

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS PADA PROGRAM SCHOOL IMPROVEMENT DI MTsS MAQAMA MAHMUDA

Farid Fauzi

STAIN Gajah Putih Takengon

e-mail: faridfauzi1869@yahoo.com

Abstract. *The School Improvement Program is a program that improves the quality of madrasahs specifically at MTsS Maqama Mahmuda. The purpose of this study was to study the description of the strategic management process that occurred at MTsS Maqama Mahmuda from the School Improvement Program. This study is a qualitative study, the data used in this study consisted of primary data, namely the results of non-participatory observation and in-depth interviews and secondary data, which are documents that support this study, with the number of correspondents in this study on 5 people. Based on the results of the study found several work programs in improving the quality of madrasahs Expected 1) Development of human resources educators and education 2) Development of madrasah facilities and infrastructure 3) Procurement of equipment and equipment laboratory and natural science computers 4) Procurement of learning resources in the library 5) stakeholders in madrasah development 6) Systematic decentralization in madrasah management 7) Development of students life skills 8) Madrasah promotion in increasing the number of students. Based on the implementation of strategic management in the School Improvement Program at MTsS Maqama Mahmuda can improve the quality of education that is effective and efficient.*

Key words. *Strategic Management, School Improvement.*

Abstrak. Program *School Improvement* merupakan suatu program yang berfungsi untuk meningkatkan mutu madrasah khususnya pada MTsS Maqama Mahmuda. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran proses manajemen strategis yang terjadi pada MTsS Maqama Mahmuda dari Program *School Improvement*. Bentuk penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari data primer yaitu hasil observasi non partisipatif dan wawancara mendalam serta data sekunder yaitu dokumen yang mendukung penelitian ini, sedangkan jumlah koresponden pada penelitian ini berjumlah 5 orang. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa program kerja dalam meningkatkan mutu madrasah diantaranya adalah 1) Pengembangan sumberdaya manusia dari tenaga pendidik dan kependidikan 2) Pengembangan sarana dan prasarana madrasah 3) Pengadaan peralatan dan perlengkapan laboratorium IPA dan komputer 4) Pengadaan sumber belajar pada perpustakaan 5) Keterlibatan *stakeholders* dalam pengembangan madrasah 6) Desentralisasi yang sistematis dalam pengelolaan madrasah 7) Pengembangan *life skill* santri 8) Promosi madrasah dalam meningkatkan jumlah santri. Berdasarkan implementasi manajemen strategis pada Program *School Improvement* di MTsS Maqama Mahmuda dapat meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan efisien.

Kata Kunci. *Manajemen Strategis, School Improvement*

Copyright © JMPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. All Right Reserved.

This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

A. PENDAHULUAN

Peran pendidikan dalam membentuk karakter manusia pada sebuah negara mempunyai peran yang sangatlah penting. Peningkatan kualitas manusia khususnya dibidang pendidikan akan menjadi sinergi terhadap peningkatan kualitas suatu bangsa. Pada abad ke-21 banyak negara-negara memberikan perhatian penuh terhadap peningkatan mutu pendidikan pada sekolah-sekolah untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang berfungsi untuk memacu pertumbuhan sosial, ekonomi, kehidupan politik dan pembentukan generasi yang baik pada masa yang akan datang. *In the 21st century, society and policy makers have focused much attention on schools and schooling. This is because only through education can we develop the knowledge and skills that are vital for our countries' economic growth, social development, and political vitality - and for the success of our future generations* (Beatriz Pont, Deborah Nusche, & David Hopkins, 2008). Melalui pendidikan berkualitas dan berkarakter yang diberikan oleh negara akan menentukan arah tujuan dari pembangunan negara tersebut. Berdasarkan indeks HDI (*Human Development Index*) yang dirilis oleh UNDP (*United Nations Development Programme*) pada tahun 2018 sebesar 0.694 dengan peringkat 116 dari 189 (Anonim, 2018). Berdasarkan data tersebut dapat diasumsikan bahwa Pemerintah Republik Indonesia memerlukan usaha yang keras dan konkret dalam membangun manusia seutuhnya.

Upaya-upaya program peningkatan mutu madrasah sebagai salah satu bagian dari Institusi Pendidikan Islam di Indonesia merupakan suatu kewajiban. Seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi, sudah seharusnya kepala madrasah sebagai pimpinan dan manajer dari institusi yang bergerak pada Pendidikan Islam dituntut untuk melakukan pembenahan atau perbaikan institusinya untuk membentuk karakter santriwan dan santriwati yang mandiri, terampil dan mempunyai *akhlakul karimah* yang baik. Madrasah sebagai salah satu bagian dari Pendidikan Islam di Indonesia dituntut untuk menjadi suatu institusi yang konservatif terhadap perkembangan zaman, tetapi banyak juga madrasah yang telah melakukan perubahan digma dari visi dan misi madrasah itu sendiri yang sesuai dengan tuntutan zaman.

Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) Maqama Mahmuda merupakan organisasi pada sektor publik yang mempunyai peranan dalam memberikan pelayanan pendidikan, pengajaran dalam berbasiskan Agama Islam terhadap masyarakat Kabupaten Aceh Tengah, Bener Meriah dan Gayo Lues dalam meningkatkan indeks HDI. Sebagai suatu organisasi, MTsS Maqama Mahmuda memerlukan perencanaan strategis dalam membentuk dan mengembangkan lembaga pendidikan sesuai dengan keinginan *stakeholder* (masyarakat, lembaga pemerintahan dan sektor industri) dan tujuan dari MTsS Maqama Mahmuda.

Manajemen Strategis

Peran kepala madrasah dalam mengantarkan MTsS Maqama Mahmuda pada visi dan misi sangatlah penting. Kapabilitas kepemimpinan dan keterampilan manajerial merupakan hal terpenting yang harus dimiliki oleh Kepala MTsS Maqama Mahmuda melalui langkah-langkah dan pengembangan strategis untuk mencapai visi dan misi MTsS Maqama Mahmuda dalam jangka waktu tertentu. Kevan Williams, 2009 mengungkapkan bahwa strategi merupakan cara atau metode yang dibuat oleh manajer untuk mengantarkan organisasi pada tujuannya berdasarkan waktu tertentu dan biasanya seorang manajer ingin mengetahui strategi apa yang bagus untuk disukai

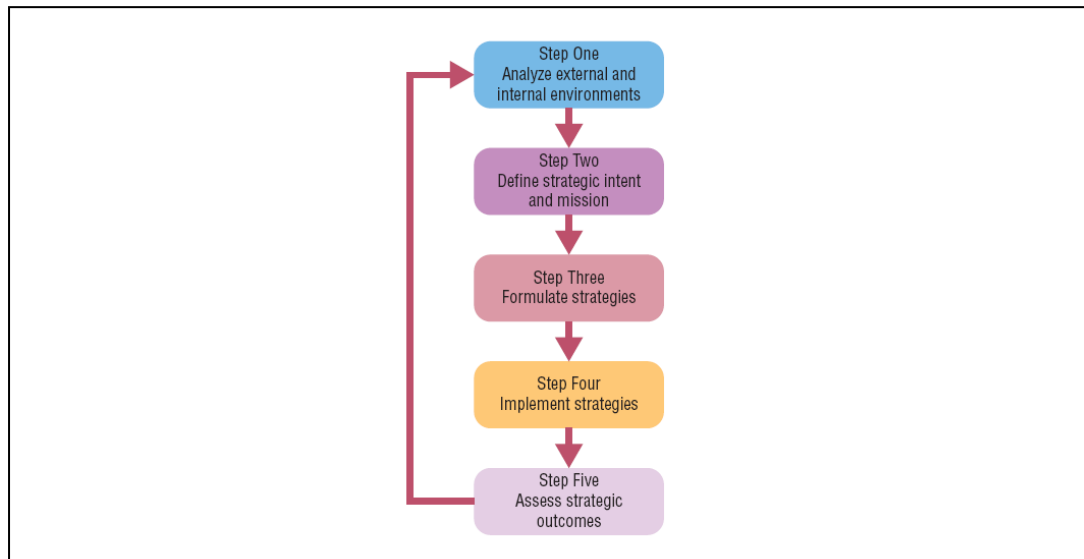
dan dimengerti oleh anggota organisasi. Dalam membentuk strategi yang baik diperlukan sebuah perspektif dari suatu strategi yang adaptif terhadap masa yang akan datang dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi *"Strategy is about making sure that your business arrives where you want it to at a given time. As a manager, you need to know what good strategy looks like and understand how it can be used to create the future for your team or organization"*.

