jembrana mengacu kepada teori Harsey dan Blanchard (1992 :5-6) bahwa seorang kepala madrasah paling tidak memiliki tiga kemampuan dasar yang diperlukan untuk melakukan proses manajemen, yaitu : 1) kemampuan teknis (technical skiil) yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman pendidikan dan training; 2) kemapuan sosial (social/human skill) yaitu, kemampuan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif; 3) kemampuan konseptual (conceptual skill) yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh.

Kepala MAN 2 Jembrana dinilai telah memiliki keterampilan teknis, yaitu : 1) melakukan penilaian terhadap kinerja guru sebagai bahan pertimbangan dan bahan pembinaan kompetensi guru-guru. Kepala madrasah telah memiliki berbagai macam program pembinaan dan pelatihan bagi para guru; 2) kepala madrasah telah memiliki program yang kongkrit dalam pemberdayaan wadah pembinaan kompetensi guru seperti : Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau melalui rapat pembinaan

item-item madrasah baik yang sifatnya regular (rutin) maupun bersifat insidental /kasuistis; 3) dalam pengelolaan administratif madrasah, kepala madrasah juga memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pengelolaan administrasi madrasah yang meliputi administrasi tata usaha, administrasi personel, administrasi kesiswaan, administrasi keuangan, administrasi pembelajaran dan administrasi mengenai standar operasi prosedur (SOP) sehingga memudahkan dalam proses pengerjaan administrasi madrasah; 4) teknik yang digunakan dalam pengelolaan madrasah dalam mendukung pencapaian misi dan program madrasah, kepala madrasah memiliki ketrampilan dalam mengembangkan prinsip-prinsip pemberian motivasi, pemberian penghargaan, dan koordinasi serta konsolidasi dengan semua personil madrasah; 5) kepala madrasah memiliki keterampilan untuk meningkatkan kinerja guru secara objektif dan konseptual. Begitu juga dalam menjabarkan tujuan-tujuan pembelajaran secara spesifik yang mengarah kepada peningkatan mutu kinerja guru, yang memiliki dampak kepada mutu pendidikan secara menyeluruh; 6) dalam segi pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan supervisi kelas, kepala madrasah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam membuat instrumen observasi kelas, dan memiliki ketrampilan melaksanakan observasi kelas tanpa mengganggu konsentrasi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran serta memiliki ketrampilan dalam menganalisis hasil observasi kelas.

Pada sisi lain secara prinsip, umumnya guru MAN 2 Jembrana telah mampu berperan sebagai pendidik yang ditiru dan digugu atau disebut sebagai model. Artinya para guru mampu menempatkan dirinya sebagai orang yang dapat diteladani dan ditiru oleh para murid-muridnya karena guru telah menunjukkan akhlak karimah dan suri tauladan yang positif. Seperti pada saat guru menganjurkan untuk para murid murid khususnya sholat Zhuhur berjamaah dimasjid, pada saat siswa dianjurkan agar senantiasa tilawah Al-Quran, menunaikan shalat Dhuha, Shaum sunnah senin dan kamis, tidak boleh makan minum berdiri dan menggunakan tangan kiri, karena hal tersebut merupakan akhlak syaiton, dilarang merokok dan sebagainya, maka para guru telah menunaikan hal tersebut lebih dahulu mempraktekkannya, seperti halnya atsar (ungkapan) Shalafus Shalih “ Ana auwalu maa amartukum bih (*saya adalah orang yang terlebih dahulu melakukan apa yang aku ajarkan/ anjurkan kepadamu*)”