Kapabilitas seorang pemimpin madrasah dapat dilihat dari pengelolaan sumber daya madrasah yang ada untuk mencapai tujuan madrasah, sudah sepatutnya Kepala MTsS Maqama Mahmuda sebagai seorang pemimpin harus menunjukkan kapabilitasnya dengan memanfaatkan dan mengelola sumber daya madrasah yang tersedia untuk menunjang implementasi manajemen strategis di MTsS Maqama Mahmuda. Robbins & Coulter, 2012 berpendapat bahwa manajemen strategis merupakan salah satu tugas manajer dalam membentuk dan mengembangkan strategi organisasi *"Strategic management is what managers do to develop the organization's strategies. It's an important task involving all the basic management functions - planning, organizing, leading, and controlling"*. Manajemen strategis merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh manajer untuk mengembangkan strategi dari suatu organisasi. Hal ini merupakan tugas terpenting dari seorang manajer yang melibatkan semua fungsi dasar manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Kepala madrasah sebagai seorang manajer mempunyai tugas untuk mengembangkan strategi dari suatu madrasah dengan menggunakan fungsi-fungsi dan unsur-unsur dari manajemen. Implementasi manajemen strategis yang efektif dan efisien dapat dibentuk berdasarkan deskripsi dari situasi dan kondisi internal dan eksternal madrasah, fungsi manajemen dan unsur-unsur manajemen.

Terdapat sesuatu yang kontradiktif dari para ilmuwan-ilmuwan dibidang manajemen tentang persepsi dari konsep manajemen strategis. Suatu sisi banyak ilmuwan memandang manajemen strategis merupakan suatu ilmu tetapi disisi lain manajemen strategis dapat dilihat sebagai suatu seni dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis merupakan suatu seni atau ilmu dalam membuat, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari sebuah keputusan atau kebijakan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Hal tersebut diungkapkan oleh Fred dan Forest, 2017 yang mendefinisikan manajemen strategis sebagai berikut *"Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives"*. Selain itu ada juga beberapa ilmuwan dibidang manajemen berpendapat bahwa manajemen strategis merupakan sebuah seni dan ilmu yang terdiri dari analisis situasi, pengembangan strategi, penerapan strategi, evaluasi strategi serta perubahan-perubahan strategi yang sesuai kebutuhan. Hal ini diungkapkan oleh Coulter, 2013 *"Strategic management is a process of analyzing the current situation, developing appropriate strategies, putting those strategies into action, and evaluating and changing those strategies as needed"*. Definisi ini mendeskripsikan bahwa manajemen strategis merupakan proses dari analisis situasi dari organisasi yang terjadi pada saat sekarang ini, mengembangkan strategi yang sesuai, mengaplikasikan strategi ke dalam sebuah tindakan, mengevaluasi dan mengubah strategi itu jika dibutuhkan. Manajemen strategis dibagi menjadi beberapa proses diantaranya adalah analisis situasi, pengembangan strategi, implementasi

strategi dan evaluasi strategi. Luis R. Gomez-Mejia & David B Balkin, 2012 membagi beberapa komponen dalam proses manajemen strategis diantaranya adalah 1) Analisis lingkungan internal dan eksternal 2) mendefinisikan strategi dan misi 3) formulasi strategi 4) Implementasi strategi 5) penilaian dari strategi yang dijelaskan pada gambar dibawah ini.

Gambar 1. Kompenen - Komponen Dalam Proses Manajemen Strategis



Sumber : Luis R. Gomez-Mejia And David B. Balkin, Management, Prentice Hall, New Jersey, hal 198

Richard Lynch, 2017 membagi beberapa domain dalam mengelola strategi pada suatu organisasi “Every organisation has to manage its strategies in three main areas: 1) the organisation’s internal resources 2) the external environment within which the organisation operates 3) the organisation’s ability to add value to what it does. Terdapat tiga domain dalam mengelola strategi pada suatu organisasi diantaranya adalah sumber daya dari internal organisasi tersebut, lingkungan eksternal dari organisasi dan nilai tambah dari suatu produk atau layanan. Ketiga domain ini merupakan suatu ranah yang harus dikelola secara efektif dan efisien dalam membentuk dan mengelola strategi. Sebagai sebuah institusi *public service* MTsS Maqama Mahmuda harus bisa mengelola dan mengembangkan strategi berdasarkan ketiga domain tersebut.

Membangun manajemen strategis yang baik pada institusi pendidikan diperlukan konsep evaluasi diri terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi yang diaplikasikan melalui Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity And Threat*). Analisis SWOT merupakan metode yang dilakukan oleh dunia bisnis untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Seiring dengan waktu, Analisis SWOT dapat digunakan oleh lembaga pendidikan sebagai sesuatu yang fundamental dalam membangun perencanaan strategis. Implementasi dari Analisis SWOT dalam institusi pendidikan, memberikan gambaran tentang kapabilitas institusi pendidikan sebagai suatu organisasi dalam layanan masyarakat untuk mencapai suatu tujuan yang dapat diukur dengan kinerja organisasi. Sebagai suatu analisis, Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang dapat dijadikan rangka kerja (*framework*) dalam menyusun atau memformulasikan rencana strategis pada suatu organisasi, sehingga

dalam hal Analisis SWOT merupakan kerangka dasar dan petunjuk dari perencanaan strategis pada suatu institusi “*SWOT analysis is a basic framework for integrating the results of the analyses that guide the formulation of an appropriate strategy*” (Hitt, Black, and Porter, 2012). Sedangkan Charles dan Gareth mendefinisikan bahwa Analisis SWOT sebagai analisis perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. “*The comparison of strengths, weaknesses, opportunities, and threats is normally referred to as a SWOT analysis*” (Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, 2017).

Dalam melakukan formulasi atau reformulasi strategi dibutuhkan penetapan langkah-langkah atau tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan madrasah, sehingga tindakan yang diambil oleh pimpinan sekolah atau madrasah harus didasari dengan resiko dari tindakan tersebut dan biaya yang dikeluarkan harus lebih kecil dengan manfaat yang didapat (*Cost < Benefit*). Frank T. Rothaermel, 2015, membagi ranah dari Formulasi strategi pada tiga ranah yaitu *Corporate Strategy*, *Business Strategy* dan *Functional Strategy*. “*Strategy formulation concerns the choice of strategy in terms of where and how to compete. It is helpful to break down strategy formulation into three distinct areas corporate, business and functional*”. 1) *Corporate Strategy* merupakan strategi yang berhubungan dengan lokasi, pasar dan kondisi geografis 2) *Business strategy* merupakan strategi yang berhubungan dengan kepemimpinan, diferensiasi sumber daya manusia dan integritas 3) *functional strategy* merupakan ranah strategi yang berhubungan dengan implementasi dari strategi. Peran kepala MTsS Maqama Mahmuda sebagai seorang manajer dan pemimpin madrasah harus mempunyai kemampuan menganalisa dalam membuat perencanaan strategis berdasarkan *risk management* (manajemen resiko) melalui kondisi lingkungan *internal* dan *eksternal*, selain itu kepala MTsS Maqama Mahmuda harus bisa memperhitungkan peluang ketercapaian dan kegagalan dari suatu program madrasah.

School Improvement

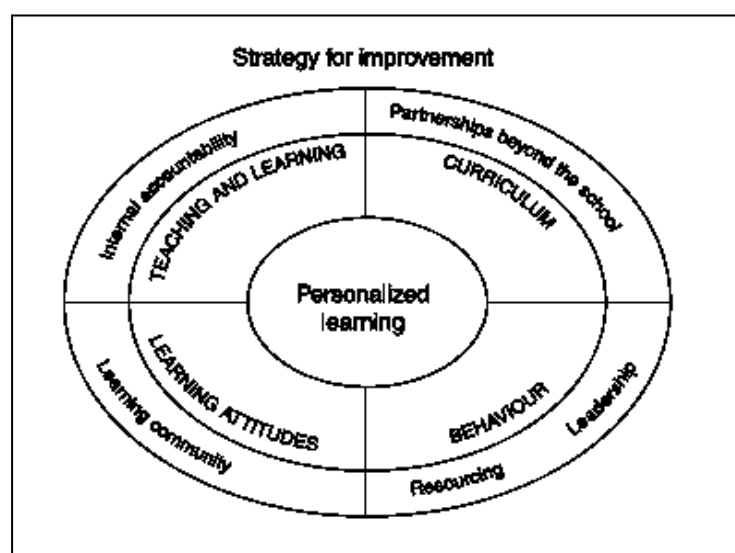
Menurut Hopkins dalam Stringer, 2013 menjelaskan bahwa *School Improvement* merupakan upaya-upaya yang sistematis dan terencana untuk merubah situasi dan kondisi pembelajaran untuk mencapai tujuan sekolah, sehingga dalam merubah kondisi pembelajaran maka diperlukan sarana dan prasarana yang memadai, komitmen guru, kurikulum yang mendukung kelangsungan hidup siswa di masa yang akan datang. *Defined school improvement as, “systematic, sustained effort aimed at change in learning conditions and other related internal conditions in one or more schools, with the ultimate aim of accomplishing educational goals more effectively”*. Selain itu menurut Velzen, Wim G. van *et al.* dalam Per Dalin, 2005 menjelaskan bahwa *school improvement* merupakan upaya sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mengubah kondisi pembelajaran dan kondisi internal dari satu sekolah atau beberapa sekolah, yang dimana tujuan akhir pada *School Improvement* adalah pencapaian tujuan pendidikan secara efektif. “*defined school improvement as, “systematic, sustained effort aimed at change in learning conditions and other related internal conditions in one or more schools, with the ultimate aim of accomplishing educational goals more effectively”*”.

Judith Tolhurst, 2006 mengungkapkan bahwa perencanaan strategis dari suatu sekolah atau madrasah, biasanya dapat berbentuk *blueprint* dari rencana perbaikan sekolah atau madrasah. Dalam perencanaan pengembangan sekolah atau madrasah perlu adanya partisipasi dan keterlibatan semua unsur baik itu *stakeholders* (pemerintah

daerah, dunia industri dan orang tua siswa) dan *shareholders* (tenaga pendidikan dan kependidikan).” *Strategic planning in schools usually takes the form of writing a school improvement plan (SIP). All schools are involved in a pattern of school development planning, usually on a cycle of anything between one and five years*”. Sedangkan menurut Rahmad Syah Putra, Murniati AR, & Bahrin, 2017 “Strategi implementasi program peningkatan mutu pendidikan dilaksanakan dengan memberdayakan seluruh komponen yang ada untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan”.

Menurut Hopkins dalam Judy Durrant & Gary Holden, 2006 mengungkapkan bahwa terdapat beberapa karakteristik dari Program *School Improvement* diantaranya adalah Berfokus pada pencapaian, Memberdayakan aspirasi, Berbasis penelitian dan kaya teori, konteks yang spesifik, pengembangan kapasitas, berdasarkan inkuiri, berorientasi pada implementasi, intervensi dan strategis, Didukung secara eksternal dan bersifat Sistemik. “*Achievement focused, Empowering in aspiration, Research based and theory rich, Context specific, Capacity building in nature, Enquiry driven, Implementation oriented, Interventionist and strategic, Externally supported, Systemic*”.

Gambar 2. Sembilan Komponen Dalam Manajemen Strategis Sekolah



Sumber : David Hopkins, *Every School A Great School : Realizing The Potential Of System Leadership*, New York, Open University Press 2007, hal. 147

Madrasah

Pada konsepnya Pendidikan Islam merupakan pendidikan yang mempunyai landasan dari *Al Quran*, *Al Hadits* dan *Sirah* baik itu berbentuk formal, nonformal dan informal. Robert W. Hefner, 2009 menjelaskan jenis-jenis Institusi Pendidikan Islam yang terdiri dari pengajian *Al Quran* yang sering disebut majelis taqlim, pondok pesantren, madrasah “*Islamic education in Indonesia has had three primary institutional channels: (1) pengajian Qur’an, (2) study at a pesantren or pondok (3) enrollment in a madrasa*”. Berdasarkan strukturnya Pendidikan Islam di Indonesia dibagi menjadi beberapa tingkatan pendidikan. Asadullah & Maliki, 2018 membagi struktur Pendidikan Islam di Indonesia menjadi beberapa tingkat terdiri dari taman kanak-kanak atau yang disebut dengan *Raudhatul Athfal*, pendidikan dasar atau yang disebut

dengan Madrasah Ibtidaiyah, pendidikan sekolah menengah pertama atau yang disebut dengan Madrasah Tsanawiyah dan tingkat sekolah menengah atas atau yang disebut dengan Madrasah Aliyah. *"In terms of structure, madrasahs follow the general school system and consist of kindergarten (raudhatul athfal or bustanul athfal), elementary level (Madrasah Ibtidaiyah or MI), junior high school level (Madrasah Tsanawiyah or MTs) and senior high school level (Madrasah Aliyah or MA)"*.

Istilah madrasah berasal dari akar Bahasa Arab yaitu *Darasa*, yang berarti 'belajar,' dan terkait dengan istilah *dars* yaitu pelajaran. Secara teknis, madrasah adalah lembaga pendidikan yang memberikan pelajaran atau dengan kata lain yaitu sekolah. *"The term madrasa derives from the Arabic root darasa, which means 'to study,' and is related to the term for lesson, dars. Technically, a madrasa is an institution where lessons are imparted or, in other words, a school"* (Farish A. Noor, Yoginder Sikand, & Martin Van Bruinessen, 2008). Sebagai Institusi Pendidikan Islam pada tingkat dasar dan menengah, madrasah memberikan pembelajaran kepada santri berupa Sejarah Islam, Tahsin, Tafsir dan Fiqh yang dimana *Al Quran*, *Hadits* dan *Sirah* merupakan beberapa hal yang fundamental dalam membentuk karakter santri dan sebagai sumber pembelajaran. *"The madrasah has always been regarded as the institution for Islamic sciences. Thus, it is expected to provide the basic education in fiqh (religious law, Islamic jurisprudence). Students are expected to be acquainted with the arguments using Qur'an, Hadith (sunnah) and sirah"* (Reza Arjmand, 2018).

Perubahan sosial dan *stereotipe* negatif terhadap Agama Islam dan Pendidikan Islam merupakan tantangan yang dihadapi oleh madrasah saat ini. Arshad Alam, 2011 mengungkapkan bahwa perubahan sosial yang terjadi saat ini akan menggerus dan merubah esensi tekstual dan praktik keagamaan dari Agama Islam pada masyarakat muslim dan Budaya Islam. Hal ini merupakan tantangan tersendiri yang dihadapi oleh madrasah sebagai institusi keagamaan, sosial dan pendidikan. *"Madrasahs as religious, social and educational institutions are as prone to social change as any other part of Muslim society. This study throws light on such changes and even argues against textual essentialism, a practice which is rampant when it comes to the study of Muslim societies and cultures"*. Selain itu stereotipe negatif terhadap madrasah muncul ketika output dari madrasah selalu dihubungkan dengan terorisme dan radikalisme. Negara Amerika Serikat dan negara-negara barat mengkritik dan menuduh bahwa pendidikan pada madrasah di Afghanistan, Pakistan dan Arab Saudi telah menghasilkan bibit-bibit teroris, secara umum pendidikan madrasah pada ketiga negara tersebut merupakan pendidikan yang mencurigakan dan berbahaya *"While in the USA and other Western countries, the new focus of criticism and accusation was at the beginning pointed against madrasa education in Afghanistan, Pakistan and Saudi Arabia in particular – identifying them as breeding grounds for terrorist activities – they more and more referred generally to this kind of 'education' as dubious, suspicious and dangerous"* (Helmut Reifeld, 2006).

Sebagai salah satu Institusi Pendidikan Islam baru yang berada di Kabupaten Aceh Tengah, MTs Maqama Mahmuda telah mengalami peningkatan mutu madrasah yang signifikan baik itu prestasi akademik dan non akademik madrasah, *output* dan *outcome* yang sesuai dengan keinginan pelanggan madrasah dan akreditasi madrasah yang cukup memuaskan yaitu dengan status akreditasi B, hal ini mungkin disebabkan karena rencana strategis yang efektif dan efisien untuk menghadapi situasi yang kompetitif dari Institusi Pendidikan Islam Di Kabupaten Aceh Tengah. Rencana

strategis peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh institusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dari persaingan yang semakin ketat (Edi Sujoko, 2017).

Dalam meningkatkan eksistensi madrasah dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah diperlukan strategi yang khusus, hal tersebut diungkapkan oleh Abdul Hadi, 2013 “Agar sekolah-sekolah unggulan yang bernuansa Islam tetap bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka ia harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif “. Situasi yang kompetitif dari institusi pendidikan dan dinamika perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan mengharuskan setiap institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan “Dengan penerapan manajemen strategi, lembaga pendidikan akan mampu bersaing dan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan” (Ahmad Khorri, 2016: 79). Implementasi manajemen strategis dari Program Peningkatan Mutu Madrasah (*School Improvement*) pada MTsS Maqama Mahmuda mungkin merupakan suatu pemicu dari keberhasilan mutu pendidikan di MTsS Maqama Mahmuda. Berdasarkan kajian teoritis dan fakta, maka fokus penelitian mengkaji tentang sejauh mana proses dari implementasi manajemen strategis pada Program *School Improvement* dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsS Maqama Mahmuda.

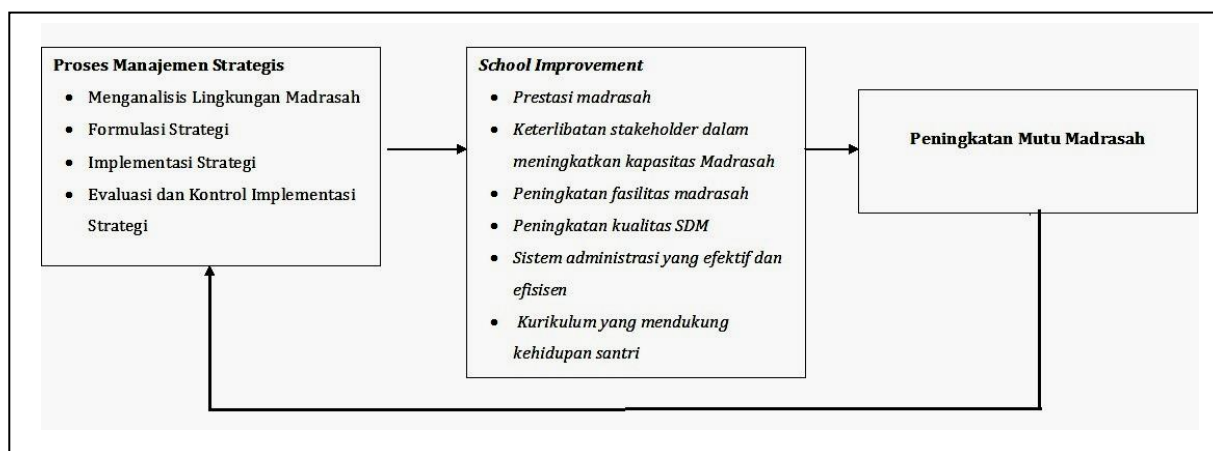
B. METODE

Penelitian ini mendeskripsikan tentang proses dari implementasi manajemen strategis pada Program *School Improvement* yang mungkin dapat meningkatkan mutu pendidikan pada MTsS Maqama Mahmuda. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pada pendekatan penelitian ini mendeskripsikan tentang pengalaman dan *opini* dari *koresponden* atau informan tentang implementasi manajemen strategis pada Program *School Improvement* di MTsS Maqama Mahmuda. Natasha Mack et al., 2005 mengungkapkan bahwa kekuatan dari pendekatan penelitian kualitatif terdapat pada kemampuannya untuk memberikan deskripsi secara tekstual dan kompleks pada masalah penelitian tertentu. Penelitian kualitatif memberikan informasi tentang sisi "manusia" pada suatu masalah, yang terdiri dari perilaku, kepercayaan, pendapat, emosi, dan hubungan antara individu yang kontradiktif. “*The strength of qualitative research is its ability to provide complex textual descriptions of how people experience a given research issue. It provides information about the “human” side of an issue – that is, the often contradictory behaviors, beliefs, opinions, emotions, and relationships of individuals*”.

Ruang lingkup subjek penelitian adalah *shareholders* dan *stakeholders* dari MTsS Maqama Mahmuda yang terdiri dari ketua yayasan, kepala madrasah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan (staf madrasah) serta orang tua santri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan sumber data yang dipergunakan merupakan hasil dari wawancara secara mendalam dan observasi non partisipatif terhadap proses dari implementasi manajemen strategis pada Program *School Improvement* di MTsS Maqama Mahmuda. Analisis data yang dilakukan oleh peneliti terdiri dari reduksi data melalui eliminasi data atau membuang data yang tidak perlu dalam penelitian ini, Mengorganisasikan data (*organizing data*), sintesis data, pola signifikan dari hasil sintesa dan penemuan yang penting dalam penelitian. “*Analysis involves reducing and organizing the data, synthesizing, searching for significant patterns, and discovering what is important*” (Donald Ary et al., 2010). Deskripsi dari analisis data pada

penelitian ini dapat digambarkan pada suatu kajian konseptual pada gambar dibawah ini.

Gambar 3. Kajian Konseptual Penelitian



C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan mutu madrasah pada MTsS Maqama Mahmuda merupakan program utama yang diimplementasikan oleh pihak pimpinan madrasah. Pimpinan madrasah selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada warga madrasah untuk mewujudkan perubahan dan perkembangan dari peningkatan madrasah melalui resiko-resiko yang relatif kecil. Peran kepala madrasah dalam mewujudkan mutu pendidikan yang baik pada MTsS Maqama Mahmuda sangatlah besar dan krusial. Sehingga dalam hal ini, kapabilitas dan kapasitas Kepala MTsS Maqama Mahmuda sebagai motivator, katalisator, kreator, inovator, stabilitator sangat dibutuhkan pada MTsS Maqama Mahmuda. Perubahan lingkungan internal dan eksternal dari MTsS Maqama Mahmuda mengharuskan kepala madrasah mempunyai sifat adaptif terhadap semua perubahan terjadi dan selektif terhadap beberapa kebijakan yang akan diambil. Peran kepala madrasah sebagai *decision maker* haruslah teruji dalam memahami resiko yang terdapat pada program madrasah berserta dengan antisipasi pada kendala-kendala yang mungkin akan terjadi dari kebijakan dan program madrasah. *Good risk management will reduce the likelihood and severity of unwanted events. By systematically anticipating risks, assessing their importance, managing them, and learning as we move through this cycle, unwanted or negative events can be avoided* (Stephen Hill & Geoff Dinsdale, 2001).

Berdasarkan hasil wawancara dari Ketua Yayasan Maqama Mahmuda" MTsS Maqama Mahmuda merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang ada di Kabupaten Aceh Tengah untuk menghasilkan output yang mandiri dan mempunyai *akhlak* yang baik, selain itu MTsS Maqama Mahmuda merupakan lembaga pendidikan yang didesain untuk menghasilkan individu-individu yang berprestasi, sehingga dari pihak yayasan memberikan keluasaan dan kewenangan secara penuh kepada kepala madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengelola madrasah secara efektif dan efisien melalui perencanaan dengan laporan dari implementasi perencanaan yang bisa dipertanggungjawabkan". Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Yayasan Maqama Mahmuda, maka dapat dianalisa bahwa ketua yayasan memberikan kewenangan secara penuh kepada kepala madrasah untuk mengelola madrasah.

Contoh konkret dari otonomi madrasah yaitu pengelolaan anggaran madrasah, pengembangan kurikulum dan pengembangan sumber daya manusia pada MTsS Maqama Mahmuda. Impelementasi desentralistik pada manajemen madrasah merupakan kunci kesuksesan dari prestasi MTsS Maqama Mahmuda. Menurut Schmuk dalam Colin Newton & Tony Tarrant, 2002 menjelaskan bahwa efektifitas Program *School Improvement* dapat dilihat dari otonomi sekolah atau madrasah "*School improvement is seen as emerging from a 'relatively autonomous school' existing within a supportive educational environment sustained by the local education authority*".

Proses perencanaan dalam MTsS Maqama Mahmuda merupakan suatu proses dalam menentukan langkah-langkah secara analistik dan rasional dengan menggunakan sumber daya madrasah yang ada. Kepala madrasah mengungkapkan "Bahwa dalam mendesain rencana kerja madrasah, pihak madrasah yang terdiri dari para tenaga pendidik dan kependidikan, kepala madrasah dan orang tua siswa, melakukan musyawarah dalam menentukan arah dari perencanaan pengembangan dan perbaikan mutu dari MTsS Maqama Mahmuda dengan memperhatikan sumber daya madrasah seperti sarana dan prasarana, keuangan madrasah yang merupakan dasar dari *budgeting* (penganggaran) serta resiko dalam perencanaan".

Perumusan rencana strategis pada MTsS Maqama Mahmuda dilakukan dengan penuh pertimbangan secara matang, sehingga dalam hal ini diperlukan manajemen resiko yang harus diterapkan pada perencanaan strategis. Manajemen resiko disini merupakan pengelolaan dari beberapa keputusan atau kebijakan dari madrasah, pengelolaan ini dapat berupa antisipasi dari resiko pada kebijakan tersebut dan mempelajari resiko dari kebijakan tersebut. Menurut informan dari salah satu tenaga pendidik mengungkapkan bahwa "Kepala madrasah selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan atau membuat suatu perencanaan yang berupa kebijakan madrasah, hal ini disebabkan karena adanya beberapa kebijakan atau program madrasah yang berhenti di tengah jalan sehingga hal tersebut merupakan suatu pemborosan". Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kepala madrasah mengambil kebijakan dan program perencanaan madrasah berdasarkan tujuan dari madrasah dengan mempertimbangkan resiko yang terdapat pada kebijakan atau program madrasah. Perencanaan dan manajemen pendidikan diarahkan untuk dapat membantu: (1) memenuhi keperluan akan tenaga kerja, (2) perluasan kesempatan pendidikan, (3) peningkatan mutu pendidikan (4) peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan (Manap Somantri, 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu orang tua santri mengungkapkan bahwa "MTsS Maqama Mahmuda memberikan peluang dari orang tua santri untuk berpartisipasi dalam pengembangan madrasah, hal tersebut merupakan suatu hal yang disambut dengan baik bagi orang tua santri dalam meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku santri". Dapat dideskripsikan bahwa partisipasi orang tua santri, masyarakat, tenaga pendidik serta tenaga kependidikan merupakan suatu bagian dari kepedulian dari para *stakeholder* dan *shareholder* dalam meningkatkan kinerja madrasah, selain itu peran orang tua santri dan masyarakat dalam berpartisipasi pada proses pembuatan perencanaan dan kebijakan madrasah merupakan suatu konsesus yang harus ada dalam setiap lembaga pendidikan. Kinicki & Fugate, 2018 mendefinisikan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses yang terjadi dalam organisasi maka manajemen strategis harus melibatkan manajer dan

seluruh bagian dari organisasi “*Strategic management is a process that involves managers from all parts of the organization in the formulation and the implementation of strategies and strategic goals. This definition doesn't mean that managers at the top dictate ideas to be followed by people lower down*”. Berdasarkan definisi tersebut, bahwa implementasi manajemen strategis dalam madrasah bukan berdasarkan perumusan dari manajer yaitu kepala madrasah dan jajarannya, tetapi manajemen strategis dirumuskan secara konsensus dengan melibatkan dewan guru, dewan wali dan orang tua santri dan masyarakat disekitar madrasah untuk menentukan tujuan rencana strategis madrasah, bagaimana teknik dalam mengimplementasikan dari rencana strategis dan teknik dari evaluasi dari rencana strategi.

Implementasi otonomi madrasah dan keterlibatan *stakeholders* pada MTsS Maqama Mahmuda merupakan karakteristik yang dominan dari Manajemen Berbasis Sekolah (*School Base Management*). Dalam hal ini Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep manajemen pendidikan dalam membangun dan mengembangkan otonomi sekolah atau madrasah dalam membuat keputusan. “*School-based management is the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards, and accountability*”(Brian J. Caldwell, 2005). Manajemen Berbasis Sekolah merupakan desentralisasi yang sistematis yang diberikan kepada madrasah pada tingkat otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada berbagai hal penting yang berhubungan dengan operasional madrasah pada suatu kerangka tujuan yang ditentukan melalui kebijakan, kurikulum, standard dan tanggung jawab. “Desentralisasi sistem pendidikan, seperti kebijakan resmi di banyak negara, telah membangkitkan minat yang meningkat terhadap akuntabilitas, responsifitas dan peningkatan diri sekolah” (Jaap Scheerens, 2003).

Berdasarkan hasil wawancara dengan tenaga kependidikan, terdapat beberapa temuan yang mendukung proses terjadinya peningkatan madrasah dalam menyusun rencana strategis madrasah. Dalam rapat awal tahun ajaran, kepala madrasah memberikan deskripsi tentang evaluasi dari program kerja madrasah serta informasi sumber daya madrasah dalam mendukung proses perencanaan madrasah, terkadang peserta musyawarah memberikan masukan terhadap rencana program kerja madrasah”. Rencana kerjanya di MTsS Maqama Mahmuda mengacu pada aktivitas-aktivitas beberapa program pengembangan madrasah yaitu:

1. Pengembangan sumberdaya manusia yang terkait pada peningkatan mutu madrasah: pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Pengembangan sarana prasarana madrasah: pengadaan sarana dan prasarana madrasah seperti penambahan ruang kelas dan penambahan sarana dan prasarana olah raga.
3. Pengadaan peralatan dan perlengkapan laboratorium IPA dan Komputer: mikroskop, globe, perangkat audio visual dan komputer.
4. Pengadaan sumber belajar pada perpustakaan melalui penggunaan buku digital atau *ebook*.
5. Keterlibatan *stakeholders* dalam pengembangan madrasah : masukan baik berupa saran dan kritik dari orang tua santri terhadap proses manajemen madrasah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.

6. Desentralisasi yang sistematis dari pengelolaan madrasah melalui pemberian otonomi seluas-luasnya terhadap bawahan : Pengambilan kebijakan madrasah, pengembangan kurikulum madrasah yang sesuai dengan kebutuhan santri dan perkembangan zaman serta pengelolaan anggaran madrasah yang akuntabel dan transparan, pembiayaan pendidikan santri melalui subsidi silang.
7. Pengembangan *life skill* santri pada berbagai bidang pertanian, perikanan, petukangan, tata busana dan Bahasa Inggris baik itu berbentuk intrakurikuler ataupun ekstrakurikuler.
8. Promosi madrasah dalam meningkatkan jumlah santri pada madrasah

Sumber daya yang dideskripsikan oleh kepala madrasah merupakan gambaran dari bagian-bagian kondisi lingkungan internal dan eksternal MTsS Maqama Mahmuda. Dalam menyusun rencana strategis tersebut diperlukan perbandingan dari bagian-bagian yang ada pada Analisis SWOT, baik itu bagian dari internal madrasah yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal madrasah yaitu peluang dan tantangan. Implementasi Analisis SWOT dalam menyusun dan mengembangkan rencana strategis merupakan suatu yang fundamental yang berbentuk evaluasi diri dari organisasi dan lingkungan eksternal madrasah, hal tersebut dapat dideskripsikan pada teori berikut ini “*SWOT analysis. This is a list of an organisation’s strengths and weaknesses indicated by an analysis of its resources and capabilities, plus a list of the opportunities and threats that an analysis of its environment identifies*”.(Stacey, 2011). Teori ini mendeskripsikan bahwa kekuatan dan kelemahan berasal dari sumber daya dan kapabilitas organisasi sedangkan peluang dan tantangan merupakan respon dari situasi atau kondisi lingkungan di luar madrasah yang melibatkan para *stakeholders*.

Perumusan rencana strategis pada MTsS Maqama Mahmuda dilakukan dengan penuh pertimbangan secara matang, sehingga dalam hal ini diperlukan manajemen resiko yang harus diterapkan. Manajemen resiko disini merupakan pengelolaan dari beberapa keputusan atau kebijakan dari madrasah, pengelolaan ini dapat berupa antisipasi dari resiko pada kebijakan tersebut dan mempelajari resiko dari kebijakan tersebut. Menurut informan yang berstatus sebagai tenaga pendidik mengungkapkan “Bahwa kepala madrasah selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan atau membuat suatu perencanaan yang berupa kebijakan madrasah, hal ini disebabkan karena adanya beberapa kebijakan atau program madrasah yang berhenti di tengah jalan sehingga hal tersebut merupakan suatu pemborosan”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diinterpretasikan bahwa kepala madrasah mengambil kebijakan dan program perencanaan madrasah tidak hanya berdasarkan tujuan dari madrasah tersebut tetapi berdasarkan resiko yang terdapat pada kebijakan atau program madrasah.

Melalui komitmen organisasi dari tenaga pendidik dan kependidikan yang baik. Peningkatan mutu madrasah yang signifikan pada MTsS Maqamah Mahmuda, tidak serta merta terjadi begitu saja. Peningkatan tersebut akan terjadi karena adanya komitmen tenaga pendidik dan kependidikan, yayasan, peran orang tua santri serta tata kelola yang baik dan manajemen strategis. Peran komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dalam rencana dan tindakan strategis merupakan suatu yang terintegrasi dalam suatu organisasi, hal tersebut dijelaskan oleh Hitt “*A strategy is*

an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage" (Hitt, Ireland And Hoskisson, 2017). Dari definisi strategi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa strategi merupakan perpaduan antara komitmen dan tindakan dengan memanfaatkan keuntungan dari sumber daya yang ada dalam organisasi. Pada hakikatnya implementasi strategi merupakan suatu proses yang dimana strategi dan kebijakan dijalankan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Thomas L. Wheelen, et all, 2018 mengungkapkan bahwa proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya keseluruhan, struktur, dan sistem manajemen "*Strategy implementation is a process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures. This process might involve changes within the overall culture, structure, and/or management system of the entire organization* "

Pembahasan pada penelitian ini mendeskripsikan beberapa faktor pendukung dan penghambat yang terjadi pada beberapa komponen dari proses manajemen strategis dalam mengimplementasikan Program *School Improvement* di MTsS Maqama Mahmuda.

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal MTsS Maqama Mahmuda

Desakan akan perubahan lingkungan madrasah akan membawa perubahan yang terjadi dalam institusi MTsS Maqama Mahmuda, sehingga dalam hal ini diperlukan sebuah analisa kapasitas madrasah dan situasi lingkungan madrasah berdasarkan keadaan sumber daya madrasah, situasi lingkungan eksternal madrasah dan tinjauan kebutuhan akan hasil *output* dan *outcome* madrasah di masa yang akan datang. Dalam mewujudkan perubahan madrasah maka diperlukan komparasi antara kekuatan dari kapasitas madrasah dengan situasi lingkungan madrasah. Tindak lanjut analisa tersebut dapat dilakukan dengan Analisis SWOT. Sumber daya yang dideskripsikan oleh kepala madrasah merupakan gambaran dari bagian-bagian Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats*). Dalam menyusun rencana strategis tersebut diperlukan perbandingan dari bagian-bagian yang ada pada Analisis SWOT baik itu bagian dari internal madrasah yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal madrasah yaitu peluang dan tantangan.

Implementasi Analisis SWOT dalam menyusun dan mengembangkan rencana strategis merupakan suatu yang fundamental yang berbentuk evaluasi diri dari organisasi dan lingkungan eksternal madrasah, hal tersebut dapat dideskripsikan pada teori berikut ini "*SWOT analysis. This is a list of an organisation's strengths and weaknesses indicated by an analysis of its resources and capabilities, plus a list of the opportunities and threats that an analysis of its environment identifies*". (Stacey, 2011, p. 76) Teori ini dapat diinterpretasikan bahwa kekuatan dan kelemahan berasal dari sumber daya dan kapabilitas organisasi sedangkan peluang dan tantangan merupakan respon dari situasi atau kondisi lingkungan di luar madrasah yang melibatkan para *stakeholders*.

Dinamika lingkungan internal dan eksternal MTsS Maqama Mahmuda yang selalu dinamis, maka diperlukan sebuah evaluasi strategi yang bisa menghadapi dinamika perubahan lingkungan dari MTsS Maqama Mahmuda. Fred R. David (2017) mengungkapkan tentang eksistensi evaluasi strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi. *Strategy evaluation is important because organizations face dynamic environments in which key external and internal factors often change quickly and dramatically*".

Proses evaluasi diri madrasah pada MTsS Maqama Mahmuda merupakan proses pemetaan dari beberapa ruang lingkup kerja madrasah untuk mengidentifikasi lingkup kerja yang membutuhkan perbaikan dan peningkatan untuk menjamin kelangsungan kehidupan organisasi di MTsS Maqama Mahmuda. Selain itu Fidler, 2002 *“School self-evaluation can play a part in identifying areas of work within a school which need improvement. Self-evaluation has a number of forms and has been in operation in a number of countries for some years”* Evaluasi diri madrasah dapat berperan dalam mengidentifikasi area kerja di madrasah yang perlu ditingkatkan. Evaluasi diri madrasah merupakan bentuk evaluasi yang digunakan pada sejumlah negara selama beberapa tahun. Dalam hal ini proses evaluasi strategi pada MTsS Maqama Mahmuda merupakan suatu yang penting untuk menghadapi dinamika lingkungan madrasah, baik itu internal dan eksternal. Lingkungan internal dan eksternal madrasah dapat dideskripsikan pada tabel Analisis SWOT dibawah ini.

Tabel 1. Analisis SWOT Pada MTsS Maqama Mahmuda

	KEKUATAN (STRENGTH-S)	KELEMAHAN (WEAKNESSES - W)
	1. Motivasi Kerja Tenaga Pendidik	1. Sarana Gedung Yang Kurang Memadai
	2. Tenaga Pendidik Yang Berkompeten Dan Sesuai Bidangny	2. Jumlah Buku Perpustakaan Yang Masih Kurang
	3. Biaya Pendidikan Yang Dapat Terjangkau Oleh Masyarakat	3. Peralatan dan Perlengkapan Laboratrium IPA Yang masih Belum Memadai
	4. Jumlah Siswa Yang Terus Bertambah	4. Jumlah Komputer Yang Belum Memadai
	5. Pengelolaan Anggaran Madrasah Yang Jelas Dan Transparan	
	6. Prestasi Santri Yang Terus Meningkat	
	7. Akreditasi Madrasah B	
PELUANG (OPPORTUNITY - O)	RENCANA AKSI (SO)	RENCANA AKSI (WO)
1. Daya Dukung Orang Tua Santri	1. Mengajak Orang Tua Santri Untuk mendukung Kegiatan Madrasah	1. Memanfaatkan Bantuan Operasional Sekolah dalam sarana dan prasaran sekolah
2. Daya Dukung Masyarakat	2. Membentuk Pengetahuan dan keterampilan berbasiskan life skill	2. Memanfaatkan Bantuan Operasional Sekolah dalam pengadaan peralatan dan perlengkapan pembelajaran
3. Donatur Yang Mendukung Kemajuan Madrasah	3. Melaksanakan subsidi silang dalam pembiayaan pendidikan santri	
4. Bantuan Operasional Sekolah		
5. Lokasi Madrasah Yang Strategis		
ANCAMAN (THREATS)	RENCANA AKSI (ST)	RENCANA AKSI (WT)
1. Perkembangan Ilmu Pengetahuan	1. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru melalui pendidikan dan pelatihan	1. Pengadaan buku digital atau ebook untuk melengkapi koleksi buku di perpustakaan
2. Perkembangan Teknologi	2. Membentuk media promosi madrasah	
3. Persaingan Antar Institusi Yang Sama		

Sumber : Kompilasi Dari Hasil Penelitian Melalui Wawancara dan Observasi

2. Formulasi Dan Reformulasi Perencanaan Strategis

Peran kepala madrasah dalam *decision maker* haruslah teruji dalam memahami resiko yang terdapat pada program madrasah beserta dengan antisipasi pada kendala-kendala dari kebijakan dan program madrasah. *Good risk management will reduce the likelihood and severity of unwanted events. By systematically anticipating risks, assessing their importance, managing them, and learning as we move through this cycle, unwanted or negative events can be avoided* (Stephen Hill & Geoff Dinsdale, 2001). Teori menjelaskan bahwa manajemen risiko yang baik akan mengurangi kemungkinan dan parahnya kejadian yang tidak diinginkan. Melalui antisipasi resiko secara sistematis, menilai kepentingannya, mengelolanya, dan belajar ketika kita bergerak melalui siklus ini, peristiwa yang tidak diinginkan atau negatif dapat dihindari.

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer akan teruji dalam membuat kebijakan dan program madrasah yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas. Temuan penelitian dari berbagai negara dan konteks sekolah yang berbeda telah mengungkapkan dampak kuat kepemimpinan pada proses yang terkait dengan

efektifitas dan peningkatan sekolah. *Research findings from diverse countries and different school contexts have revealed the powerful impact of leadership on processes related to school effectiveness and improvement* (Hugh Busher, Alma Harris, & Christine Wise, 2000). Pada pelaksanaannya, manajemen strategis pada MTsS Maqama Mahmuda tidak hanya sebatas merencanakan suatu program madrasah tetapi setelah program itu terbentuk maka diperlukan implementasi dan evaluasi dari perencanaan tersebut. Formulasi dan reformulasi perencanaan strategis dilakukan dengan menyusun rencana aksi yang terdapat pada Tabel Analisis SWOT Pada MTsS Maqama Mahmuda. Rencana aksi tersebut merupakan rencana MTsS Maqama Mahmuda yang diwujudkan dalam Program Kerja MTsS Maqama Mahmuda.

3. Implementasi Perencanaan Strategis

Dari hasil penelitian maka dapat dianalisa bahwa MTsS Maqama Mahmuda mempunyai implementasi manajemen strategis yang baik terhadap peningkatan madrasah (*School Improvement*) yang dimana terdapat beberapa prestasi madrasah, output dan outcomes yang berkualitas. Dalam perencanaan madrasah lebih realistis dalam mencapai suatu prestasi tertentu pada madrasah tersebut dengan menggunakan Analisis SWOT. Penggunaan sumber daya madrasah baik itu keuangan, fasilitas, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia merupakan potensi madrasah dalam mencapai prestasi madrasah, berdasarkan hasil penelitian yang berupa hasil wawancara dan observasi kepala madrasah kurang mengeksplorasi sumber daya yang ada di madrasah yang mengakibatkan program dalam *School Improvement* pada MTsS Maqama Mahmuda hanya terfokus pada beberapa tujuan saja.

Berdasarkan hasil observasi pada proses manajemen strategis pada Program *School Improvement* di MTsS Maqama Mahmuda, terdapat implementasi manajemen strategis yang efektif. Komitmen tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan implementasi manajemen strategis sangat tinggi hal ini dibuktikan dengan peran kepala madrasah dalam membangun komitmen organisasi dan motivasi kerja dari tenaga pendidik dan kependidikan sangatlah penting, sehingga dalam hal ini implementasi dalam manajemen strategis dalam Program *School Improvement* sudah berjalan dengan baik.

4. Kontrol dan Evaluasi Dari Perencanaan Strategis

Pengawasan dan evaluasi merupakan dua kegiatan yang saling menunjang antara satu dengan yang lain. Pengawasan dilakukan selain untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan, tetapi juga menilai dan mengukur sejauh mana obyektif dapat dicapai (Moh. Amin, 2016). Pengawasan dan evaluasi yang merupakan hasil pemikiran dari konsesus dari orang tua santri, tenaga pendidik dan kependidikan serta masyarakat di sekitar lingkungan madrasah. Perubahan dan pembaharuan pada MTsS Maqama Mahmuda merupakan salah bentuk usaha dalam pendekatan peningkatan madrasah. Perubahan dan pembaharuan dari MTsS Maqama Mahmuda akan terus berlanjut menuju pada madrasah yang ideal. Perubahan sistem pembelajaran, perbaikan sistem administrasi dan peningkatan fasilitas, sarana dan prasarana madrasah merupakan beberapa bentuk usaha yang telah dilakukan oleh MTsS Maqama Mahmuda. Dalam pengembangan madrasah pada MTsS Maqama Mahmuda diperlukan keterlibatan *stakeholders* dan *shareholders* dalam memonitor dan mengawasi kemajuan madrasah.

Pada tahap kontrol dari Manajemen strategis dalam MTsS Maqama Mahmuda terdapat proses penilaian dan umpan balik dari suatu proses implementasi strategis. terdapat *assesmmment* dari implementasi manajemen strategis. *Assesmmment* pada manajemen strategis di MTsS Maqama Mahmuda dilakukan di akhir tahun ajaran madrasah. Peran *assesmmment* dari manajemen strategis dapat dijadikan alat evaluasi dalam program madrasah dan kontrol strategis pada MTsS Maqama Mahmuda. Sistem pengendalian strategis adalah sistem penetapan target, pengukuran, dan umpan balik formal yang memungkinkan manajer strategis untuk mengevaluasi apakah suatu perusahaan mencapai efisiensi, kualitas, inovasi dan responsif pelanggan yang superior dan mengimplementasikan strateginya dengan sukses. *Strategic control systems are the formal target-setting, measurement, and feedback systems that allow strategic managers to evaluate whether a company is achieving superior efficiency, quality, innovation, and customer responsiveness and is implementing its strategy successfully* (Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, 2017). Proses kontrol dan evaluasi dari manajemen strategis pada MTsS Maqama Mahmuda dilakukan secara efektif dan efisien melalui beberapa prinsip yaitu ketelitian, transparan, akuntabel dan berkesinambungan. Prinsip-prinsip tersebut merupakan pedoman bagi kami dalam mengontrol dan mengevaluasi dari proses program-program madrasah yang sedang ataupun sudah berlangsung, walaupun teknik dan sistem kontrol dari program madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah masih bersifat sederhana.

D. KESIMPULAN

Implementasi manajemen strategis pada Program peningkatan mutu madrasah (*School Improvement*) di MTsS Maqama Mahmuda sangat berfungsi untuk meningkatkan prestasi madrasah, membentuk mutu pendidikan madrasah, meningkatkan kinerja madrasah dan membentuk efektifitas sekolah atau madrasah (*School Effectiveness*). Berdasarkan Analisis SWOT terdapat beberapa indikator dari lingkungan internal dan eksternal madrasah merupakan deskripsi diri madrasah yang dapat dijadikan bahan kajian untuk menentukan *benchmarking* pada sebuah Program *School Improvement*. Pada MTsS Maqama Mahmuda terbentuk berdasarkan implementasi yang efektif melalui analisis lingkungan *internal* dan *eksternal* madrasah, Formulasi dan reformulasi perencanaan strategis dengan mempertimbangkan manajemen resiko, implementasi perencanaan yang efektif melalui komitmen dari tenaga pendidik dan kependidikan serta kontrol dan evaluasi dari implementasi perencanaan strategis yang efektif untuk menunjang perbaikan dan peningkatan kinerja dari Program *School Improvement*.

Adapun program-program kerja dari MTsS Maqama Mahmuda dalam Program *School Improvement* (Peningkatan Mutu Madrasah) : 1) Pengembangan sumberdaya manusia dari tenaga pendidik dan kependidikan 2) Pengembangan sarana prasarana madrasah 3) Pengadaan peralatan dan perlengkapan laboratorium IPA dan Komputer 4) Pengadaan sumber belajar pada perpustakaan 5) Keterlibatan *stakeholders* khususnya orang tua santri dalam pengembangan madrasah 6) Desentralisasi yang sistematis dari pengelolaan madrasah melalui pemberian otonomi seluas-luasnya terhadap kepala madrasah dan guru 7) Pengembangan *life skill* santri pada berbagai bidang melalui intrakurikuler dan ekstrakurikuler 8) Promosi madrasah dalam meningkatkan jumlah santri pada madrasah.

Untuk meningkatkan kinerja dari Program *School Improvement* diperlukan implementasi manajemen strategis yang efektif melalui konsistensi dan komitmen dari

para *shareholders* dan *stakeholders* serta sistem dari proses kontrol dan evaluasi yang efektif dari implementasi manajemen strategis untuk membentuk hasil evaluasi yang lebih efektif dan efisien.

REFERENSI

- Abdul Hadi. (2013). Konsep Analisis SWOT Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah. *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 14(1).
- Ahmad Khorri. (2016). Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1).
- Anonim. (2018). *Human Development Indexs*. Retrieved from UNDP website: <http://.Hdr.UNDP.org/en/data>
- Arshad Alam. (2011). *Inside A Madrasa: Knowledge, Power and Islamic Identity in India*. New Delhi: Routledge.
- Asadullah, M. N., & Maliki. (2018). Madrasah For Girls And Private School For Boys? The Determinants Of School Type Choice In Rural And Urban Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 62, 96-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.02.006>
- Beatriz Pont, Deborah Nusche, & David Hopkins (Eds.). (2008). *Improving School Leadership Volume 2: Case Studies On System Leadership*. OECD (Organisation For Economic Co-Operation And Development).
- Brian J. Caldwell. (2005). *School-Based Management*. Paris And Brussels: The International Institute for Educational Planning (IIEP) And The International Academy of Education (IAE).
- Charles W. L. Hill, & Gareth R. Jones. (2017). *Essentials of Strategic Management*. Mason: Cengage Learning.
- Colin Newton, & Tony Tarrant. (2002). *Managing Change In Schools*. London ; New York: Routledge.
- Coulter, M. K. (2013). *Strategic management in action* (6th ed). Boston: Pearson.
- Donald Ary, Lucy Cheser Jacobs, & Christine K. Sorensen. (2010). *Introduction to Research in Education*. Canada.
- Edi Sujoko. (2017). Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis SWOT Di Sekolah Menengah Pertama. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1).
- Farish A. Noor, Yoginder Sikand, & Martin Van Bruinessen. (2008). Behind the Walls: Re-Appraising the Role and Importance of Madrasas in the World Today. In *The Madrasa In Asia: Political Activism and Transnational Linkages*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy*. London: P. Chapman Pub.
- Frank T. Rothaermel. (2015). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Helmut Reifeld. (2006). Preface. In *Islamic Education, Diversity And National Identity*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2012). *Management* (3rd ed). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness & globalization. Concepts* (12e ed.). Australia: Boston, MA: Cengage Learning.

- Hugh Busher, Alma Harris, & Christine Wise. (2000). *Subject Leadership And School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Jaap Scheerens. (2003). *Peningkatan Mutu Sekolah*. Ciputat: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Judith Tolhurst. (2006). *Coaching for schools: A practical guide to building leadership capacity*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Judy Durrant, & Gary Holden. (2006). *Teachers Leading Change Doing Research for School Improvement*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kevan Williams. (2009). *Essential Managers: Strategic Management*. New York, NY: Dorling Kindersley Limited.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (Second edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Luis R. Gomez-Mejia, & David B Balkin. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Manap Somantri. (2014). *Perencanaan Pendidikan*. Bogor: IPB Press.
- Moh. Amin. (2016). Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama Di Kabupaten Serang. *Tarbawi*, 2 No.2.
- Natasha Mack, CynthiaWoodSonng, Kathleen M.Macqueen, Greg Guest, & Emily Namey. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- Per Dalin. (2005). *School Development Theories and Strategies An International Handbook*. London ; New York: Continuum.
- r. David, F., & r. David, F. (2017). *Strategic Management Concepts And Cases*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Rahmad Syah Putra, Murniati AR, & Bahrnun. (2017). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA Negeri 3 Meulaboh Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(3).
- Reza Arjmand. (2018). Islamic Education: Historical Perspective, Origin, and Foundation. In *Handbook of Islamic Education*. Cham: Springer International Publishing.
- Richard Lynch. (2017). *Strategic management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management* (11th ed). Boston: Prentice Hall.
- Robert W. Hefner. (2009). Islamic Schools, Social Movements, And Democracy In Indonesia. In *Making Modern Muslims: The Politics Of Islamic Education In Southeast Asia*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed). Harlow, England New York: Financial Times Prentice Hall.
- Stephen Hill, & Geoff Dinsdale. (2001). *A foundation for developing risk Management learning strategies in the Public Service*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development.
- Stringer, P. (2013). *Capacity Building for School Improvement: Revisited*. Dordrecht: Springer.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, & Charles E. Bamford,. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability, 15th Edition*. Harlow, England: Pearson Education Limited.