Menurut analisis penulis berdasarkan pengamatan dilapangan dan wawancara dapat dikemukakan bahwa : a) kepala madrasah memiliki kemampuann untuk memahami kompleksitas pengelolaan organisasi madrasah, melakukan analisis terhadap kondisi madrasah yang dikelolanya dan terampil pula membuat pemetaan program kerja madrasah sesuai dengan skala prioritas dan biaya; b) kepala madrasah mampu membuat keputusan pendidikan pada level madrasah dalam ,membuat kebijakan-kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan secara tepat serta mampu mengkomunikasikan ide dan pemikiran dalam keputusan yang didukung oleh guru dan personil lainnya ; c) kemampuan dalam membuat pemetaan terhadap organisasi madrasah d) kepala madrasah memiliki keterampilan dalam pemetaan organisasi madrasah. struktur organisasi madrasah yang dibuat berdasarkan dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki madrasah. kemudian kepala madrasah berhasil membagi tugas mengajar dengan menempatkan guru sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki guru, sehingga berhasil memberdayakan organisasi madrasah dengan baik.

Sehubungan dengan pengawasan, Kepala MAN 2 Jember sudah melakukan pengawasan yang dibantu oleh wakil kepala madrasah dengan jadwal yang telah di buat sedemikian rupa yang tertuang didalam program kerja kepala madrasah , kegiatan harian, mingguan, dan bulanan , berkaitan dengan pembelajaran dilengkapi dengan instrumen supervisi dan catatan kecil. disamping itu ada juga pengawasan dari pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam. penulis menyimpulkan bahwa pengawasan dimaksudkan untuk memastikan agar seluruh tenaga pendidik dan kependidikan melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi dan tugas lain yang diberikan atasan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkan untuk mengendalikan organisasi guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian, analisis dan pembahasan temuan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pertama : perencanaan manajemen strategic yang meliputi perumusan visi, misi dan tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT serta konsep mengenai kebijakan pendidikan pada MAN 2 Jember telah disusun melalui telaah teoritik, baik kajian tentang Al islam, kajian kependidikan, perkembangan sains dan teknologi, dan social budaya

Konsep perumusan strategik dilakukan melalui analisis dan diagnosis (identifikasi dan analisis kebutuhan pendidikan), baik terhadap analisis kebutuhan stakeholder eksternal (calon orang tua siswa) juga dilakukan analisis kebutuhan stakeholder internal. Di samping itu analisis faktor eksternal dan internal dalam menyusun perencanaan menggunakan prinsip-prinsip need analysis dan pendekatan analisis SWOT.

Kedua, pada prinsipnya implementasi manajemen strategic pada MAN 2 Jember telah dilaksanakan dengan baik, karena hal tersebut didukung oleh profesionalisme kepala Madrasah yang mampu berperan sebagai EMASLIM. kepala Madrasah telah memiliki keterampilan dasar yang harus dipunyai oleh seorang kepala Madrasah, yaitu : (a) keterampilan teknis (technical skill); (b) keterampilan hubungan manusiawi (human skill); dan (c) keterampilan koseptual (conceptual skill). Keterampilan dasar yang dimiliki oleh kepala Madrasah didukung pula oleh system (support system) dan dukungan stakeholdres internal dan eksternal yang terlibat dalam penyelenggaraan Madrasah, sehingga program Madrasah dapat dilaksanakan dengan baik dan optimal yang berpengaruh secara positif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ketiga, program kegiatan evaluasi pada MAN 2 Jember dilakukan secara terencana dan professional. Proses ujian dan penilaian lanjutan dilakukan bukan untuk memvonis tingkat kecerdasan anak, tetapi untuk dapat memetakan kemampuan siswa dengan menggunakan program khusus sesuai dengan kemampuan siswa yaitu : (1) Siswa dengan kemampuan standard (2) Siswa yang berbakat/berpotensi. Evaluasi hasil belajar, baik tengah semester, akhir tahun maupun akhir program menggunakan alat uji tes/ uji kompetensi yang dikembangkan guru dengan mengacu pada standar kompetensi nasional; evaluasi proses dilakukan dalam bentuk evaluasi formatif dengan menggunakan tes hasil belajar dan portofolio assessment; Portopolio Assessment dijadikan sebagai salah satu teknik evaluasi untuk memahmai perkembangan dan

perubahan perilaku siswa secara berkelanjutan. Siswa di dorong untuk mampu mengevaluasi diri, memahami kemampuan, prestasi, dan melakukan upaya sendiri untuk meningkatkan prestasinya. Evaluasi tersebut digunakan untuk : a) menilai pencapaian kompetensi peserta didik, b) bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, c) memperbaiki proses pembelajaran.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :1. Bagi kepala Madrasah , manajemen strategic yang telah diterapkan agar lebih diperkokoh dengan berbagai inovasi dalam merealisasikan visi dan misi Madrasah, baik mengenai customer perspective, kegiatan belajar mengajar, peningkatan profesional guru, pengembangan organisasi, keuangan, sarana dan prasarana 2. Prestasi akademik siswa – siswi cukup bagus dan siswa siswinya terbiasa belajar secara kritis dan cerdas dengan pendekatan kontekstual learning yang memposisikan siswa sebagai subjek. Model pendidikan tersebut perlu dipertahankan dan dikembangkan. 3. Bagi dunia pendidikan secara umum dan khususnya pada Madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bentuk kontribusi dalam upaya memberikan masukan-masukan dan alternative pemecahan masalah untuk menghasilkan model manajemen pendidikan pada Madrasah dengan system pendidikan terpadu yang dapat meningkatkan mutu pendidikan pada Madrasah masing-masing. 4. Kepada peneliti bidang manajemen pendidikan dan para peneliti lainnya, bahwa penelitian ini dapat dikembangkan untuk menggali aspek-aspek lain yang berkaitan dengan penerapan manajemen strategic pada lembaga-lembaga pendidikan khususnya pada Madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Syamsir. 2006. *Pengaruh Akuntabilitas Berimbang pada Kualitas Pendidikan*. Artikel dalam Buletin Puspendik, No. 8, 17 Juli 2006: p. 1-6. Jakarta: Depdiknas.
- Akdon, 2011. *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabeta.
- Azra, Azyumardi. 2002. *Paradigma baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Atang, Soeryana. 2010. *Manajemen Pengembangan Sekolah Efektif*. Disertasi . Jakarta: PPS Universitas Pendidikan Indonesia.
- Bogdan, G.A. dan Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education Instruction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Bungai, Joni. 2006. *Analisis Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah, Manajemen Sarana Prasarana Sekolah, Iklim Sekolah dan Keefektifan Mengajar Guru Terhadap Mutu Akademik Lulusan SMA Negeri di Kalimantan Tengah*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Burhanuddin. 1994. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*. Jakarta: Sinar Baru.
- Burhanuddin. 1994. *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burns, James Macgregor. (2010). *Leadership*. New York: HarperCollins Publisher.
- Bsterfiled, Dale H, Besetrfiled-Michana, Carol, Besterfield, Glenn H, dan Besterfiled-Sacre, Mary (2001) *Total Quality Management*, London: Pearson Education.
- Covey, S. R. (1997). *The 7 Habits of Highly Effective People*. (terjemah). Jakarta: Gramedia.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku I: Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen 131 : Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas.
- Depdiknas, 2003. *Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas, 2005. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdiknas.
- Daryanto, 2011. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Donnelly Ivancevich Gibson, 1997. *Prilaku Struktur Proses Organisasi*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Faisal, Sanapiah. 1990 *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih-Asaa-Asuh Malang (YA3 Malang).
- Faisal, Sanapiah. 2006. *Pengumpulan dan analisis Data dalam Penelitian Kualitatif. Dalam Burhan Bungin (Ed.). Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Fullan, M. 1997. *What's Worth Fighting for in Your School*. New York: Teachers College Press.

- Fathoni, Musyafa AB. 2008. *Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu*. Disertasi. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Fattah, N. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: Andira.
- Friedler, F.E and Chemer, M.M. (1973). *Leadership and Effective Management*. Glenview: Scoot, Fooreman and Company.
- Glover, D. & Brighthouse, T. 1994. *Building the Culture of Development in Schools and Their LEA*. Washington, D.C.: The Falmer Press.
- Gaffar, M. F. (2004). *Membangun Pendidikan Nasional untuk Meningkatkan Kualitas dan Martabat Bangsa Indonesia*. Bandung: UPI Press.
- Goetsch, L. David and Davis B. Stanley. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hoy, K, Wayne & Cecil G. Miskel., (1982), *Education Administration: Theory, Research, and Practice*, 2 nd Edition, New York: Random House Inc.
- Heene Aime, dkk. 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Jasulu. 2000. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta. Gramedia
- Kanto, S. 2006. *Sampling, Validitas, dan Reliabilitas dalam Penelitian Kualitatif. Dalam Burhan Bungin (Ed.) Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Karwanto. 2009. *Keterampilan Manajerial Peningkatan Keunggulan Pembelajaran*. Disertasi. Malang: PPS Universitas Negeri Maalang.
- Kementrian Pendidikan Nasional. 2012. Hasil Ujian Nasional SMA/MA secara Nasional dan Provinsi Bali, Litbang. go. Id.
- Kouzes, James. M and Barry Z. Posner. (1993), *Credibility*. San Fransisco: Jose Bass, Inc, Publisher.
- Kosuts Harol, Weinrich Heinz, (1983). *Management A. Glohel Perspective*, LTD
- Lipham, James M. et al. 1985. *The Principalship, Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman.
- Miles, Matthew B. Dan Huberman, A. Michael. 1998. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia (UI) Press.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Murbojono, Rahmat. 2007. *Reformasi Sekolah dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Artikel dalam Forum Pendidikan No. 1, Vol. 32, April: p. 1-9. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Mulyasana, Dedy. 2011. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. H.E. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- McMillan, James. H dan Sally Scchumacher, (2001), *Research in Education A Conceptual Introduction*. Addison Wesley Longman, Inc

- Minnah, El Widdah. 2011. *Stratejik Peningkatan Mutu Madrasah*. Disertasi. Jakarta: PPS Universitas Pendidikan Indonesia.
- Milles, Matthew B. & Huberman. A Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta. UI Press.
- Nasution, 2004. *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution (1996). *Metode Penelitian Naturalistik – kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Pearce II, J.A., and Robinson, Jr. R.B. 1996. *Stratejic Management*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Pursley, Robert D, dan Neil Snortland, (1980). *Managing Government Organization*. California: Wodsworth Inc.
- Permendikbudristek No. 12 (2024) *Kurikulum Merdeka sebagai kerangka Dasar Kurikulum PAUD hingga Menenga*
- Permendikbudristek No. 13 (2025) *Revisi Administratif atas Kurikulum Merdeka sebagai kerangka Dasar Kurikulum PAUD hingga Menengah*
- Roesminingsih, Erny. 2009. *Model dan Paket Pelatihan Peningkatan Mutu Guru dalam Perspektif Manajemen Stratejikk di SD Matahari Terbit Surabaya*. Disertasi. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Reitz, J.(1981). *Behavior in Organization*, Irwin: Homewood, III.
- Sagala Syaiful, 2011. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Salisbury, David F. 1996. *Five Technologies Educational Change*. Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Soetopo, Hendyat. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah & Kurikulum Berbasis Kompetensi (Bungan Rampai Pokok Pikiran Pembaharuan Pendidikan di Indonesia)* Malang: FIP UM.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suderadjat, Hari. 2011. *Manajemen Kepemimpinan Intrapreneur Pendidikan Menengah Kejuruan*. Bandung: Sekar Gambir Asri.
- Suliyanto. 2005. *Analisis Data dalam Aplikasi Pemasaran*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suyatno, Thomas. 2004. *Beberapa Faktor yang Menentukan Kualitas SMA*. Artikel dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 046, Th. ke-10, Januari: p. 71-96. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan – Depdikbud.
- Syihabudhin, dan Hariri, A.P., Afwan. 2008. *Manajemen Stratejikk Bidang Pendidikan*. Malang: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang.