

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI MAN 3 SLEMAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Agama
Islam Universitas Islam Indonesia Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam



Disusun Oleh:

Hadi Kotu Zahro

18422082

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN STUDI ISLAM FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN
MUTU PENDIDIKAN DI MAN 3 SLEMAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Agama
Islam Universitas Islam Indonesia Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam



Disusun Oleh:

Hadi Kotu Zahro

18422082

Pembimbing:

Drs. Nanang Nuryanta, M. Pd

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN STUDI ISLAM FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hadi Kotu Zahro
NIM : 18422082
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Penelitian : Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan tidak ada hasil karya orang lain kecuali yang dikaji dalam penelitian dan dicantumkan dalam daftar pustaka. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka penulis bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia antara tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikian, pernyataan ini penulis buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 25 Agustus 2022

Yang menyatakan,



Hadi Kotu Zahro



FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM

Gedung K.H. Wahid Hasyim
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kallurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4511
F. (0274) 898463
E. fia@uii.ac.id
W. fia.uii.ac.id

PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah diujikan dalam Sidang Munaqasah Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Program Studi Pendidikan Agama Islam yang dilaksanakan pada:

Hari : Senin
Tanggal : 26 September 2022
Judul Tugas Akhir : Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman
Disusun oleh : HADI KOTU ZAHRO
Nomor Mahasiswa : 18422082

Sehingga dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

TIM PENGUJI:

Ketua	: Drs. Aden Wijdan S.Z., M.Si	(.....)
Penguji I	: Dra Hj. Sri Haningsih, M.Ag	(.....)
Penguji II	: Ahmad Zubaidi, S.Pd., M.Pd.	(.....)
Pembimbing	: Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd	(.....)

Yogyakarta, 4 Oktober 2022

Dekan,



Asmuni
Dr. Drs. Asmuni, MA

REKOMENDASI PEMBIMBING

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hadi Kotu Zahro
NIM : 18422082
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Fakultas : Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman

Menyatakan bahwa, berdasarkan proses dan hasil bimbingan selama ini, serta dilakukan perbaikan, maka yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti munaqosah skripsi pada program studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Yogyakarta, 25 Agustus 2022



Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd

NOTA DINAS

Yogyakarta, 27 Muharram 1444 H
25 Agustus 2022 M

Hal : **Skripsi**

Kepada : Yth. **Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam**
Universitas Islam Indonesia
di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Berdasarkan penunjukkan Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dengan surat nomor: 348/Dek/60/DAATI/FIAI/III/2022 tanggal 30 Maret 2022 M atau 27 Sya'ban 1443 H, atas tugas kami sebagai pembimbing skripsi Saudari:

Nama : Hadi Kotu Zahro
Nomor Pokok/NIMKO : 18422082
Mahasiswa Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
Jurusan / Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Tahun Akademik : 2018/2019
Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman

Setelah kami teliti dan kami adakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami berketetapan bahwa skripsi saudara tersebut diatas memenuhi syarat diajukan ke sidang munaqosah Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Demikian, semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqosah, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar skripsi yang dimaksud).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 25 Agustus 2022



Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd

HALAMAN MOTTO

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

“Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya”.

(Q.S. Al-Mu'minun:8).¹

إِنَّ اللَّهَ عَزَّوَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتِمَّهُ

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah, dan tuntas”²

¹ Tim Penerjemah Al-Qur'an UII, QS. Al-Mu'minun:8, (Yogyakarta: UII Press, 1991), hal. 605.

² Al-Thabrani, “*Mu'jam Al-Ausath, juz 2*”, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah:2005), hal. 408.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya yang selalu dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis masih diberikan kekuatan dan hidayah dalam menyelesaikan skripsi yang menjadi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi S-1.

Shalawat serta salam penulis haturkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia. Terima kasih telah memberikan pembelajaran dan pengalaman yang sangat berharga selama penulis menimba ilmu.

Bapak Tercinta H. Zainul Abidin dan Umi Tersayang Hj. Dedeh Nurainah

Terima kasih atas segala kasih sayang, doa, dukungan moral, materi, maupun non materi yang telah diberikan.

ABSTRAK

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MAN 3 SLEMAN

Oleh: Hadi Kotu Zahro

Pendidikan yang bermutu terlahir dari pengelolaan yang tepat dan terarah. Sekolah sebagai *center* yang terstruktur untuk menciptakan generasi yang berkualitas. Penelitian ini beranjak dari asumsi dan kepedulian terhadap permasalahan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Peneliti tertarik melakukan penelitian di MAN 3 Sleman karna kualitas pendidikannya yang unggul dan memiliki segudang prestasi sehingga menarik perhatian masyarakat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Yang menjadi sumber data penelitian ini adalah kepala madrasah, waka kesiswaan, ketua komite sekolah, dan siswa. teknik penentuan informan menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Aktivitas analisis data, yaitu reduksi data, data display, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman dilakukan secara terus-menerus dengan supervisi, standarisasi, akreditasi, sertifikasi dan evaluasi diri madrasah untuk mencapai sasaran yang ditargetkan melalui aktivitas: (1) Pengamatan Lingkungan, (2) Perumusan Strategi, (3) Implementasi Strategi, (4) Evaluasi dan Pengawasan. Rencana strategi yang dikembangkan dapat diintegrasikan dengan tujuan mencapai visi misi sekolah serta mempertahankan dan mengembangkan eksistensi nya dalam jangka waktu panjang. Hal ini menjadi momentum keberhasilan MAN 3 Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Fakta di lapangan ditemukan bahwa masih kurangnya fasilitas sarana prasarana, pendanaan program, professional guru, dan sebagainya. Upaya peningkatan mutu dalam memenuhi standar nasional pendidikan selalu menjadi tolak ukur sekolah untuk selalu memperhatikan *input*, proses, dan *output* disesuaikan dengan kebutuhan para pelanggan dan tuntutan perkembangan yang selalu *up to date*.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Mutu Pendidikan

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF STRATEGY MANAGEMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION AT MAN 3 SLEMAN

By: Hadi Kotu Zahro

Schools as centers are structured to create a quality generation. This research departs from assumptions and concerns about the problem of the low quality of education in Indonesia. Researchers are interested in conducting research at MAN 3 Sleman because of the superior quality of education and a myriad of achievements so it attracts public attention.

This study uses a descriptive qualitative approach. The sources of data for this research are the head of school, the student vice principal, the head of school committee, and the students. The informant technique uses the snowball sampling technique. Data collection techniques were carried out by observation, interviews, and documentation. The validity of the data using triangulation techniques. Data analysis activities, namely data reduction, data display, and concluding/verification.

The results showed that the implementation of strategic management in improving the quality of education at MAN 3 Sleman was carried out continuously with supervision, standardization, accreditation, certification, and self-evaluation of madrasah to achieve the targeted targets through activities: (1) Observation of the Environment, (2) Strategy Formulation, (3) Strategy Implementation, (4) Evaluation and Supervision. The strategic plan developed can be integrated with the objectives of achieving the school's vision and mission as well as maintaining and developing its existence in the long term. This is a momentum for the success of MAN 3 Sleman in improving the quality of education by the National Education Standards (SNP). Facts on the ground found that there was still a lack of infrastructure facilities, program funding, professional teachers, and so on. Efforts to improve quality in meeting national education standards have always been a benchmark for schools to always pay attention to input, process, and output tailored to the needs of customers and the demands of development that are always up to date.

Keywords: Strategic Management, Education Quality

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَ
الْمُرْسَلِينَ، وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَ أَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ الَّذِي بَعَثَهُ
بِالْحَقِّ بَشِيرًا وَنَذِيرًا، اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَسَلِّمْ تَسْلِيمًا كَثِيرًا، أَمَا بَعْدُ:

Puji syukur kehadiran Allah SWT pemelihara seluruh alam raya, yang atas limpahan taufik, rahmat, dan hidayah-Nya, dan telah melimpahkan kekuatan, kesehatan, keselamatan, kesabaran, dan kemudahan dalam menjalani cobaan dan ujian duniawi sehingga penulis mampu menyelesaikan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas akhir sebagai karya untuk kemanfaatan umat yang diberi judul “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman”. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, atas perjuangan beliau dan para sahabat, syuhada, dan pengikutnya terdahulu yang menjadikan islam sebagai agama *rahmatan lilalamin*.

Penulisan skripsi ini dilaksanakan dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir guna meraih gelar sarjana Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam dan diharapkan dapat dimanfaatkan bagi masyarakat pada umumnya dan kalangan pendidikan pada khususnya. Tanpa bantuan bimbingan, perhatian, dorongan, masukan, motivasi, serta doa penulis meyakini proses penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semu semangat dan dukungan kepada banyak pihak diantaranya:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S. T., M. Sc., Ph. D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Asmuni, M.A selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Dra. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag selaku Ketua Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Miratun Nur Arifah S.Pd.I., M.Pd.I selaku Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia yang selalu mendukung dan menjadi sosok inspirasi bagi kami mahasiswa/i Pendidikan Agama Islam.
5. Bapak Drs. Nanang Nuryanta, M.Pd selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, pengarahan, ilmu, kritik, motivasi, dan evaluasi kepada penulis selama berjalannya pengerjaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Agama Islam dan Fakultas lainnya yang berada di lingkungan Universitas Islam Indonesia atas ilmu, amalan, pengalaman, serta bimbingan selama menempuh Pendidikan Strata 1.
7. Bapak Akhmad Mustaqim, S. Ag. MA, Bapak Supri Madyo Purwanto, S.Pd , Bapak Drs. Tri Suranto, M.Pd, Bapak Thoha, M.Pd.Si, Bapak Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS, Hana Hafidzah, dan seluruh tenaga pendidik MAN 3 Sleman sebagai tempat penelitian yang bersedia membantu memberikan informasi serta data dalam penyusunan skripsi ini. Terimakasih atas kerja sama selama penelitian berlangsung.

8. Bapak H. Zainul Abidin dan Umi Hj. Dedeh Nurainah terimakasih telah memberikan bimbingan, motivasi yang sangat berharga dan dukungan secara moril dan materil serta doa untuk keberhasilan dan kebahagiaan penulis. Semoga Allah SWT membalas semua yang telah Bapak dan Umi berikan.
9. Keluarga besar penulis terimakasih untuk doa, semangat, nasihat, dan dukungannya kepada penulis.
10. Sultan Salahudin selaku kekasih saya, terimakasih telah memberikan dukungan, nasihat, dorongan semangat, motivasi, selalu menghibur, selalu ada saat suka maupun duka.
11. Teman-teman dekat saya, terimakasih atas bantuan, dukungan, tawa, dan canda bersama yang memberikan semangat bagi penulis.
12. Keluarga besar LEM FIAI periode 2020-2021, terkhusus Inti LEM FIAI 2021 yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Rekan-rekan Mahasiswa/i Program Studi Pendidikan Agama Islam angkatan 2018.
14. Seluruh pihak yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan skripsi ini, tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Penulis mengucapkan banyak terima kasih dan rasa syukur.

Tiada kemampuan penulis untuk membalas semua bantuan dan pertolongan yang telah diberikan, semoga mendapatkan pahala dari Allah SWT, Aamiin. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, serta penulis sendiri.

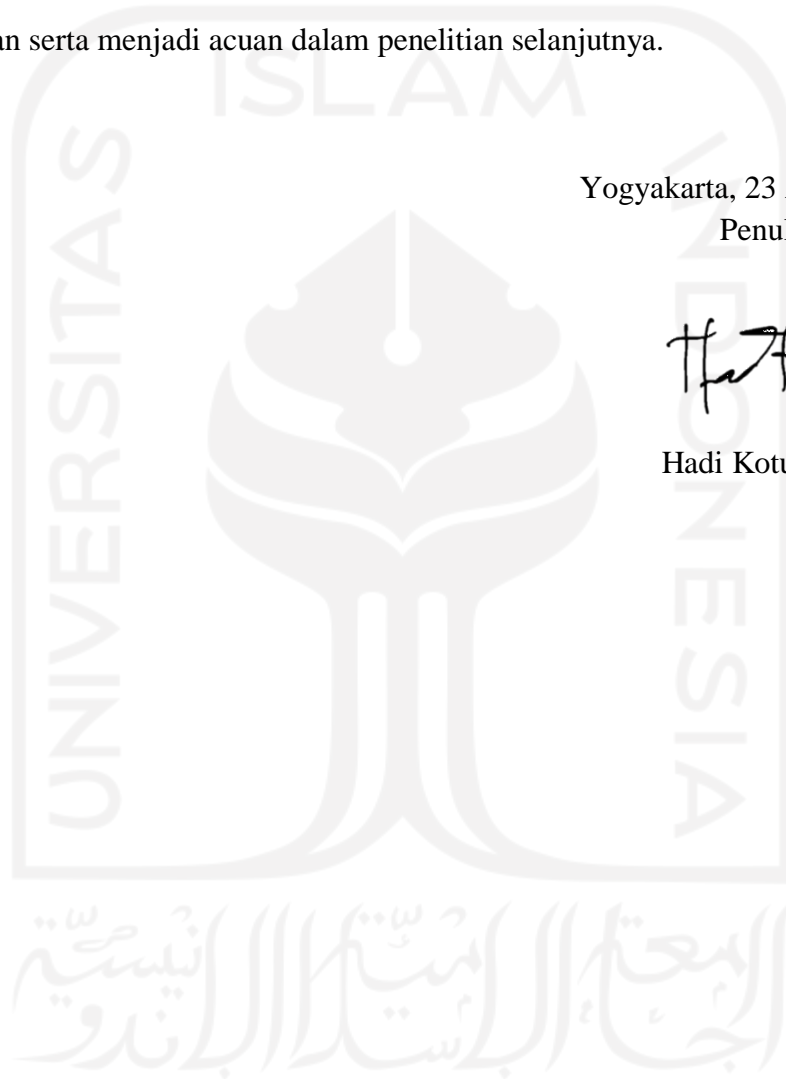
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kata sempurna dan banyak kekurangan. Dengan kerendahan hati penulis memohon kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak demi mendapatkan hasil yang lebih baik. Semoga karya ini mampu memberi manfaat bagi pembaca untuk meluaskan wawasan serta menjadi acuan dalam penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 23 Agustus 2022

Penulis,



Hadi Kotu Zahro



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
REKOMENDASI PEMBIMBING	v
NOTA DINAS	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian	10
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
D. Sistematika Pembahasan	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	14
A. Kajian Pustaka	14
B. Landasan Teori.....	21

BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan	55
B. Tempat atau Lokasi Penelitian.....	56
C. Informan Penelitian.....	56
D. Teknik Penentuan Informan.....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Keabsahan Data	60
G. Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	66
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	66
B. Identitas Informan.....	81
C. Hasil Penelitian.....	82
D. Pembahasan.....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran-saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA	121
Lampiran-lampiran.....	129

DAFTAR TABEL

1. Tabel 4.1: Profil Sekolah MAN 3 Sleman. (*Sumber: Sekolah MAN 3 Sleman*).
2. Tabel 4.2: Data Animo Masuk MAN 3 Sleman. (*Sumber: Pedoman Kurikulum Sekolah MAN 3 Sleman*).
3. Tabel 4.3: Capaian Masuk PTN. (*Sumber: Pedoman Kurikulum Sekolah MAN 3 Sleman*).
4. Tabel 4.4: Prestasi Akademik dan Non Akademik. (*Sumber: Pedoman Kurikulum Sekolah MAN 3 Sleman*).
5. Tabel 4.5: Sarana dan Prasarana MAN 3 Sleman. (*Sumber: Sekolah MAN 3 Sleman*).
6. Tabel 4.6: Beban Belajar per minggu. (*Sumber: Sekolah MAN 3 Sleman*).
7. Tabel 4.7: Daftar Kegiatan Ekstrakurikuler Pilihan MAN 3 Sleman. (*Sumber: Sekolah MAN 3 Sleman*).
8. Tabel 4.8: Data Infroman Penelitian.
9. Tabel. 6.1: Pedoman Observasi.
10. Tabel 6.2: Kisi-kisi Instrumen.
11. Tabel 6.3: Pedoman Administrasi.
12. Tabel. 6.4: Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MAN 3 Sleman Tahun 2022.

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Elemen-elemen dasar proses manajemen strategi.
2. Gambar 2.2 Model Bagan Manajemen Strategi.
3. Gambar 2.3 Model Sekolah Mutu Total.
4. Gambar 3.1. Komponen dalam analisis data (*interactive model*).
5. Gambar 6.1 Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu MAN 3 Sleman.
6. Gambar 6.2 Halaman Depan Sekolah.
7. Gambar 6.3 Dokumentasi Kegiatan Belajar Mengajar.
8. Gambar 6.4 Lobby Sekolah MAN 3 Sleman.
9. Gambar 6.5 Ruang Perpustakaan MAN 3 Sleman.
10. Gambar 6.6 Ruang Kelas MAN 3 Sleman.
11. Gambar 6.7 Daftar Urut Kepangkatan MAN 3 Sleman.
12. Gambar 6.8 Ruang BK MAN 3 Sleman.
13. Gambar 6.9 Aula MAN 3 Sleman.
14. Gambar 6.10 Ruang Tata Usaha MAN 3 Sleman.
15. Gambar 6. 11 Ruang Guru.
16. Gambar 6.12 Sarana Prasarana MAN 3 Sleman.
17. Gambar 6.13 Dokumentasi wawancara dengan Bapak Mustaqim.
18. Gambar 6.14: Wawancara dengan Bapak Supri.
19. Gambar 6. 15: Wawancara dengan Siswa.
20. Gambar 6. 16: Wawancara dengan Komite Sekolah.
21. Gambar 6. 17: Program semester MAN 3 Sleman.
22. Gambar 6.18: Format Silabus.

23. Gambar 6.19: Capaian nilai dan Prestasi Siswa MAN 3 Sleman.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan pendidikan merupakan tolak ukur bagaimana bangsa dapat berkembang dengan baik untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Hal itu sesuai dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal I dijelaskan: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.³

Pendidikan memegang peranan penting dalam meningkatkan setiap individu, mendorong kemajuan masyarakat melalui peningkatan kemampuan intelektual kemampuan-kemampuan emosi dalam menghadapi berbagai hal, serta kemampuan-kemampuan motorik dalam menggiatkan dan mengkoordinasikan gerakan individu. Melalui pendidikan, suatu bangsa bisa menghasilkan sumber daya manusia yang unggul. Kualitas pendidikan merupakan hal yang sangat penting seiring dengan penggunaan sumber daya pendidikan dan hasil yang diharapkan. Kualitas pendidikan dapat dilihat dari

³ Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, dikutip dari https://Pmpk.Kemdikbud.Go.Id/Assets/Docs/UU_2003_No_20_-_Sistem_Pendidikan_Nasional.Pdf, tanggal 11 Januari 2022.

prestasi, efektivitas, dan efisiensi proses pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan.⁴

Pendidikan pada saat ini tengah menjadi titik sentral dan pusat perhatian seluruh komponen bangsa. Hal tersebut tercantum pada perubahan mendasar sebagaimana yang telah dilakukan dengan cara mengubah konstitusi, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nomor 02 tahun 1989 menjadi Nomor 20 tahun 2003, diikuti Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, dengan ruang lingkup yang meliputi: standar isi, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.⁵

Mengingat pendidikan merupakan hal yang mutlak dan penting bagi kemajuan bangsa, maka pengembangan pendidikan perlu dilakukan secara intensif. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan. Mutu pendidikan menjadi salah satu tantangan yang masih menjadi isu saat ini. Dalam konteks mutu pendidikan, pada hakekatnya tujuan lembaga pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan

⁴ Asep Priatna, "Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXV, No. 1 (2018), hal. 80.

⁵ Fenty Setiawati, "Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan *Strategy Management To Improve The Quality Of Education*", *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, Vol. 30, No. 1 (2020), hal. 58.

kepuasan para pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu, lembaga dapat menyadari dan menghargai kualitas.⁶

Mutu pendidikan berkaitan dengan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum di dalam UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan. Banyak faktor yang diduga menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan. Misalnya persoalan manajemen kepemimpinan madrasah, proses pembelajaran, kualitas lulusan, sarana prasarana pendidikan di madrasah yang belum memadai, penempatan tenaga yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, kurangnya pemerataan kesempatan dan keterbatasan anggaran yang tersedia. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dan pemerhati pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan hingga kini masih terus menghadapi banyak tantangan dan belum begitu menggembirakan, nyatanya masih banyak kegagalan.

Realita yang muncul bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih sangat jauh dari yang diharapkan. Berdasarkan hasil survei U. S. News & World Report pada tahun 2021 telah merangkul peringkat sistem pendidikan terbaik di seluruh dunia. Indonesia menempati posisi ke-55 dari 73 negara lainnya.⁷ Dengan kondisi kualitas pendidikan Indonesia yang terbilang di bawah rata-rata dibandingkan negara-negara lainnya, maka perlu adanya

⁶ Hendro Widodo, "Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu", *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 2 (2019), hal. 476–477.

⁷ Novia Aisyah, "5 Negara ASEAN dengan Sistem Pendidikan Terbaik Tahun 2021, RI Termasuk?", dikutip dari <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5658905/5-negara-asean-dengan-sistem-pendidikan-terbaik-tahun-2021-ri-termasuk>, pada tanggal 14 Maret 2022.

strategi dalam peningkatan mutu dengan teratur dan berencana untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁸

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti di MAN 3 Sleman. Kondisi sekolah sangat berkembang dan mampu menghadapi persaingan. Sekolah tersebut unggul dalam bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif meliputi standar isi, kompetensi lulusan, standar proses, pendidik dan tenaga kependidikan serta memiliki sertifikasi atas keunggulan-keunggulan yang dikembangkan madrasah baik pada level kelembagaan maupun lainnya. Hal itu lah yang membuat madrasah menjadi incaran dan kepercayaan masyarakat bagi calon generasi baru untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Capaian prestasi MAN 3 Sleman terus mengalami peningkatan, animo masyarakat juga semakin meningkat hal ini didukung oleh data penerimaan peserta didik baru tahun 2021/2022 di MAN 3 Sleman terdapat 559 pendaftar dan menolak 271 pendaftar karena melebihi kuota yang tersedia.

Fakta di lapangan mengatakan bahwa fasilitas yang dibutuhkan di MAN 3 Sleman sudah memenuhi akan tetapi perlu adanya perkembangan sarana dan prasarana untuk memenuhi animo masyarakat dan pendukung proses kegiatan pembelajaran. Selain itu, pembiayaan program yang bersifat insidental menyebabkan tidak sesuainya antara jumlah keluaran yang dihasilkan dengan jumlah yang ditargetkan. Program kerja yang disusun didukung penuh dari *stakeholder* sekolah. Dalam hal itu, kepala sekolah

⁸ Fitria Nur Auliah Kurniawati, "Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia dan Solusi", *Academy Of Education Journal*, Vol. 13, No. 1 (2022), hal. 2.

memaksimalkan administrasi sekolah, kesejahteraan pegawai, pemeliharaan sarana prasarana, peningkatan pembinaan siswa, peningkatan kemampuan profesional tenaga pendidik, dan pengawasan untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan.

Strategi yang terarah menjadi jurus jitu dalam upaya peningkatan kualitas dan mutu pendidikan untuk mempersiapkan generasi baru yang berkualitas baik dari segi spriritual, intelegensi, *skill*, dan sukses menjalani kehidupan di masa depan.⁹ Pendidikan yang bermutu akan menghasilkan lulusan sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja menjadi syarat penting dalam kehidupan bermasyarakat yang terus berkembang dan yang akan datang.¹⁰

Kepala sekolah bagaikan *top leader* yang memimpin dan memiliki tanggung jawab terbesar dalam upaya memajukan pendidikan yang pada akhirnya menciptakan pendidikan yang bermutu nasional. Pemimpin harus dapat mengarahkan lembaga ke arah yang dituju. Pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk mengikuti perubahan, perkembangan serta tuntutan *stakeholder* pendidikan sehingga menciptakan lulusan-lulusan yang terbaik dan dapat menciptakan sekolah yang sesuai dengan standar nasional pendidikan.¹¹ Sosok agen perubahan dalam dunia pendidikan mampu

⁹ Ahmad Nurdin Kholili dan Syarief Fajaruddin, "Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 8, No. 1 (2020), hal. 54.

¹⁰ Khairul Anwar, "Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah", *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 1, No. 1 (2018), hal. 50-51.

¹¹ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi", *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 2 (2017), hal. 221-224.

menjalankan kepemimpinan yang efektif, yaitu mampu memunculkan ide-ide pembaharuan, serta dapat mengelola segenap sumber daya yang dipimpinya ke arah visi misi yang diharapkan.

Mohd. Ansyar menyatakan, ada tiga faktor penentu kualitas mutu pendidikan, yaitu: “1. Orang (pendidik), 2. Program (kurikulum) dan 3. Institusi (pimpinan)”. Dengan demikian, upaya untuk memenuhi dan mengaktualisasikan seluruh standar pendidikan nasional idealnya harus didukung oleh orang (personal) tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, dibarengi dengan upaya perubahan program (kurikulum) yang baik serta institusi (pimpinan) yang efektif. Kepemimpinan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian standar mutu guna peningkatan kualitas dan mutu pendidikan serta harus mewujudkan program yang berkelanjutan (*sustainability*) mengacu pada standar mutu yang dipersyaratkan.¹²

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen yang memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana juga sebagai supervisor. Agar sekolah dapat mencapai tujuan yang diinginkan, hendaklah sebagai manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

¹² Heri Susanti, “Manajemen Pendidikan, Tenaga Kependidikan, Standar Pendidik, dan Mutu Pendidikan”, *Asatiza: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2, No. 1 (2021), hal. 34–35.

pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian, pengendalian, evaluasi dan inovasi guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Melihat bahwasannya fenomena persaingan antar sekolah semakin ketat, berbagai sekolah pada dasarnya ingin bertahan (*survive*) dalam persaingan antar sekolah. Namun, tidak semua sekolah dapat memenuhi kriteria sekolah yang berkualitas. Penyebab keruntuhan suatu instansi, biasanya ketika instansi tersebut kehilangan relevansi nya saat ini, dan kegagalan meneropong masa depan. Akibatnya adalah timbul kebingungan dalam menyesuaikan diri sesuai perkembangan zaman yang sangat pesat. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah yang bermutu, diperlukan upaya untuk mengorganisir berbagai faktor penunjang dan meminimalisir faktor yang menjadi penghambat berkembangnya sekolah tersebut.

Salah satu upaya mendasar yang dilakukan adalah pengelolaan sekolah melalui penerapan manajemen yang baik dan tepat oleh kepala sekolah.¹³ Pemimpin sekolah harus memiliki pandangan yang luas mengenai kondisi *stakeholders*, sistem pengelolaan sekolah terkini, membaca peta persaingan sekolah. Dengan begitu, pemimpin dapat merumuskan aktivitas jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Cara pikir seperti ini telah mengantarkan kepala sekolah pada cara berpikir manajemen strategi.¹⁴

Beberapa macam manajemen yang dikembangkan menurut Made Pidarta sebagai sebuah sistem, lembaga pendidikan merupakan kajian ilmu

¹³ Enjang Haryana, "Implementasi Manajemen Strategik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah," *Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*, Vol. 2, No. 1 (2018), hal. 224.

¹⁴ Salisman, "Memahami Organisasi Untuk Keunggulan Bersaing (Kajian Manajemen Strategi di Sekolah)", *Shautut Tarbiyah*, Vol. 25, No. 1 (2019), hal. 160.

manajemen yang apabila dilihat dalam perspektif tujuannya, terdiri atas beberapa sudut pandang, yaitu sebagai berikut: manajemen objektivitas, manajemen struktur, manajemen berdasarkan teknik, manajemen berdasarkan personil organisasi, manajemen berdasarkan informasi, dan manajemen lingkungan. Selain terdapat manajemen dalam perspektif sasaran dan hingga pada perspektif lingkungan, dikenal juga manajemen dalam bidang-bidang tertentu, yaitu sebagai berikut: manajemen manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen keuangan.¹⁵

Salah satu aspek manajemen yang memegang peranan penting dalam pengembangan mutu pendidikan di sekolah adalah manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan pilihan tepat untuk mengatasi permasalahan karena manajemen strategi merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan, membantu sekolah beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi dengan mempertimbangkan keputusan, mempertinggi kemampuan untuk mencegah munculnya masalah untuk meningkatkan kualitas mutu. Manajemen strategi semakin penting artinya apabila mengingat perubahan lingkungan yang semakin cepat dan kompleks, dimana dibutuhkan suatu pemikiran strategi dari para pemimpin untuk mengelola perubahan yang ada dalam suatu strategi yang tepat.¹⁶ Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, ataupun mengimplementasikan dan mengevaluasi

¹⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Edisi Kedua, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hal. 26–34.

¹⁶ Salisman, "Memahami Organisasi Untuk Keunggulan Bersaing (Kajian Manajemen Strategi di Sekolah)", hal. 163.

lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai pada tujuannya.¹⁷

Untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dengan tema dan judul penelitian, maka peneliti menjadikan MAN 3 Sleman sebagai subyek penelitian. Lembaga pendidikan tersebut mampu menarik perhatian masyarakat karena pendidikannya yang unggul dan prestasi setiap tahunnya yang mengalami peningkatan. MAN 3 Sleman merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang ditetapkan sebagai rintisan Madrasah Unggul dengan keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY Nomor 609 B tahun 2012 tanggal 4 Oktober 2012. Sekolah ini diperkaya dengan berbagai keunggulan dengan target capaian menggabungkan kualitas madrasah dan pembentuk karakter santri.

Adapun prestasi madrasah MAN 3 Sleman yaitu: (1). Perpustakaan terbaik nasional, (2). Sekolah sehat nasional, (3). Adiwiyata nasional, (4). Kerjasama *Sister School*: MAN Insan Cendikia Serpong, SAMT Malaysia, Madrasah Wak Tanjong Singapura, UTTC Thailand dan Sekolah Sultan Alamsyah Putrajaya Malaysia. Bukan hanya itu, MAN 3 Sleman juga memiliki segudang prestasi guru dan siswanya dari berbagai bidang, capaian masuk PTN, capaian lomba akademik dan non akademik, capaian OSN dan riset.¹⁸

Prestasi yang telah dicapai sekolah tersebut memberikan gambaran pengelolaan kepala sekolah dalam pemilihan dan penerapan strategi untuk

¹⁷ Faatihatul Ghaybiyyah, dkk. *Manajemen Strategi Pendidikan*, (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), hal. 15.

¹⁸ Website MAN 3 Sleman, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/>, tanggal 06 Januari 2022.

meningkatkan mutu sekolah dan juga meningkatkan kualitas siswanya. Peneliti semakin tertarik dengan penelitian di MAN 3 Sleman dengan judul “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman” dengan harapan bisa menjadi contoh yang dapat diterapkan di madrasah dan di sekolah umum lainnya.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Agar ruang lingkup penelitian tidak terlalu luas, maka peneliti akan membatasi penelitian dalam satu atau lebih variabel. Dengan latar belakang diatas, penelitian ini memfokus pada implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman dengan pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dalam hal ini, peneliti menguraikan pada sesuatu yang akan dikembangkan serta menemukan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Sesuai dengan permasalahan yang diteliti, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian
 - a. Mendeskripsikan proses manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman.

- b. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman.

2. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis, diantaranya sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan kontribusi bagi pengembang khasanah keilmuan yang berkaitan dengan penyusunan atau perencanaan manajemen strategi secara sistematis dan menarik terutama yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan. Sehingga, penerapan manajemen strategi baik dalam pengembangan maupun pengetahuan eksistensinya di madrasah dapat berjalan dengan baik.

b. Kegunaan Praktis

1) Bagi Madrasah

Dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan kontribusi untuk pengembangan madrasah di MAN 3 Sleman mengenai hal manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2) Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menghadapi persaingan yang akan datang dan dapat dijadikan pedoman bagi pengelola

pendidikan untuk menerapkan manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

3) Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di masa yang akan datang.

D. Sistematika Pembahasan

Sebagai gambaran pembahasan yang sistematis, maka penulisan hasil penelitian ini akan disusun sebagai berikut:

1. Bagian Awal berisi Halaman Judul, Persetujuan Pembimbing, Pengesahan, Motto, Persembahan, Kata Pengantar, Daftar Isi, dan Abstrak.
2. Bagian Isi memuat Bab I Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Pustaka dan Landasan Teori, berisi tentang kajian pustaka terdahulu dan landasan teori yang relevan dan terkait dengan tema skripsi.

Bab III adalah Metode Penelitian yang berisi tentang Jenis Penelitian dan Pendekatan, Tempat atau Lokasi Penelitian, Informan Penelitian, Teknik Penentuan Informan, Teknik Pengumpulan Data, Keabsahan Data dan Teknik Analisis Data.

Bab IV berisi Hasil dan Pembahasan, pada bab ini peneliti memaparkan hasil penelitian dan pembahasanyang telah dilakukan.

Bab V memuat Kesimpulan dan Saran-saran yang membahas keseluruhan
atau inti dari penelitian yang dilakukan.

3. Bagian Akhir, memuat Lampiran-Lampiran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

Peneliti melakukan penelusuran terhadap beberapa penelitian terdahulu yang sejenis, antara lain:

1. Skripsi oleh Selly Mardianti Mahasiswi Jurusan Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Pada Tahun 2020 dengan judul “Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As’ad Kota Jambi”. Berdasarkan hasil penelitian Manajemen strategis Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As’ad Kota Jambi. Jenis pendekatan dan metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi menggunakan analisis SWOT dan disusun mengacu pada 8 standar pendidikan serta visi, misi, dan tujuan madrasah. Kendala peningkatan mutu pendidikan dalam hal ini secara khusus penelitian merumuskan 2 kendala yang ada dalam Madrasah Aliyah As’ad Kota Jambi yaitu sumber daya manusia (SDM) dan anggaran pembiayaan program. Solusi pada kendala peningkatan mutu yaitu mengadakan rapat kepala madrasah bersama guru, staf, dan seluruh guru madrasah bersama-sama membahas program yang akan dilaksanakan, melakukan analisis sasaran dan merumuskan sasaran didasarkan pada visi, misi, dan tujuan sekolah serta melakukan kegiatan pendidikan untuk

profesionalisme guru seperti *study banding*, *workshop*, seminar, melakukan kerjasama dengan SMP, SMA Kota Jambi.¹⁹

Pada penelitian ini memiliki persamaan yaitu membahas tentang manajemen strategi, meneliti jenjang pendidikan tingkat menengah atas, dan metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Perbedaannya pada penelitian ini fokus dalam penelitian sebelumnya adalah peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah As'ad Kota Jambi, sedangkan penelitian ini memfokuskan kepada implementasi manajemen strategi di MAN 3 Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian sebelumnya perumusan masalahnya mencakup kendala serta solusi manajemen strategi, sedangkan dalam penelitian ini membahas faktor pendukung dan penghambat serta hasil dari implementasi manajemen strategi.

2. Skripsi oleh Miftakh Fallakh Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo pada tahun 2020 dengan judul "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa hal, antara lain: (1) Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu perumusan visi, misi,

¹⁹ Selly Mardianti, "Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As'ad Kota Jambi", *Skripsi*, (Jambi, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2020).

dan tujuan, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT, menentukan strategi unggul, merencanakan jangka pendek, menengah, dan panjang. (2) Pelaksanaan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu menentukan kebijakan madrasah, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya manusia, mengembangkan partisipasi warga masyarakat, mengidentifikasi pengembangan kurikulum madrasah, mengelola proses belajar mengajar, dan mengembangkan budaya madrasah. (3). Evaluasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu sekolah di MAN 1 Tegal mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu memonitor hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, mengukur kinerja individu dan madrasah, serta mengambil langkah-langkah perbaikan.²⁰

Persamaan penelitian sebelumnya ialah membahas manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan, meneliti jenjang pendidikan tingkat menengah atas, metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Perbedaannya pada penelitian ini adalah fokus dalam penelitian sebelumnya adalah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen strategi di MAN 1 Tegal, sedangkan penelitian ini memfokuskan kepada implementasi manajemen strategi di MAN 3 Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian sebelumnya

²⁰ M Fallakh, "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal", *Skripsi*, (Semarang, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2020).

menggunakan teori manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson, sedangkan penelitian ini menggunakan teori Wheelen dan Hunger.

3. Tesis oleh Achmad Qolik Khoirudin Mahasiswa Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada tahun 2021 dengan judul “Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)”. Berdasarkan uraian keseluruhan dari hasil penelitian di lapangan. Maka peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut: Rencana kerja madrasah tahun 2020 dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo adalah dengan memperbarui dan menambah kegiatan dan membenahi sarana prasarana lembaga yang dihasilkan dari analisis lingkungan internal dan eksternal dan dari hasil evaluasi diri madrasah yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Pelaksanaan rencana kerja madrasah tahun 2020 dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo pihak lembaga mengoptimalkan kurikulum dengan model konsep kurikulum humanistik (aktualisasi diri). Kemudian mengoptimalkan program kesiswaan. Evaluasi Diri madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak dilaksanakan dengan 5 tahap, yaitu: Tahap Pembentukan Tim Pelaksana EDM, Tahap Sosialisasi ke Seluruh *Stakeholders* Terkait, Tahap Pembagian dan Pengisian Instrumen, Tahap Analisa Data dengan

Memasukkan Hasil Isian ke Aplikasi, Tahap Penyusunan Rekomendasi Hasil EDM.²¹

Persamaan penelitian sebelumnya ialah membahas manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaannya pada penelitian ini adalah perbedaan pada jenjang pendidikan, Penelitian sebelumnya jenjang pendidikan dasar, sedangkan penelitian ini jenjang pendidikan menengah atas. Fokus dalam penelitian sebelumnya adalah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen strategi di MAN 1 Tegal, sedangkan penelitian ini memfokuskan kepada implementasi manajemen strategi di MAN 3 Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan.

4. Skripsi oleh Maydina Eka Pricilla dengan judul “Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)”. Berdasarkan rumusan masalah dan hasil pembahasan mengenai implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) Proses penyusunan perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: (a) Tahap Analisis, Analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT, (b) Perumusan Strategi. Perumusan dilakukan oleh tim dengan menyesuaikan kondisi madrasah serta mempertimbangkan harapan-harapan *stakeholders*. (2) Pelaksanaan

²¹ Achmad Qolik Khoirudin, “Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)”, *Tesis*, (Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021).

perencanaan strategi dalam meningkatkan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: (a). Melibatkan *stakeholders* dengan memberikan wewenang terhadap staf-staf, melakukan pengumuman program di awal tahun, mengadakan rapat koordinasi setiap bulan, dan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, (b). Memaksimalkan sumber daya yang ada, memaksimalkan bimbingan dan pembelajaran baik di bidang akademik maupun non-akademik dan menggunakan semaksimal mungkin sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah untuk menunjang pencapaian mutu lulusan yang unggul. (3) Evaluasi dan implikasi perencanaan strategi terhadap mutu lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo, yaitu: (a). Evaluasi, evaluasi internal dan eksternal dengan cara mengevaluasi seluruh program yang terlaksana maupun yang belum terlaksana, evaluasi lulusan setiap tahun, melihat k eprofesionalan guru, mengevaluasi prestasi yang diraih, dan monitoring yang dilakukan oleh pengawas Pendidikan dari kemenag. (b). Implikasi (Dampak), mengalami peningkatan mutu lulusan dengan indikator: peningkatan efektivitas proses KBM, peningkatan prestasi peserta didik baik akademik maupun non-akademik, meningkatnya jumlah peserta didik, peningkatan prosentase lulusan, banyak peserta didik yang masuk di perguruan tinggi negeri, dan terpenuhinya sarana penunjang proses pembelajaran sesuai dengan SNP.²²

Persamaan penelitian sebelumnya ialah membahas terkait manajemen strategi dan menggunakan metode penelitian kualitatif

²² Maydina Eka Pricilla, "Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)", *Skripsi*, (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2020).

deskriptif. Perbedaannya pada penelitian ini adalah penelitian terdahulu membahas implementasi perencanaan strategi dalam meningkatkan mutu lulusan, sedangkan penelitian ini membahas implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kemudian perbedaan pada fokus dalam penelitian sebelumnya adalah implementasi perencanaan strategi dalam meningkatkan mutu lulusan di MAN 2 Ponorogo, sedangkan penelitian ini memfokuskan kepada implementasi manajemen strategi di MAN 3 Sleman dalam meningkatkan mutu pendidikan.

5. Skripsi oleh Yulia Nurul Maulida Mahasiswi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Pada Tahun 2018 yang berjudul “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Negeri 1 Grobongan”.²³ Persamaan penelitian sebelumnya ialah membahas terkait manajemen strategi dan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan penelitian dapat dilihat pada rumusan masalah, objek yang diteliti, serta metode yang digunakan dalam penelitian.
6. Skripsi oleh Ahmadi Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung Pada Tahun 2019 Dengan Judul “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru Di SMA

²³ Yulia Nurul Maulida, “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Negeri 1 Grobongan”, *Skripsi*, (Universitas Islam Negeri Walisongo, 2018).

Muhammadiyah 2 Bandar Lampung”.²⁴ Persamaan penelitian ini membahas terkait manajemen strategi, selain itu menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya terletak pada fokus permasalahan, penelitian sebelumnya berfokus pada efektivitas kinerja guru di SMA muhammadiyah 2 bandar lampung, sedangkan penelitian ini berfokus pada mutu pendidikan di MAN 3 Sleman. Selain itu, objek yang diteliti berbeda.

Novelty atau kebaruan penelitian ini adalah dari keenam penelitian terdahulu memiliki persamaan yaitu membahas tentang manajemen strategi, menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Namun perbedaannya objek dan fokus masalahnya. Secara keseluruhan penelitian mempunyai kajian dan hasil yang berbeda dengan penelitian diatas. Namun, pada sisi konsep tidak menutup kemungkinan memiliki persamaan pendekatan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan fenomena dan informasi terbaru, yang mengembangkan hasil dari penelitian sebelumnya.

Kelebihan peneliti dengan penelitian sebelumnya lebih mengacu kepada implementasi manajemen strategi menggunakan analisis SWOT dalam peningkatan mutu dan mempertahankan posisi unggul di MAN 3 Sleman. Oleh karena itu penelitian ini benar-benar valid bisa dipertanggung jawabkan dan bebas dari plagiasi sehingga bisa dijadikan rujukan peneliti berikutnya terutama penelitian dengan tema yang hampir sama.

B. Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

²⁴ Ahmadi, “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung”, *Skripsi*, (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen secara etimologi bahasa berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata *to manage* yang bermakna mengurus, *to control* berarti memeriksa, *to guide* yang berarti memimpin atau membimbing. Jadi manajemen secara bahasa artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen memiliki arti pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dimaksudkan.

Namun, secara istilah, dikutip dari G. R. Terry manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya. Sementara itu, Hasibuan menuturkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.²⁵

Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani, *strategos* merupakan gabungan dari *stratos* artinya tentara dan *ego* artinya pemimpin. Untuk mencapai strategi yang dituju tentunya strategi mempunyai dasar atau skema. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi

²⁵ Samrin, dkk, "Manajemen Strategi Dalam Penguatan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari", *Al-Ta'dib: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, Vol. 11, No. 2 (2018), hal. 21–22.

untuk mencapai suatu sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen mendefinisikan manajemen strategi adalah keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang ditujukan untuk kinerja organisasi dalam jangka panjang. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian mendefinisikan manajemen strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh pimpinan organisasi tertinggi untuk dipaksakan oleh seluruh perangkat organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Serangkaian keputusan dan tindakan disusun setelah memperhatikan situasi eksternal dan internal. Menurut Fred R David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Konsep Manajemen Strategi

Richard Vancil (dari Harvard University) merumuskan konsep strategi sebagai berikut: “Strategi merupakan sebuah organisasi atau sub unit sebuah organisasi lebih besar, yaitu sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, berupa:

- 1) Tujuan jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.

- 2) Kendala-kendala luas dan kebijakan yang atau ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri, atau diperoleh dari pihak atasannya, yang membatasi jangkauan tindakan organisasi yang bersangkutan
- 3) Kelompok-kelompok rencana dan tujuan jangka pendek, yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai tujuan madrasah.

Tujuan strategi adalah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Jika organisasi ingin berhasil, sekolah atau lembaga harus memperoleh keunggulan kompetitif. Memanfaatkan peluang di lingkungan secara maksimal, memungkinkan menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang kekuataannya.²⁶

c. Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategi pada dasarnya berbeda dengan manajemen pada umumnya. Manajemen strategi secara spesifik diarahkan untuk menyikapi perubahan lingkungan yang dinamis dan atau menyikapi tuntutan peningkatan kinerja organisasi. Tujuan adanya implementasi manajemen strategi adalah untuk mempertahankan suatu posisi unggulan dibandingkan pihak pesaing. Menurut Taufiqurohman, manajemen strategi memiliki karakteristik diantaranya:

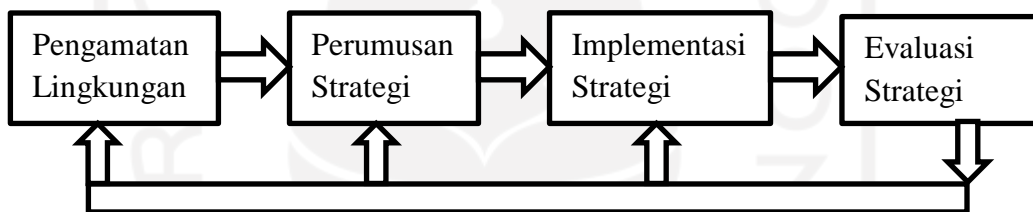
- 1) Bersifat jangka panjang.
- 2) Bersifat dinamis.

²⁶ Nazarudin, *Manajemen Strategik*, (Palembang: NoerFikri Offset, 2018). Hal. 6.

- 3) Perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
- 4) Berorientasi masa depan.
- 5) Senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.²⁷

d. Proses Manajemen Strategi

Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger adalah *Environmental scanning*, *Strategy formulation*, *Strategy implementation*, *Evaluation and Control*.



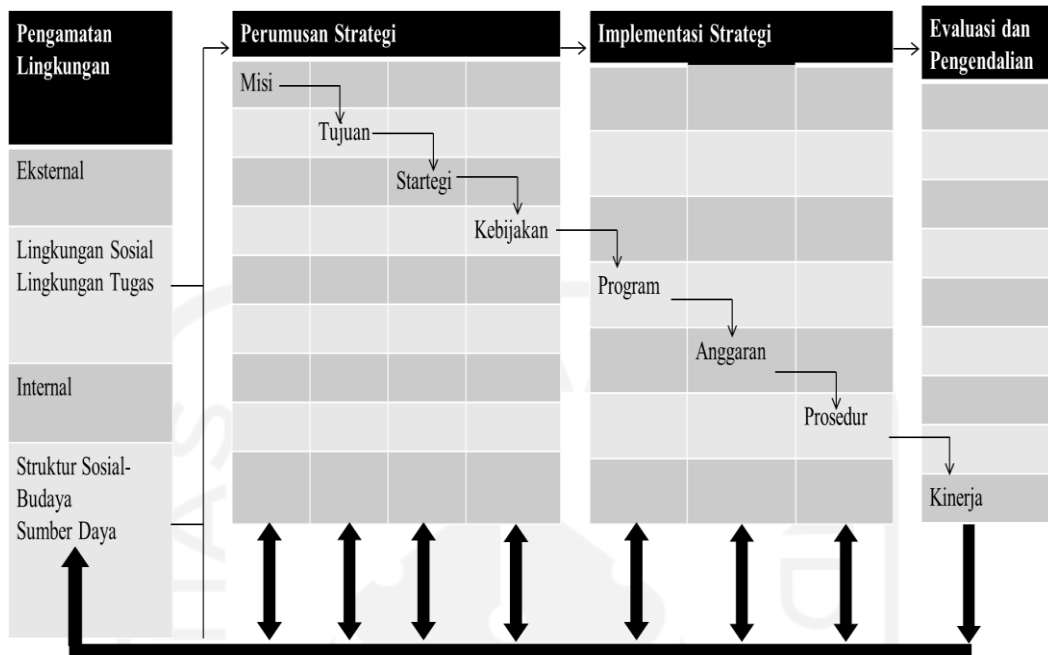
Gambar 2.1

Elemen-elemen dasar proses manajemen strategi

Elemen-elemen dasar diatas dapat dijabarkan sehingga model dari manajemen strategi dapat dilihat dibawah ini:²⁸

²⁷ Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Grup Penerbitan CV. Budi Utama, 2019), hal. 12–14.

²⁸ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), hal. 9.



Gambar 2.2

Model Bagan Manajemen Strategi

1) Pengamatan Lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan sekolah sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap sekolah.

Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal berada di luar sekolah sedangkan lingkungan internal berada di dalam sekolah. Lingkungan eksternal: memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan

lingkungan umum. Lingkungan internal memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Mencakup semua unsur yang ada di dalam sekolah seperti struktur organisasi, budaya sekolah, dan sumber daya.²⁹

a) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terbagi menjadi 2 yakni, lingkungan tugas dan lingkungan umum.

(1) Lingkungan Tugas

Lingkungan tugas (*task environment*) adalah analisis lingkungan industri yang terdiri dari sektor-sektor yang mempunyai hubungan langsung dengan organisasi. Elemen lingkungan tugas yaitu, *customer*, kompetitor, *supplier*, pasar tenaga kerja, dan sebagainya.³⁰

(2) Lingkungan Umum

Lingkungan umum disebut juga sebagai lingkungan sosial. (*social environment*). Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen/kelompok masyarakat yang lebih luas, yang memiliki kekuatan dan ciri khas tertentu untuk dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan di dalamnya. Ada 6 (enam) bagian, yaitu: demografis, ekonomi, politik/hukum, sosiokultural, teknologi dan global. Bagian-bagian ini mempunyai pengaruh secara tidak langsung pada

²⁹ Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hal. 27.

³⁰ Slamet Riyanto, dkk, *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi* (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021), hal. 13.

perusahaan, akan tetapi dalam jangka panjang perubahan yang terjadi pada bagian lingkungan ini dapat menjadi pedoman bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang dan mengantisipasi ancaman.³¹

b) Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari unsur struktur organisasi, budaya sekolah, dan sumber daya. Pertama, struktur organisasi berkaitan dengan komunikasi, wewenang dan arah kerja. Struktur sering disebut juga rantai perintah, dan digambarkan seperti bagan organisasi yang ada di sekolah, dimulai dari penasehat atau pembina, selanjutnya kepala sekolah yang berkoordinasi dengan komite sekolah, dibawah kepala sekolah dijumpai wakil, sekretaris, bendahara, tata usaha dan terakhir para guru. Kedua, budaya, nilai-nilai yang berlaku khas di sekolah tersebut meliputi keyakinan dan pengharapan. Nilai-nilai ini secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima oleh seluruh anggota. Ketiga, sumber daya meliputi keahlian, kemampuan dan bakat manajerial seseorang dari setiap anggota sekolah. Berbagai kemampuan dan bakat yang bervariasi dapat ditemukan di

³¹ I Gde Yudiaris, "Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Cv. Puri Lautan Mutiara", *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, Vol. 5, No. 1 (2015), hal. 42.

sekolah, mulai memimpin, teknologi informasi, meneliti, menulis buku/bahan ajar dan lain-lain.³²

Untuk mempertahankan eksistensinya, sekolah perlu mengenali dan menguasai dengan berbagai informasi di lingkungannya dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. *Strengths* adalah kelebihan dari sekolah yang bersangkutan. *Weakness* adalah komponen-komponen yang kurang menunjang keberhasilan penyelenggaraan yang ingin dicapai sekolah. *Opportunity* adalah kemungkinan-kemungkinan yang dapat dicapai jika potensi yang ada mampu dikembangkan secara optimal. *Threats* adalah kemungkinan yang mungkin akan terjadi atau pengaruh terhadap kesinambungan dan keberlanjutan kegiatan penyelenggaraan sekolah.³³

Matriks SWOT dapat membantu program sekolah untuk memperoleh mutu sekolah: strategi SO (*Strength-Opportunity*) menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) memperkecil kelemahan-kelemahan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST (*Strength-Threat*) menghindari

³² Adri Eferi, "Internal dan Eksternal Dalam Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Lembaga Pendidikan Islam", *Attarbiyah*, Vol. 1, No. 1 (2016), hal. 154–156.

³³ Edi Sujoko, "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot di Sekolah Menengah Pertama", *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 1 (2017), hal. 86–87.

atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Strategi WT (*Weakness-Threat*) taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.³⁴

Analisis SWOT tentu saja bukan metode yang sempurna.

Ada beberapa kelemahan yang harus menjadi perhatian pengambilan keputusan strategis. Kelemahan-kelemahan analisis SWOT antara lain:

- (1) SWOT biasanya merefleksikan pandangan seseorang atas kondisi yang dihadapi, yang bisa saja salah dalam pengambilan keputusan.
- (2) SWOT dapat membuat sebuah institusi atau organisasi lamban dan malas dalam mengupayakan peluang.

Sedangkan kelebihan dari menggunakan Analisis SWOT antara lain:

- (1) Analisis SWOT memungkinkan para pengambil keputusan kunci dalam suatu organisasi menggunakan kerangka berfikir yang logis sehingga dapat mengambil keputusan secara tepat.
- (2) Dengan analisis SWOT para stakeholder dapat mengidentifikasi dan mengenali situasi dan kondisi antara lingkungan internal dan eksternal dalam sebuah organisasi.³⁵

³⁴ Anam Miftakhulhuda, dkk. *Pengantar Manajemen Strategik*, (Denpasar-Bali: Jayapangus Press, 2018), hal. 67–68.

³⁵ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi dan Pengawasan)*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), hal. 47.

2) Perumusan/Perencanaan Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Dalam perumusan strategi ini terdiri dari beberapa langkah kegiatan, yaitu menetapkan dan mengembangkan visi misi, mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), menetapkan tujuan jangka panjang, dan menetapkan dan memilih strategi-strategi untuk mencapai tujuan.³⁶ Aspek-aspek perumusan strategi diantaranya:

- a) Misi, merupakan suatu pernyataan terkait dengan apa yang harus dilakukan dalam usaha mewujudkan visi. Misi dapat diartikan sebagai langkah prioritas, metode atau nilai-nilai yang menjadi landasan. Visi merupakan serangkaian kata yang menunjukkan impian, mewakili sebuah ide dengan pandangan jauh ke masa depan demi mencapai tujuan yang diinginkan.
- b) Tujuan, adalah hasil yang harus dicapai dan kerangka waktu untuk mencapai tujuan tersebut.
- c) Strategi, berkaitan dengan rencana untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Perumusan harus dilakukan secara berhati-hati dan melibatkan pemangku kepentingan dari berbagai pihak baik internal maupun eksternal.

³⁶ Taufiqurokhman, *Mengenal Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016), hal. 27.

d) Kebijakan, merupakan serangkaian konsep dan asas yang digabungkan untuk membentuk pedoman secara umum dan khusus sehingga mampu menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.³⁷

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), implementasi strategi, dan evaluasi peluang dan ancaman dengan melihat kekuatan dan kelemahan. Model perencanaan strategi terdiri dari tiga level yaitu strategik, taktikal dan operasional. Perencanaan taktikal mengidentifikasi bagaimana lembaga akan melaksanakan perencanaan strategiknya dan perencanaan tingkat taktikal ini terdiri dari 3 tahapan yakni: menentukan sasaran, menganalisis kesenjangan dan keinginan, dan mempersiapkan rencana aksi taktikal. Perencanaan pada level operasional adalah tindakan harian yang berorientasi kepada perencanaan dengan rincian: siapa yang melakukan tugas itu dan kapan jangka waktu penyelesaiannya.

Elemen-elemen dari perencanaan operasional adalah implementasi rencana aksi, pencatatan dan pengukuran progresnya serta evaluasi hasilnya.³⁸

Menurut pendapat Pearce dan Robinson mengatakan bahwa manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana

³⁷ Slamet Riyanto, dkk, *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*, hal. 5–7.

³⁸ Minnah El Widdah dan Syamsul Huda, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Madrasah*, (Jambi: Salim Media Indonesia, 2018), hal. 67.

yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran lembaga. Hal tersebut terdiri dari 9 tugas penting yakni:

- a) Merumuskan misi sekolah meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
- b) Mengembangkan profil sekolah yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- c) Menilai lingkungan eksternal sekolah meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- d) Menganalisa opsi sekolah dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- e) Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi sekolah.
- f) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- g) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- h) Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumber daya manusia, teknologi dan sistem imbalan.

- i) Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.³⁹

Perencanaan strategi sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program suatu lembaga merupakan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Langkah-langkah perencanaan strategi melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan secara berulang-ulang oleh manajemen.

- a) Mengidentifikasi sekolah yang menjadi incaran dan menentukan misi agar mencapai misi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.
- c) Merumuskan faktor-faktor keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d) Menentukan tujuan dan target yang terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dalam mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.⁴⁰

³⁹ Minnah El Widdah dan Syamsul Huda, *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Madrasah*, (Jambi: Salim Media Indonesia, 2018), hal. 58.

3) Implementasi Manajemen Strategi

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi manajemen strategi bukanlah sesuatu yang mudah, perlu melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan kedalam aksi yaitu penyelenggaraan program kerja.

a) Program

Program kerja adalah deskripsi atau uraian terperinci dari strategi-strategi dan langkah-langkah untuk menerapkan suatu konsep induk pengembangan. Konsep tersebut meliputi kegiatan yang dilakukan untuk:

- (1) Menguji obyektivitas program kerja yang diusulkan dengan sasaran dan ukuran pencapaian yang terkait dengan obyek tersebut.
- (2) Menilai taraf *performance* (tampilan diri) saat ini dengan ukuran yang telah dibuat.
- (3) Mendiagnosis penyebab konflik dan kegagalan menggunakan diagram sebab akibat atau diagram *fishbound*.
- (4) Menentukan langkah-langkah kerja operasional yang mengacu pada konsep siapa penanggung jawab terhadap setiap pekerjaan (*who*), kapan aktivitas dilaksanakan (*when*),

⁴⁰ Sesra Budio, "Strategi Manajemen Sekolah", *Jurnal Menata*, Vol. 2, No.2 (2019), hal. 59-63.

dimana pelaksanaannya (*where*), bagaimana mengukur taraf pencapaian (*how*), berapa sumber data yang diperlukan (*how*), mengapa melakukan prioritas (*why*).

Program kerja sekolah adalah arah dan panduan penyelenggaraan pendidikan dalam periode waktu tertentu. Program adalah acuan dan panduan serta pedoman evaluasi penyelenggaraan pendidikan. Penyusunan program kerja berdasarkan pada data-data dan fakta yang akurat, rasional, berlandaskan pada potensi yang dimiliki, partisipatoris dan kolektif.

Program kerja lembaga pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun meliputi: program pimpinan/kepala, program bidang akademik kurikulum, program bidang kesiswaan dan pelatihan organisasi kesiswaan, program bidang administrasi umum, ketenagaan dan keuangan, program bidang sarana prasarana, program bidang pengembangan perpustakaan, program bidang pengembangan laboratorium, program bidang humas dan informasi dan sebagainya.⁴¹

b) Anggaran

Penganggaran merupakan tindakan atau proses pembuatan anggaran (*budget*). Lembaga tentunya membutuhkan anggaran untuk menjalankan tugasnya. *Budget* atau anggaran adalah

⁴¹ Moh. Amin, "Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang", *Tarbawi*, Vol. 2, No. 02 (2016), hal. 50.

rencana operasional yang dituangkan dengan jelas secara kuantitatif dalam bentuk uang yang digunakan sebagai pedoman dalam menentukan arah kebijakan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Agar anggaran yang disusun efektif dan efisien serta dapat diimplementasikan dalam pelaksanaannya, maka sekurang-kurangnya harus melalui tahap tahap berikut ini: (1) Identifikasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama periode anggaran, (2) Identifikasi sumber dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang, (3) Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya adalah pernyataan finansial, (4) Memformulasikan anggaran dengan format yang telah disetujui dan digunakan oleh instansi tertentu, (5) Menyusun usulan anggaran untuk mendapatkan persetujuan dari pihak berwenang, (6) Melakukan revisi usulan, (7) Persetujuan revisi usulan dan (8) Pengesahan anggaran.⁴²

Dalam organisasi skala kecil, penyusunan anggaran dilakukan oleh staf pimpinan atau atasan dari suatu bagian. Tingkat satuan pendidikan disusun oleh pimpinan dengan dibantu tata usaha dan wakil kepala sekolah. Sedangkan dalam organisasi skala besar, penyusunan anggaran diserahkan kepada bagian, seksi, atau komisi anggaran yang secara khusus bertugas

⁴² Zahruddin, dkk, "Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 26, No. 1 (2019), hal. 48–52.

merancang anggaran di unit kerja tersebut. Anggaran di lembaga pendidikan, seperti sekolah-sekolah, kegiatannya meliputi pengumpulan/penerimaan dana yang sah (dana rutin), SPP, sumbangan komite sekolah, donasi, dan usaha-usaha halal lainnya.⁴³

c) Prosedur

Prosedur adalah aturan atau teknik untuk mengimplementasikan sistem secara bertahap untuk melakukan aktivitas tertentu. Dalam lingkup perusahaan, prosedur sering disebut sebagai SOP (*standard operating procedure*). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan di perusahaan, misalnya kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan lain sebagainya.

Dalam lingkup sekolah prosedur yang dibuat misalnya prosedur penerimaan siswa baru, prosedur perhitungan penyusunan anggaran, prosedur pengiriman kenaikan pangkat guru, dan sebagainya.⁴⁴

Ada 5 langkah penting dalam mengimplementasikan manajemen strategi, yakni:

- a) Menganalisis dan merencanakan perubahan.
- b) Mengkomunikasikan perubahan.

⁴³ Arwildayanto, dkk, *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: Widya Padjadjaran, 2017), hal. 38.

⁴⁴ Amin, "Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang", hal. 51.

- c) Mendorong perubahan.
- d) Mengembangkan inisiasi masa transisi.
- e) Mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut.

Dalam proses inilah kepala sekolah dituntut untuk bekerja keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada. Agar proses implementasi bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan dari catatan yang diperoleh selama *controlling*.⁴⁵

4) Evaluasi Strategi

Tahap akhir dari proses manajemen strategi adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Seluruh strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar evaluasi strategi saat ini, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan korektif. Pekerjaan utama dalam manajemen strategi adalah berpikir melalui keseluruhan misi.⁴⁶

⁴⁵ Ahmad, *Manajemen Strategis*, (Makassar: CV Nas Media Pustaka, 2020), hal. 10–12.

⁴⁶ Eddy Yunus, *Manajemen Strategi*, ed. Aditya Ari Christian, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016), hal. 15–16.

Kepala sekolah harus mengawasi dan mengevaluasi untuk mengetahui bahwa strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan berjalan dengan baik. Evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Untuk meninjau hasil dari perumusan dan awal implementasi manajemen strategi perlu dilakukan evaluasi. Hal ini disebabkan karena dinamisnya faktor internal dan eksternal. Dalam evaluasi strategi ada tiga hal mendasar yang harus dilakukan yaitu:

- a) Strategi.
- b) Mengukur kinerja.
- c) Mengambil tindakan korektif.

Perumusan, implementasi, dan evaluasi kegiatan strategi terjadi pada setiap jenjang. Dengan mengembangkan komunikasi dan interaksi di antara kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah dapat meningkatkan keberhasilan strategi. Melibatkan seluruh elemen sekolah bukan hal yang mudah. Namun, kepala sekolah harus mampu melibatkan secara aktif sumber dayanya untuk dapat menciptakan efektivitas dan keunggulan sekolah.⁴⁷

2. Mutu Pendidikan

a. Pengertian mutu

Mutu atau kualitas adalah tingkatan baik buruknya sesuatu, kadar, juga bisa berarti derajat atau taraf kepandaian, kecakapan, dan

⁴⁷ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan", *Continuous Education: Journal of Science and Research*, Vol. 1, No. 1 (2020), hal. 19.

sebagainya. Dalam Bahasa Inggris, mutu diistilahkan “*quality*”.⁴⁸ Mutu secara mutlak di artikan sebagai dasar penilaian untuk perbaikan yang memungkinkan standar tertinggi dan tidak dapat diungguli, artinya suatu barang dapat dikatakan berkualitas jika telah memenuhi standar tertinggi.

Berdasarkan Undang-undang Sisdiknas Nomor 2 tahun 2003, mendefinisikan mutu adalah usaha sadar yang telah direncanakan demi menciptakan kondisi belajar dan proses pembelajaran supaya siswa dapat aktif mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya guna memiliki kekuatan spiritual keagamaan, akhlak mulia, kepribadian, pengendalian diri, kecerdasan, serta keterampilan yang perlu diterapkan pada dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Menurut Hoy, Jardine and Word yang dikutip oleh M. Fadli, menyatakan bahwa mutu pendidikan adalah mengevaluasikan proses pendidikan dalam meningkatkan kebutuhan yang akan dicapai dan sebagai proses dalam mengembangkan bakat para peserta didik, sehingga ada kepuasan yang muncul pada diri mereka terhadap layanan atau *output* yang diberikan oleh lembaga pendidikan itu sendiri.⁴⁹

Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka biasanya dimaknai bahwa lulusannya baik,

⁴⁸ Riyuzen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*, ed. Abdul Mujib, *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), (Bandar Lampung: Lintang Rasi Aksara Books, 2018), hal. 39.

⁴⁹ Aulia Diana Devi, “Analisis Mutu dan Kualitas *Input-Proses-Output* Pendidikan di MAN 1 Tulang Bawang Barat”, *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1 (2021), hal. 5.

gurunya baik, gedungnya baik, dan sebagainya. Mutu pendidikan merupakan kemampuan (*ability*) yang dimiliki produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yaitu internal *customers* yaitu peserta didik sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customers* yaitu masyarakat dan dunia industri.

Pada sisi lain ada juga yang menggunakan perspektif lain pengertian mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif. Dalam arti normatif, mutu pendidikan ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik, sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya. Misalkan hasil tes prestasi belajar. Dengan demikian, pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.

Dari deskripsi tersebut bisa disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kualitas pendidikan yang mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Mutu masukan merupakan segala hal yang

perlu tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan. Mutu masukan pendidikan ini dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti manajemen lembaga pendidikan yang memiliki visi misi serta tujuan, guru dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria *input* material berupa sarana prasarana serta media pembelajaran pendidikan. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang perangkat lunak seperti peraturan, deskripsi pekerjaan, dan struktur organisasi seperti visi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Sedangkan mutu proses pembelajaran mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya pendidikan untuk mentransformasikan multi jenis *input* dan kondisi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu dari siswa.⁵⁰

Lembaga pendidikan formal untuk mencapai tujuannya, haruslah benar-benar memahami dan memperhatikan mutu dan kualitas *input*, proses dan *output* yang ada dalam lembaga tersebut. Semakin baik manajemen *input*, proses, dan *output* suatu lembaga maka semakin besar pula peluang yang akan didapatkan.

Input merupakan masukan, dalam konteks pendidikan *input* adalah segala sesuatu yang diwajibkan tersedia untuk menunjang keberlangsungan proses pendidikan, sesuatu itu berupa sumber daya, perangkat lunak dan harapan-harapan serta masukan-masukan sebagai

⁵⁰ Abd Muhith, *Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan* (Malang: Samudera Biru, 2017), hal. 20–21.

pedoman berjalannya sebuah proses. *Input* disini termasuk kepala sekolah, guru, staf, siswa, perlengkapan, peralatan, dana, dan sebagainya.

Proses dalam lembaga pendidikan adalah keseluruhan program kerja yang dilakukan selama berjalannya pendidikan di lembaga pendidikan tersebut untuk merubah kualitas menjadi lebih bermutu, proses yang dilaksanakan harus bersifat edukatif, proses tersebut berlandaskan dari visi misi lembaga pendidikan, ini berkaitan dengan proses pendidikan adalah *input*, contohnya seorang guru yang profesional, kemampuan guru tersebut dalam mengelola pembelajaran tidak lepas dari profesionalisme dan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Proses yang dimaksud meliputi pengelolaan kegiatan, pengambilan keputusan, pengelolaan lembaga, proses belajar mengajar, kegiatan-kegiatan ekstra, kegiatan *monitoring*, penilaian dan evaluasi. Capaian dari proses input dan proses disebut *output*.

Output merupakan produk yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan, produk ini meliputi kebijakan, lulusan, dan pengeluaran. *Output* tidak pernah lepas dari penilaian dan evaluasi yang dilakukan secara terus-menerus. Lembaga pendidikan bertujuan menghasilkan *output* yang mampu bersaing di dunia luar, menghasilkan peserta didiknya mampu menjadi kompetitif. *Output* pendidikan dikatakan berkualitas jika memiliki prestasi akademik (*academic achievement*) dan prestasi non akademik (*non academic achievement*). Prestasi

akademik mencakup nilai hasil evaluasi belajar (IPK), karya ilmiah, hasil lomba, seni, bahasa, dan olahraga. Sedangkan prestasi non akademik meliputi motivasi belajar, berprestasi, solidaritas, toleransi, kerajinan dan kerjasama inter dan antar lembaga.⁵¹

Menurut Dr. William Edward dalam meningkatkan mutu harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui proses PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*). (1) *Plan*: tahap untuk menetapkan target atau sasaran yang ingin dicapai dalam proses ataupun permasalahan yang ingin dipecahkan. (2) *Do*: tahap penerapan atau melaksanakan semua yang telah direncanakan di tahap *plan* termasuk menjalankan prosesnya, memproduksi serta melakukan pengumpulan data yang akan digunakan untuk tahap *check* dan *act*. (3) *Check*: tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan *do*. (4) *Act*: tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahapan *check*. Terdapat 2 jenis tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil capaiannya, antara lain: Pertama, tindakan perbaikan yang berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pencapaian target. Kedua, tindakan standarisasi yaitu tindakan menstandarisasikan cara ataupun praktik terbaik yang telah dilakukan.⁵²

b. Model Sekolah Mutu Total

⁵¹ Luthfi Zulkarmain, "Analisis Mutu (Input Proses Output) Pendidikan di Lembaga Pendidikan MTs Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat," *Manazhim*, Vol. 3, No. 1 (2021), hal. 243–244.

⁵² Riyuzen Praja Tuala, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*, hal. 40–46.

Sebagaimana disebutkan oleh Jerome S. Arcaro (1995) dalam Nana Syaodih 2006:13, bahwa visual sekolah yang menerapkan mutu total ditopang oleh lima pilar, yaitu

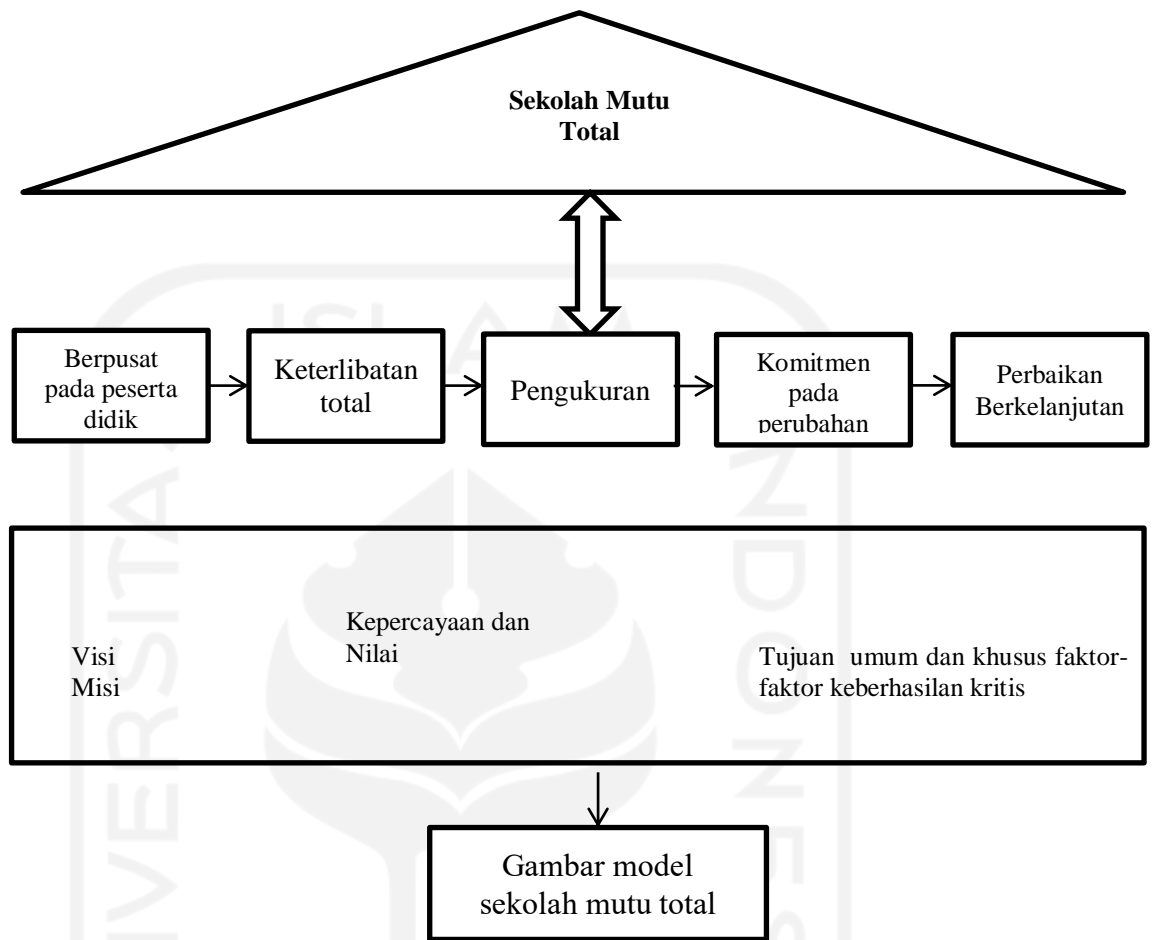
- 1) Berfokus pada pengguna.
- 2) Keterlibatan secara total oleh seluruh anggota.
- 3) Melakukan pengukuran.
- 4) Komitmen pada perubahan.
- 5) Penyempurnaan secara terus menerus.

Lima pilar tersebut dibangun di atas keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam pendidikan. Keyakinan dan nilai-nilai tersebut sejalan dengan visi dan misi pendidikan (sekolah), tujuan jangka panjang dan pendek, serta kriteria keberhasilan yang kritis.⁵³

Model visual dari Arcaro dapat dilihat pada gambar berikut:



⁵³ Sri Haningsih, *Modul Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: UII, 2020), hal. 13.



Gambar 2.3

Model Sekolah Mutu Total

c. Faktor-Faktor Peningkatann Mutu

Faktor-faktor utama peningkatan mutu pendidikan di sekolah, Sudarwan Danim (2007) berkata bahwa bila sebuah institusi hendak meningkatkan mutu pendidikannya maka minimal wajib melibatkan 5 faktor yang dominan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah wajib mempunyai dan mengetahui visi kerja secara jelas, sanggup dan mampu bekerja

kerjas, memiliki dorongan kerja yang tinggi, tekun dan sabar dalam bekerja, memberikan pelayanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

- 2) Guru, pelibatan pengajar secara maksimal, dengan menaikkan kompetensi dan profesi kerja guru pada aktivitas seminar, lokaraya, pelatihan, dan pembinaan sehingga *output* dari kegiatan tersebut dapat diaplikasikan di sekolah.
- 3) Siswa, pendekatan yang seharusnya dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang terdapat pada siswa.
- 4) Kurikulum, adanya kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan, dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.
- 5) Jaringan Kerjasama, jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan rakyat) tetapi dengan organisasi lain, misalnya perusahaan atau instansi pemerintah sehingga *output* dari sekolah dapat terserap di dalam dunia kerja.

Berdasarkan pendapat diatas, perubahan paradigma harus dilakukan secara berdampingan antara pimpinan dan warga sekolah sehingga mereka mempunyai langkah dan strategi yang sama dalam meningkatkan mutu di sekolah. Kepala sekolah dan warga sekolah

harus menjadi satu kesatuan tim yang utuh (*teamwork*) yang saling membutuhkan dan saling menutupi kekurangan yang ada sehingga *goals* akan tercipta dengan baik.⁵⁴

Arif Rahman mengatakan setidaknya ada 4 hal penting yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang berlanjut pada mutu pendidikan di sekolah adalah:

- 1) Peningkatan mutu, sekolah harus menyesuaikan dan memenuhi tuntutan *stakeholders* dan harapan undang-undang pendidikan, visi, misi, tuntutan perkembangan zaman, upaya sistematis dan terencana untuk meningkatkan/memperbaiki mutu pendidikan.
- 2) Aspek peningkatan mutu, lingkungan belajar yang menyenangkan dan menantang, partisipasi aktif dari seluruh pemangku pendidikan, manajemen yang bertanggung jawab baik moral, mandat, manusia, dan modal, memiliki standar nasional dan internasional, sumber daya manusia yang akuntabel, akseptabel, dan *available*.
- 3) Faktor utama peningkatan mutu sekolah: guru dan staf pengajar yang profesional, proses pembelajaran aktif yang didukung oleh fasilitas pembelajaran, keterlibatan siswa dan orang tua kepada program sekolah, supervisi yang konsisten, kontinyu, dan konsekuen (pengawasan yang sehat terhadap program pemberdayaan manusia, dan keuangan), kemitraan (pemerintah, LS, PT, badan internasional dan lainnya).

⁵⁴ Wahyono, "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di MTs Mafatihul Huda Kecamatan Depok Kabupaten Cirebon", *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, Vol. 3, No. 2 (2019), hal. 119–120.

4) Program penunjang perbaikan mutu, kreativitas dari kemas kurikulum (intrakurikuler dan ekstrakurikuler), siswa mampu menghadapi pembelajaran (kesehatan, mental, pengetahuan, kebersamaan, memahami kegunaan), keadaan keuangan yang realistis dan sumber terpercaya.

Berdasarkan uraian diatas, para pimpinan, guru, staf, dan seluruh elemen pendidikan harus bersama-sama dalam melakukan perubahan paradigma untuk menciptakan kualitas di lingkungan kerja. Seluruh elemen pendidikan memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, terutama guru yang merupakan pemimpin di kelas, karena memiliki kontak langsung dengan siswa selama proses pembelajaran.⁵⁵

d. Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama mengabdikan sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kualifikasi yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Wahjosumidjo menjelaskan “Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga atau sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

⁵⁵ Dahlim, “Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik dan Bimbingan Berkelanjutan,” *Teaching : Jurnal Inovasi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, Vol. 1, No. 2 (2021), hal. 111.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah, sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, peran kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan dan personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi *school plan*, dan perlengkapan serta organisasi sekolah.

Kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf, dan siswa, sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan. Ada tiga macam peranan pemimpin dilihat dari otoritas dan status formal seorang pemimpin. Dalam melaksanakan fungsinya, kinerja seorang kepala sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, singkatan dari *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, leader, Innovator*, dan *Motivator*.⁵⁶

Untuk dapat meningkatkan mutu di sekolah dengan baik menjadi sangat bergantung dengan gaya kepemimpinan (*leadership*) yang dijalankan oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau tipe kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang

⁵⁶ Darmawati, "Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SD Permata Nusantara-Kota Batam," *Khazanah Ilmu Berazam*, Vol 2, No. 3, (2019), hal. 323–324.

digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Menurut Nawawi (2003) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam berkontribusi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi dibawahnya.⁵⁷ Faktor-faktor kepemimpinan menurut Fattah (2004) yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Efektivitas kepemimpinan bergantung pada pola relasi yang dikonstruksi oleh pemimpin. Relasi pemimpin dengan guru dan karyawan menjadi dinamis. Perencanaan sampai dengan putusan yang

⁵⁷ Dewi Puspita Sari, "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 Upt Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara" *JMP*, Vol. 2, No. 1 (2013), hal. 98.

diambil bersama berimplikasi positif terhadap tingkat kepengikutan para bawahan.⁵⁸

e. Karakteristik Sekolah Efektif

Sekolah yang efektif adalah sekolah dengan standar manajemen yang baik, unggul, transparan, responsible dan akuntabel, dan mampu memberdayakan semua bagian penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan visi dan misi sekolah secara efektif dan efisien. Menurut David A. Squires, ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

1. Adanya standar disiplin untuk seluruh elemen di sekolah (kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan sekolah).
2. Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas.
3. Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi.
4. Siswa diharapkan mampu mencapai sasaran tujuan yang telah direncanakan.
5. Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik.
6. Adanya penghargaan bagi siswa berprestasi.
7. Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari faktor keberuntungan dalam meraih prestasi.
8. Para siswa diharapkan menjunjung tinggi tanggung jawab yang diakui secara umum.

⁵⁸ Mansyur Hidayat Pasaribu, "Penerapan Gaya dan Pendekatan Kepemimpinan Untuk Kepemimpinan Yang Efektif," *Journal of Administration and Educational Management*, Vol. 4, No. 2 (2021), hal. 251.

9. Kepala sekolah mempunyai program *inservice*, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.⁵⁹



⁵⁹ Mohammad Nurul Huda, “Membentuk Sekolah Yang Efektif”, *Ta’dibi : Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam*, Volume VII, No. 2 (2019), hal. 46–48.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif kualitatif yang mengeksplorasi atau mengklarifikasi suatu gejala, fenomena atau kenyataan sosial yang ada. Penelitian deskriptif berusaha untuk mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah unit yang diteliti. Data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata atau gambar. Kalaupun ada angka-angka hanyalah sebagai penunjang belaka. Data yang diperoleh meliputi transkrip *interview*, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, dan berbagai data lain yang sejenis.⁶⁰

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.⁶¹

Penelitian kualitatif merupakan suatu strategi *inquri* yang menekankan pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol maupun

⁶⁰ Suyitno, *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*, (Malang: Akademia Pustaka, 2018), hal. 87.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidika*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 15.

deskripsi tentang suatu fenomena, fokus dan multimetode, bersifat alami dan holistik, mengutamakan kualitas, menggunakan beberapa cara, serta disajikan dengan naratif. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan jawaban terhadap suatu fenomena atau pertanyaan melalui aplikasi prosedur ilmiah secara sistematis dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Menurut Jane Richie, penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti.⁶²

B. Tempat atau Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dijadikan tempat untuk mengumpulkan berbagai kelengkapan data dan informasi penelitian adalah berada di MAN 3 Sleman Yogyakarta, yang bertempat di Jl. Magelang Km. 4 Sinduadi, Mlati, Sleman-Yogyakarta.

C. Informan Penelitian

Informan merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Kegunaan informan bagi peneliti adalah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat, pemanfaatan informan juga agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjaring, jadi sebagai sampling internal karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari

⁶² Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019), hal. 4–5.

subjek lainnya.⁶³ Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap pihak-pihak terkait dan analisis dokumen yang relevan dengan penelitian. Penelitian ini ditujukan kepada Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, dan Siswa.

D. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan menggunakan *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Caranya ialah peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informan yang diperoleh dari sampel sebelumnya itu, penelitian dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data yang lengkap.⁶⁴

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi ada 3 teknik utama

⁶³ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, hal. 29.

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&d*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 219.

yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian, yaitu: observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama serempak.⁶⁵

1. Observasi partisipatif

Adler & Adler menjelaskan bahwa observasi merupakan salah satu dasar fundamental dari semua metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, khususnya menyangkut ilmu-ilmu sosial dan perilaku manusia. Sedangkan Denzin & Lincoln mengutip pendapat Gardner, menyebutkan bahwa observasi kualitatif digunakan untuk memahami latar belakang dengan fungsi yang berbeda antara yang obyektif, interpretatif interaktif, dan interpretatif *grounded*.⁶⁶

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipasi ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang nampak. Dalam pengumpulan data peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh narasumber, tetapi belum sepenuhnya lengkap (*Active Participation*).⁶⁷ Hal ini peneliti akan mengamati kondisi

⁶⁵ Sugiyono, hal. 241.

⁶⁶ Abd. Hadi, dkk. *Penelitian Kualitatif Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi* (Purwokerto: CV. Pena Persada, 2021), hal. 58–59.

⁶⁷ Sugiyono, hal. 227.

lingkungan MAN 3 Sleman dengan berbagai peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan manajemen strategi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu cara pengambilan data yang dilakukan melalui kegiatan komunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi terstruktur, dan tak terstruktur. Jenis *interview* yang digunakan adalah *interview* semi terstruktur, meskipun *interview* sudah diarahkan oleh sejumlah daftar pertanyaan tidak tertutup kemungkinan memunculkan pertanyaan baru yang idenya muncul secara spontan sesuai dengan konteks pembicaraan yang dilakukannya. Model yang digunakan adalah model *oralysis interview*, dilakukan secara moderat. Yang menjadi perhatian peneliti bukan terbatas pada tutur lisan, akan tetapi juga bentuk-bentuk metalinguistik yang menyertainya sebagaimana tampak dalam ekspresi wajah, gerak dan mimik, maupun gaya tuturnya.⁶⁸ Narasumber yang peneliti wawancara adalah Kepala Sekolah, Guru, Siswa, dan Komite Sekolah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi ini merupakan sumber non manusia, yang cukup bermanfaat karena telah tersedia, sehingga akan relatif murah pengeluaran biaya untuk

⁶⁸ Nursapiah, *Penelitian Kualitatif*, (Medan: Wal ashri Publishing, 2020), hal. 87–89.

memperolehnya, merupakan sumber yang stabil dan akurat sebagai cerminan situasi atau kondisi yang sebenarnya, serta dapat dianalisis secara berulang-ulang tanpa mengalami perubahan. Metode dokumentasi ini dipergunakan untuk memperoleh data berupa catatan-catatan dan dokumentasi lain yang ada hubungannya dengan masalah penelitian ini.⁶⁹

F. Keabsahan Data

Menurut Zulfadrial keabsahan data merupakan padanan dari konsep keshahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi penelitian kuantitatif dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri.⁷⁰ Dalam penelitian kualitatif ini, penelitian menggunakan teknik untuk menguji keterpercayaan data dengan cara perpanjangan keikutsertaan, ketekunan observasi, triangulasi, dan diskusi dengan teman. Namun dalam penelitian ini peneliti menggunakan keabsahan data dengan metode triangulasi. Triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk menguji keterpercayaan data (memeriksa keabsahan data) dengan memanfaatkan hal-hal lain yang ada di luar data tersebut untuk keperluan mengadakan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Teknik triangulasi yang dilakukan oleh peneliti ini mengacu kepada konsep patton (1987), yaitu dengan menggunakan sumber, metode, dan teori yang ganda dan/atau berbeda triangulasi dengan sumber ini dapat

⁶⁹ Samsu, *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*, (Jambi: Pusaka Jambi, 2017), hal. 99.

⁷⁰ Abd. Hadi, dkk. *Penelitian Kualitatif Studi Fenomenologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*, hal. 66.

dilaksanakan dalam bentuk, mengkomparasikan datum-datum (bentuk tunggal dari data) yang diperoleh dari hasil wawancara (*interview*) dengan pengamatan langsung peneliti (observasi) di lapangan.

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek kembali derajat keterpercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Triangulasi dengan sumber ini dapat dilaksanakan dalam bentuk, mengkomparasikan datum-datum (bentuk tunggal dari data) yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pengamatan langsung peneliti di lapangan.

Triangulasi dengan teori didasarkan pada asumsi bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa keterpercayaannya hanya dengan satu teori. Artinya, fakta yang diperoleh dalam penelitian ini harus dapat dikonfirmasi dengan dua teori atau lebih. Sementara itu, Patton (1987) menamakan triangulasi dengan teori ini sebagai penjelasan banding. Triangulasi dengan teori pada prinsipnya bertujuan untuk membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai pihak untuk menjamin tingkat kepercayaan data, sekaligus mencegah timbulnya subjektivitas peneliti.

Adapun triangulasi dengan data, diterapkan dalam hal mengecek datum-datum dari hasil wawancara dengan observasi. Peneliti dalam mengumpulkan data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda.⁷¹

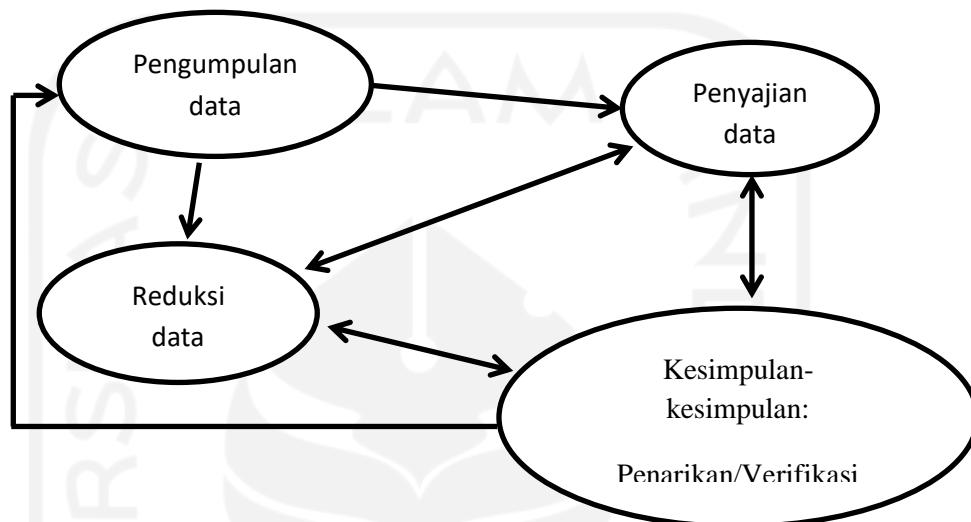
⁷¹ Samsu, hal. 101–102.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengelompokkan data ke dalam kategori, menguraikannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusunnya ke dalam pola-pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data merupakan tahap interpretasi data yang diperoleh dari penelitian di lapangan. Analisis data merupakan upaya atau langkah untuk menggambarkan data yang dikumpulkan dalam format naratif, deskriptif atau tabulasi terhadap data yang diperoleh. Penyimpulan atau penjelasan dari analisis data yang dilakukan melahirkan kesimpulan penelitian. Penelitian data tersebut harus “diproses” dan dianalisis sebelum dapat digunakan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu: (1)

Reduksi data (*data reduction*), (2) Data display (*display data*), dan (3) Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusions:drawing/verifying*). Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3.1. Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

Lebih jauh Miles dan Hubberman mengemukakan tentang ketiga kegiatan tersebut di atas sebagai berikut:

1. Reduksi

Data Reduksi menunjuk kepada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pemisahan, dan pentransformasian data “mentah” yang terlihat dalam catatan tertulis lapangan (*written-up field notes*). Oleh karena itu reduksi data berlangsung selama kegiatan penelitian dilaksanakan. Reduksi data adalah kegiatan yang tidak terpisahkan dari analisis data. Peneliti memilih data mana akan diberi kode, mana yang

ditarik keluar, dan pola rangkuman sejumlah potongan atau apa pengembangan ceritanya merupakan pilihan analitis.

2. Data display

Display dalam konteks ini adalah kumpulan informasi yang telah tersusun yang memperbolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data display dalam kehidupan sehari-hari atau dalam interaksi sosial masyarakat tersaing, maupun lingkungan belajar di sekolah atau data display surat kabar sangat berbeda antara satu dengan yang lain. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, teks naratif dan sejenisnya.

3. Kesimpulan

Langkah ke ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal pengumpulan data, peneliti telah mencatat dan memberi makna sesuatu yang dilihat atau diwawancarainya. Memo telah ditulis, namun kesimpulan akhir masih jauh. Peneliti harus jujur dan menghindari bias subjektivitas dirinya. Reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi harus dimulai sejak awal, inisiatif berawal di tangan peneliti, tahap demi tahap kesimpulan telah dimulai dari awal.⁷² Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan

⁷² Ahmad Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), hal. 407–409.

data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁷³



⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&d*, hal. 335–345.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat MAN 3 Sleman

Pada tahun 1950 dibentuk Sekolah Agama Islam (SGAI) didasari untuk mengisi ajaran Agama Islam baik pria maupun wanita dengan surat edaran Menteri Agama No. 277/c/c 9.428 pada tanggal 5 Agustus 1950. Pada tahun 1951, SGAI berubah nama menjadi Pendidikan Guru Agama (PGA) dengan surat edaran Menteri Agama No. 7 tanggal 5 Februari 1951. Dalam perkembangan selanjutnya mengalami perubahan lagi yaitu: PGAN V tahun. Selanjutnya berubah lagi menjadi 6 tahun dan PGA IV tahun. Menjadi PGA pertama Negeri dan PGAAN berubah lagi menjadi PGA lengkap 6 tahun Negeri. Kemudian berubah menjadi MAN Yogyakarta III dan kemudian masih mengalami perubahan menjadi MAN 3 Sleman.

Pada mulanya SGAI, PGA, PGA V tahun, lokasi nya berada di Jalan Malioboro dengan menyewa lahan SR Netral, yang sekarang menjadi toko Saminajya. Selanjutnya pindah ke Jalan Kapas, masih menyewa lokasi dan pindah ke gedung Mu'allimin Muhammadiyah, dan terakhir menetap di Jalan Sinduadi Mlati Sleman dengan sudah memiliki tanah dan gedung sendiri. MAN 3 Sleman atau yang lebih dikenal dengan sebutan MAYOGA didirikan pada tanggal 1 Juli 1992 yang berawal dari PGAN menjadi MAN di seluruh Indonesia. Alih fungsi dari PGAN menjadi MAN di seluruh Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 64

Tahun 1990. Pemerintah dalam usaha meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) memandang penting peningkatan para guru. Para lulusan PGAN yang semula berhak mengajar di SD, kini untuk menjadi Guru Agama Islam di SD harus menjadi lulusan D3 Pendidikan Guru Agama Islam.

Dalam perkembangannya, MAN 3 Sleman dipilih dan ditetapkan sebagai Rintisan Madrasah Unggul (RMU) dengan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama DIY Nomor 609 B tahun 2012 tanggal 4 Oktober 2012. Rintisan Madrasah Unggul diselenggarakan menggunakan Standar Nasional Pendidikan (SNP), diperkaya dengan berbagai keunggulan dengan target capaian menggabungkan kualitas madrasah dan pembentukan karakter santri. Institusi pendidikan ini memiliki keunggulan, baik dari aspek tradisi keilmuan maupun moralitasnya membangun kemandirian, moralitas, mentalitas, kelestarian, kelembagaan, dan etika.

2. Profil MAN 3 Sleman

Tabel 4.1: Profil Sekolah MAN 3 Sleman (*Sumber: Pedoman Kurikulum*

MAN 3 Sleman)

Kode Registrasi Madrasah NSM	:	131134040003
NPSN	:	20411891
Nama Resmi Madrasah	:	MAN 3 Sleman
SK Pendirian	:	No. 42 Tahun 1992 SK Pengalihan

		dari PGAN menjadi MAN
Akreditasi Madrasah	:	A nilai (97)
Alamat Lengkap Madrasah	:	Jl. Magelang Km. 4 Sinduadi Mlati Sleman Yogyakarta
No Telepon	:	(0274)513613 081384595566
No Faks	:	(0274)513613
Email	:	Man3.513613@yahoo.com
Jenjang	:	SMA
Status	:	Negeri
Situs	:	http://www.mayoga.com
Lintang	:	-7.767395009635724
Bujur	:	110.36304384469986
Identitas Kepala Madrasah	:	Akhmad Mustaqim, S. Ag. MA
Komite Madrasah	:	Prof. Dr. H. Amir Muallim, MIS

3. Visi Misi dan Tujuan

a. Visi

Terwujudnya lulusan madrasah yang unggul dalam imtak dan iptek, terampil mengamalkan ilmu dan hidup bermasyarakat, berkepribadian matang (ULTRAPRIMA) dan berwawasan lingkungan.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan dan menghidupkan pendidikan ber-Ruh Islami, memperteguh keimanan, menggiatkan ibadah, dan berakhlakul karimah.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, berbudaya keunggulan, kreatif, inovatif, dan menyenangkan.
- 3) Membekali siswa dengan *life skill*, baik *general life skill* maupun *specific life skill*.
- 4) Memadukan penyelenggaraan program pendidikan umum, pendidikan agama dan pendidikan pesantren.
- 5) Melaksanakan tata kelola madrasah yang profesional, efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
- 6) Menyelenggarakan pendidikan lingkungan hidup secara integratif sebagai upaya pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan.

c. Tujuan

1) Tujuan Umum Madrasah Aliyah

Tujuan Umum Madrasah Aliyah adalah ingin menghasilkan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, berbudi luhur, berkepribadian mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, professional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan sosial, kesadaran akan sejarah bangsa dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi masa depan.

2) Tujuan Khusus

MAN 3 Sleman sebagai Rintisan Madrasah Unggul (RMU) dipersiapkan sebagai figure sentral yang menjadi contoh dan pusat pemberdayaan Madrasah sejenis, baik negeri maupun swasta.

RMU dikembangkan untuk mencapai keunggulan bagi para lulusannya, baik dalam sistem seleksi calon siswa maupun dalam proses pembelajaran. RMU sebagai Sekolah Unggulan harus menampilkan kinerja memiliki karakteristik: populis-islami-dan berkualitas.

Secara khusus MAN 3 Sleman sebagai RMU bertujuan untuk menghasilkan keluaran, produk atau juga lulusan yang memiliki keunggulan dalam hal:

- a. Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan yang Maha Esa sebagai sekolah berciri khas islam.
- b. Kepemimpinan, nasionalisme, dan patriotism yang tinggi.
- c. Wawasan iptek yang mendalam dan luas.
- d. Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan serta memiliki kepribadian yang kokoh.
- e. Kepekaan sosial dan kepedulian terhadap lingkungan hidup.
- f. Disiplin yang tinggi dan ditunjang oleh kondisi fisik yang prima.

Adapun tujuan MAN 3 Sleman yang akan dicapai dalam jangka waktu 3-5 tahun mendatang adalah sebagai berikut:

- a. Madrasah dapat memenuhi standar isi dan standar proses.

- b. Madrasah memiliki sarana dan prasarana pendidikan berstandar nasional dan internasional.
- c. Madrasah memiliki tenaga pendidik dan kependidikan berstandar nasional.
- d. Madrasah memiliki sistem manajemen yang makin efektif dan modern.
- e. Madrasah memiliki tim Olimpiade Sains (KSM, OSN, KSN) tingkat provinsi, nasional dan internasional.
- f. Madrasah memiliki tim Riset tingkat provinsi, nasional dan internasional.
- g. Madrasah memiliki asrama yang kapasitasnya minimal 50% dari jumlah peserta didik.
- h. Madrasah memiliki jaringan alumni yang berperan aktif dalam penguatan dan pengembangan pendidikan madrasah.

4. Struktur Organisasi

Untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pendidikan yang handal terlihat dari struktur organisasi yang dimiliki oleh suatu sekolah. Dengan penempatan struktur yang tersusun rapi dapat menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban, hak, tanggung jawab masing-masing untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama.

5. Prestasi Siswa

Peningkatan mutu pendidikan madrasah tidak hanya berorientasi pada bagaimana menghasilkan *output* yang memiliki kemampuan

akademik saja, tetapi juga meliputi seluruh proses pengelolaan yang baik, tertata dan sinergis terhadap komponen-komponen yang mendukung peningkatan mutu dan peningkatan program pendidikan agar eksis menjadi lembaga yang berkualitas dan dapat diandalkan. Capaian prestasi MAN 3 Sleman tiga tahun terakhir terus mengalami peningkatan, data animo masuk MAN 3 Sleman, capaian masuk PTN dari berbagai jalur, capaian lomba Akademik dan Non akademik

Tabel 4.2: Data Animo Masuk MAN 3 Sleman (*Sumber: Pedoman Kurikulum MAN 3 Sleman*)

	PPDB TA 2020/2021	PPDB TA 2021/2022
Kuota Siswa	288	288
Jumlah Rombel	9	9
Jumlah Pendaftar	630	559
Jumlah Diterima	288	288
Tidak Diterima	342	271

Tabel 4.3: Capaian Masuk PTN (*Sumber: Pedoman Kurikulum MAN 3 Sleman*)

	Tahun 2020	Tahun 2021
Jumlah Lulusan	237	276
Diterima PTN	110	135
Diterima PTS	40	46
Jml Kerja	17	5

Tidak/belum melapor	70	90
---------------------	----	----

MAN 3 Sleman juga memiliki segudang prestasi yang membanggakan bagi sekolah. Prestasi demi prestasi telah berhasil dimiliki madrasah ini, yang kemudian secara terus menerus prestasi tersebut akhirnya menjadi reputasi bagi sekolah. Diantara yang pernah diraih ialah sebagai berikut:

Tabel 4.4: Prestasi Akademik dan Non Akademik (*Sumber: Pedoman Kurikulum MAN 3 Sleman*)

Bulan	Bidang Lomba	Lomba	Prestasi	Level/Tingkat
2019	ORKES	Olimpiade olahraga siswa nasional (OOSN) SMA cabang karate	Juara 2	Kabupaten
2019	KSM	KSM biologi terintegrasi	Juara 2	Kabupaten
2019	Agama	MFQ	Juara 1	Kabupaten
2020	Riset	ISTEC	Medali perak	International
2020	KSM	KSMO Kimia	Juara 3	Provinsi DIY
2020	Bahasa	Lomba ceramah	Juara Favorit	Regional Jatim

2020	Seni	Poster Ilmiah	Juara 1	Kabupaten
2021	Riset	IICYMS	Medali emas	International
2021	Riset	ASISEEF	Medali emas	International
2021	Agama	Lomba Kaligrafi	juara 1	Nasional
2021	Seni	Lomba Poster Digital	Juara 1	Nasional

6. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana Prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah dapat menunjang kegiatan belajar mengajar dan menghasilkan *output* dan *outcome* berkualitas. Fasilitas Sarana dan Prasarana yang dimiliki sekolah membuat peserta didik merasa termotivasi dalam belajar. Pengadaan sarana prasarana sekolah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan perkembangan program sekolah. Berikut sarana dan prasarana yang di MAN 3 Sleman yaitu dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4.5: Sarana dan Prasarana MAN 3 Sleman (*Sumber: Data Sarana Prasarana MAN 3 Sleman*)

RUANG	JUMLAH	LUAS M2	KONDISI
1. Ruang Belajar Teori	27 Lokal	1.512	Baik
2. Ruang Dokumen	1 buah	18	Baik
Ruang Kepala Madrasah	1 buah	35	Baik

3. Ruang Tata Usaha	1 buah	64	Baik
4. Ruang Guru	1 buah	133	Baik
5. Ruang Wakamad	1 buah	35	Baik
6. Ruang Rapat Kecil	1 buah	21	Baik
7. Ruang Perpustakaan	1 buah	224	Baik
8. Ruang Lab. IPA	1 buah	72	Baik
1 Lab Fisika			
2 Lab Kimia	1 buah	144	Baik
3 Lab Biologi	1 buah	144	Baik
9. R. Keterampilan			
1 Ruang Ket. Mebelair	1 buah	300	Baik
2. Ruang Ket. Komputer	1 buah	262	Baik
3. Ruang Ket Tata Busana	1 buah	189	baik
10. Ruang Tempat Ibadah	1 buah	392	Baik
11. Tempat Ibadah MAN 3	1 buah	931	Baik
12. Ruang UKS	1 buah	60	Baik
13. Ruang Musik	1 buah	30	Baik
14. Ruang Sangar Pramuka	1 buah	22	Baik
15. Ruang Dewa (OSIS)	1 buah	31.5	Baik

16. Ruang Olah raga	1 buah	21	Baik
17. Ruang BK	1buah	56	Baik
19. Gedung SBSN 2 lantai	1 buah	570	Baik
20. Gudang	1 buah	87,5	Baik
21. Kamar Mandi.WC Siswa/Guru	15 buah	171	Baik
22. Kamar mandi /Wc Siswa SBSN	8 buah	9	Baik
23. Tempat Parkir guru/pegawai	1 buah	240	Baik
24. Tempat Parkir siswa	1 buah	931	Baik
25. Dapur	1 buah	10	Baik
26. Asrama PSBB 2 lantai	1 buah	491	Baik
27. Gedung PSBB 2 lantai	1 buah	830	Baik
28. R. AVA	1 buah	203	Baik
29. Gedung Asrama MAN 3 Sleman	I Unit	900	Baik
	Meter		Kondisi
1. Pagar Madrasah	636		: Baik
2. Gerbang Madrasah	22		: Baik
1. Luas Tanah untuk bangunan	Meter		

a. MAN 3 Sleman	: 8.884 M2		
b. MTs N Yk I	: 2.814 M2		
c. MIN Yk I	: 2.601 M2		
2. Luas tanah pekarangan Madrasah	: 1.441 M2		
3. Luas kebun Madrasah	: 932		
4. Luas Lapangan Olahraga	: 508 M2		
5. Luas Tanah Kosong	: 599 M2		
	: 17.779 M2		

MAN 3 Sleman memiliki fasilitas sarana prasarana sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP), akan tetapi masih perlu dikembangkan. Masing-masing kelas memiliki proyektor yang berfungsi dengan baik, tempat belajar yang nyaman, tatanan kelas yang rapi berpengaruh terhadap suasana kegiatan pembelajaran agar semakin menarik dan nyaman.

7. Beban Belajar

Beban belajar kegiatan tatap muka dinyatakan dalam jumlah jam pelajaran per minggu, dengan durasi setiap satu jam pelajaran adalah 45 menit. Beban belajar dalam kurikulum MAN 3 Sleman kelas X dan XI diatur dalam Sistem Kredit Semester (SKS). Beban belajar yang harus ditempuh oleh peserta didik di MAN 3 Sleman. Total beban belajar siswa

perminggu = 51 Jp (Reguler) + Penguatan pendalaman minat akademik 6 Jp = 57 Jp per minggu. Pekan efektif dalam satu tahun pelajaran adalah 36-40 pekan.

Tabel 4.6: Beban Belajar per minggu (*Sumber: Pedoman Kurikulum MAN 3 Sleman*)

	Kelas X-XI MA Akademik	Kelas X-XI MA Reguler	Kelaas XII MA Reguler
JP/minggu	59 JP	53 JP	53 JP
Minggu efektif semester Ganjil	20 Minggu	20 Minggu	20 Minggu
Minggu efektif semester Genap	20 Minggu	20 Minggu	20 Minggu

8. Keadaan Guru dan Peserta Didik

a. Keadaan Guru

Guru merupakan komponen penting dalam kegiatan belajar mengajar. Kepada guru diserapkan “digarap” suatu masukan “bahan mentah” berupa siswa yang menginginkan pengetahuan, keterampilan, sikap baik yang dibutuhkan mereka menghadapi masa depan dalam kehidupannya. Guru di MAN 3 Sleman mampu mengenali kekhususan siswa agar mampu memberikan pelayanan, pendidikan, dan administratif secara tepat. Pelayanan yang diberikan sesuai dengan kemampuan siswanya. Siswa dengan kapasitas intelektual rendah,

disediakan sumber belajar yang dapat mendukung peningkatan prestasi. Sebaliknya siswa yang mempunyai pembawaan menonjol juga disediakan sarana agar berkembang secara maksimal. Guru meninjau kembali metode mengajar, pendekatan, atau strategi pembelajaran, media pembelajaran yang *up to date* menyesuaikan perkembangan zaman digunakan guru di dalam menyampaikan materi kurikulum kepada siswa. Tenaga pengajar atau guru yang mendidik di MAN 3 Sleman pada tahun 2021/2022 seluruhnya berjumlah 62 orang.

b. Keadaan Peserta Didik

Kelanjutan peserta didik lulusan MAN 3 Sleman dari tahun ketahun mampu bersaing untuk studi lanjut di perguruan tinggi (PTN Favorit). Hal ini juga dilihat dari ajang kompetisi yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas akademik siswa, prestasi dan studi lanjut beberapa tahun terakhir lulusan MAN 3 Sleman menunjukkan prosentasenya terus meningkat. Penguatan pendidikan karakter di MAN 3 Sleman diantaranya Jujur, disiplin, kerja keras, kompetitif, santun, peduli, dan religious. Pembiasaan sehari-hari dan pendampingan kakak kelas selama satu tahun. Metode pembiasaan karakter dengan keteladanan, wali kepribadian, slogan karakter, *reward*, *punishment*, *social work*, budaya madrasah, lingkungan madrasah.

Peserta didik di MAN 3 Sleman adalah murid yang terpilih dan diseleksi secara ketat, baik dari syarat administratif maupun lulus pada tes akademik. Seleksi yang dilakukan secara ketat agar mendapatkan

input yang berkualitas sehingga pengaturan, pengembangan, dan pembinaannya akan lebih mudah.

9. Ekstrakurikuler Sekolah

Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan dalam rangka mendukung pembentukan karakter islami dan sikap sosial peserta didik, selain itu dapat digunakan sebagai wadah penguatan pembelajaran berbasis pengamatan maupun dalam usaha memperkuat kompetensi keterampilannya dalam ranah konkret. Kegiatan ekstrakurikuler di MAN 3 Sleman terbagi menjadi kegiatan ekstrakurikuler wajib dan pilihan. ekstrakurikuler wajib adalah pendidikan kepramukaan, sedangkan ekstrakurikuler pilihan dilakukan melalui tahapan: analisis sumber daya, identifikasi kebutuhan, potensi dan minat bakat siswa, menetapkan bentuk kegiatan, menyalurkan ke satuan pendidikan atau lembaga yang relevan, dan menyusun program. Bentuk/jenis kegiatan ekstrakurikuler pilihan tersebut berupa:

Tabel 4.7: Daftar Kegiatan Ekstrakurikuler Pilihan MAN 3 Sleman

(Sumber: Pedoman Kurikulum MAN 3 Sleman)

Olahraga	Saintek	Seni Budaya dan Vokasional
1. Sepak bola dan Futsal	MEC, KIR OSN/KSM	1. Krawitan 2. Muski/Band
2. Volli	1. Matematika	3. Kaligrafi
3. Basket	2. Fisika	4. Seni Baca Al-Quran

4. Tenis meja	3. Kimia	5. Jurnalistik & Fotografi
5. Bulu tangkis	4. Biologi	6. Teater
6. Pencak silat	5. Geografi	7. Keterampilan
7. Tae Kwon Do	6. Kebumihan	8. TONTI & PMR
8. Atletik	7. Ekonomi	9. Vocal/ Paduan Suara
	8. Computer	10. Nasyid
	9. Astronomi	11. Pecinta alam
		12. Hadroh

B. Identitas Informan

Tabel 4.8: Data Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Pendidikan
1	Akhmad Mustaqim, S. Ag, M.A	Laki-laki	53 Tahun	Kepala Sekolah	S2 Pendidikan Agama Islam SPs UIN Syarif Hidayatullah
2	Supri Madyo Purwanto, S. Pd	Laki-laki	55 Tahun	Waka Kesiswaan & Prestasi	SI Pendidikan Kimia UNY

3	Prof. Dr. Amir Mu'allim, MIS	Laki-laki	68 Tahun	Ketua Komite Sekolah	S3 Studi Islam UIN Sunan Kalijaga
4	Hana Fadizah Isna	Perempu an	17 Tahun	Siswi Kelas 12 IPS 2	MAN 3 Sleman

C. Hasil Penelitian

1. Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

a. Pengamatan Lingkungan

Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah (RPS/M) harus berorientasi ke depan dan secara jelas memperhatikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal, dan kemudian mencari serta menemukan strategi program-program untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki, mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada, guna mencapai visi yang diinginkan.

Sebagaimana hasil penelitian yang dipaparkan oleh Bapak Mustaqim selaku Kepala Sekolah MAN 3 Sleman:

“Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sudah dibahas saat rapat kerja, setiap tahun kita ada evaluasi, evaluasi diri madrasah (EDM), jadi sebelum kita rapat kerja minggu kedua bulan

Mei, itu kita menyusun EDM untuk mengevaluasi perjalanan program satu tahun kebelakang, dengan evaluasi itu kita dapat mengetahui SWOT sehingga bisa ditentukan di rapat kerja untuk tahun pelajaran 2022/2023, setelah itu mulai kembali menentukan, apa saja yang tidak sesuai dengan target”.⁷⁴

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penyusunan rencana kerja madrasah ialah membuat tim yang bertugas sesuai dengan tupoksinya untuk menyusun renstra dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal terlebih dahulu, kemudian menetapkan tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, tahap terakhir mengevaluasi dan memilih strategi. Adapun hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman MAN 3 Sleman yang perlu mendapat perhatian dan ditindaklanjuti adalah:

Kekuatan MAN 3 Sleman:

- 1) Hasil akreditasi dengan nilai A.
- 2) 98% kualifikasi guru S1, S2, dan S3.
- 3) Animo masyarakat yang melebihi daya tampung.
- 4) Lulusan yang berkualitas sehingga banyak yang melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi favorit.
- 5) Memiliki budaya etos kerja tinggi.
- 6) Dukungan dari komite sekolah dan masyarakat.
- 7) Kerja sama dengan mitra sekolah terjalin dengan baik.

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

8) Sarana prasarana yang cukup memadai.

9) Riset yang bernilai internasional.

Kelemahan yang dimiliki:

1) Masih ada tenaga kependidikan yang tidak disiplin.

2) Fasilitas sarana prasarana yang belum sempurna.

3) Gedung yang belum memenuhi kebutuhan dan perlu rehabilitas.

4) Alokasi dana operasional pendidikan terbatas sehingga pembiayaan program belum tercukupi.

Peluang yang dimiliki:

1) Dukungan dan perhatian penuh Kemenag Sleman terhadap pembiayaan pendidikan.

2) Lokasi sekolah yang sangat strategis dan mudah dijangkau.

3) Peluang alumni diterima di PTN favorit.

Pada tahun 2019 40 lulusan diterima PTN terbaik yang tersebar di Indonesia. Dari total siswa yang diwisuda, ada delapan siswa yang mendapat penghargaan Malikus Award.⁷⁵

4) Adanya beberapa instansi yang menggunakan tenaga pendidik dan fasilitas sekolah untuk beberapa kegiatan.

5) Perkembangan teknologi informasi yang mudah diakses.

Tantangan MAN 3 Sleman adalah:

1) Persaingan antar sekolah yang semakin atraktif.

⁷⁵ Danar Widiyanto, "40 Lulusan Diterima PTN, 253 Siswa MAN 3 Sleman Diwisuda", dikutip dari <https://www.krjogja.com/pendidikan/sekolah/40-lulusan-diterima-ptn-253-siswa-man-3-sleman-diwisuda/>, tanggal 22 Agustus 2022.

2) Adanya program yang memerlukan pendanaan besar itu bersifat insidental.

Sebagaimana Pak Mustaqim mengatakan bahwa:

“Kalo untuk kekuatannya tentu kita fasilitas dan sebagainya, dukungan dari komite sekolah, dan dukungan dari orang tua, itu tentu kita punya kekuatan disitu, sehingga bisa mem-*back up* dana dari pemerintah yang tidak cukup, maka dukungan dari masyarakat melalui komite sangat kita butuhkan. Karena, untuk mencapai unggulan (*research*, akademik dan non akademik, untuk bisa masuk ke perguruan tinggi melalui UTBK, itu yang biayai para orang tua siswa, kita hanya me-*manage*. Untuk UTBK kemarin kita melakukan kerja sama dengan mitra, ada juga dengan *Qwipper* agar anak mudah UTBK bisa masuk ke perguruan tinggi. Kegiatan ini dilakukan terus menerus sampai anak itu bisa masuk ke perguruan tinggi, itu dari segi akademiknya. Untuk non akademiknya *research*. Dari segi fasilitas, kita terus berusaha mengembangkan fasilitas yang ada, misal masjid lantai 3 nya belum sempurna, ditahun ini akan dikembangkan lagi.

Kalo kelemahan kita, bahwa anak-anak kita ini banyak yang dari luar Jogja yang mondok, ada fasilitas kita yang belum sempurna seperti kamar, kita masih belum bisa mencukupi permintaan masyarakat.

Kalo peluangnya, karena kita dekat dengan perguruan tinggi, sehingga anak-anak yang sudah lulus tidak pulang ke daerah mereka, mereka

lanjut meneruskan studinya di Jogja baik Perguruan Tinggi Negeri maupun swasta yang favorit.

Kalo ancaman, karena kita berdekatan dengan sesama MAN Kemudian, dengan SMA dan sebagainya yang sederajat. Tapi ini tidak dijadikan sebagai ajang perlombaan, karena pada hakikatnya kita sama-sama membangun pendidikan bangsa”.⁷⁶

Menanggapi pendapat Bapak Kepala Sekolah, Bapak Supri selaku Waka Bidang Kesiswaan & Prestasi juga mengatakan bahwa:

“Dari persaingan kita dalam akademik untuk masuk ke perguruan tinggi, 90% anak-anak masuk ke perguruan tinggi negeri dan yang terkenal. Kita gandeng dengan bimbingan, *Qwipper*, penambahan pembelajaran. Dengan madrasah riset peluang kita juga banyak, Karena perguruan tinggi membutuhkan siswa yang kreatif. Banyak siswa kita yang memiliki juara riset jadi difasilitasi dan spesial. Strateginya gimana? Karena madrasah kita ditunjuk sebagai madrasah unggul dibidang riset. Kita bukan hanya sebatas dengan siswa, tapi guru juga mengikuti riset. Jadi mereka bimbing mereka juga mengikuti riset. Hambatannya pembiayaan program tetapi sudah di antisipasi”.⁷⁷

Hasil dari analisis lingkungan, sejumlah peluang harus dimanfaatkan sekolah, ancaman harus dicegah, kekuatan perlu dimanfaatkan dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Informasi

⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

⁷⁷ Wawancara dengan Bapak Supri Madyo Purwanto, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

yang relevan menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan perumusan strategi karena memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang ketika melawan tantangan dan persoalan, dan melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi di MAN 3 Sleman dimulai ketika penyusunan Renstra, karena biasanya Renstra itu mengikuti dari Kemenag Sleman, Kemenag Sleman mengikuti dari Kanwil, Kanwil mengikuti dari Kemenag Pusat. Perumusan strategi menyesuaikan situasi dan perkembangan zaman.

Berikut pernyataan Bapak Mustaqim, selaku Kepala Madrasah:

“Perencanaan strategi dimulai dari Renstra, jelas. Karena apapun yang ada di madrasah tidak dimulai dari Renstra, itu tidak bisa. Jadi harus renstra itu 4 tahun, kemarin dimulai dari tahun 2020-2024. Tahun 2024 nanti ada pergantian renstra lagi, dari itu di *breakdown*, ada namanya program kerja madrasah, nanti ada di tingkat lembaga, misalnya penyusunan KTSP, RKM, RAPB, dan yang lainnya. Nah, biasanya kita bentuk divisi-divisi. Biasanya di kurikulum, programnya apa saja dalam satu tahun, kemudian di kesiswaan juga demikian, Humas, Sarpras, kerumahtanggaan di ranah Tata Usaha, kemudian di pondok pesantrennya maka ada kepala sendiri, seluruhnya di programkan, dari mulai bangun tidur sampai bangun itu sudah diatur, kemudian di perpustakaan. Satu tahun berikutnya ada lagi program

kerja. Jadi, seluruh dimulai dari renstra itu, dalam 4 tahun kedepan sudah diatur”.⁷⁸

Sejalan dengan itu Bapak Supri menambahkan penjelasan bahwa:

“Penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) melalui penjarangan-penjarangan dari bapak ibu guru, kedepannya mau apa? Hal yang sesuai dengan visi misi madrasah, sehingga kita buat dan kita susun, kita juga baru habis melaksanakan rencana strategis kita dari jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Sehingga dalam hal ini kita juga penjarangan dari siswa kemudian dari bapak ibu guru kemudian baru kita plenokan, membuat perancangan tim kecil, kemudian kita *workshop*-kan, waktunya satu minggu untuk menyusun rencana strategis itu, termasuk di dalamnya mengenai RKM, evaluasi dan rencana jangka pendek. Setelah melaksanakan, kita mengundang dari perguruan tinggi (UII, UGM, UIN, UNY), kemudian dari komite untuk mencermati kurikulum. Untuk tim intinya ada Pak Kepala, Tata Usaha, Waka, Perpus, Asrama, Hubungan Masyarakat, Sarpras, dan Kurikulum”.⁷⁹

Hasil observasi di lapangan, perumusan strategi disesuaikan pada pencapaian visi misi MAN 3 Sleman untuk menerapkan langkah-langkah rencana strategis secara partisipatif Dimulai visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan atau program, pendanaan.

⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Supri Madyo Purwanto, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

c. Implementasi Strategi

Setelah terwujudnya perumusan strategi, maka tidak kemudian berhenti di itu saja. Langkah selanjutnya adalah penerapan manajemen strategi untuk merealisasikan rencana yang telah dibuat. Secara umum kepala madrasah menjadi tanggung jawab pelaksanaan rencana strategi. Secara khusus kepala sekolah memberikan tugas sesuai dengan program yang direncanakan.

Sebagaimana hasil penelitian yang dijelaskan oleh Bapak Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Dari Renstra dalam pertahun setiapnya kita implementasikan sesuai dengan rencana jangka panjang, semua programnya dibagi-bagi sesuai dengan bidangnya. *Goal* tahun ini masjid harus selesai, kemarin di tahun pertama kita menyelesaikan untuk rehab lab kimia dan sudah selesai, di tahun kedua, asrama, dan ternyata masih kurang juga, nanti di tahun ketiga rehab masjid. Nah, *Alhamdulillah* kita mendapat bantuan dari syariah pemerintah untuk membangun gedung ruang kelas”.⁸⁰

Hasil observasi pada tanggal 27 Mei 2022 yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa MAN 3 Sleman banyak mendapatkan dukungan penuh dari pihak pemerintah maupun Kemenag Sleman dalam menyongsong upaya perbaikan mutu yang terus dilakukan. Pelaksanaan kebijakan sekolah dikembangkan dari mulai perencanaan

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

akuntabilitas kinerja, pendampingan pelaksanaan program, inovasi pelayanan wali murid, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kualitas sarana prasarana serta kurikulum, peningkatan kualitas peserta didik, peningkatan kompetensi dan profesionalitas, menciptakan budaya sekolah, etos kerja yang baik di lingkungan sekolah, peningkatan prestasi siswa, pengelolaan administrasi sekolah, keikutsertaan guru dan siswanya dalam forum ilmiah, dan peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian, sekolah menerapkan berbagai kebijakan seperti penyelenggaraan penerimaan siswa baru berbasis zonasi dengan seleksi yang ketat meliputi seleksi administrasi, tes akademik, nilai rapor, dan wawancara. Selain itu, kebijakan lainnya adalah tata tertib sekolah dan asrama, budaya dan kode etik, kalender pendidikan, jadwal pelajaran dan pengajaran, kebijakan cuti pegawai dan sebagainya. Sekolah memberikan kontribusi terhadap perkembangan sekolah mengenai teknologi yang difasilitasi dengan jaringan internet membuat masyarakat sekolah mudah dalam mengakses informasi wawasan ilmu pengetahuan.

Bapak Prof. Amir Muallim selaku Ketua Komite Sekolah menambahkan:

“Dalam segala aspek, baik manajemen keuangan atau manajemen administrasi, dan manajemen yang berhubungan dengan lembaga lain dan lembaga mitra, jaringan administrasi sudah terprogram sedemikian

rupa sehingga untuk menghindari ketertinggalan. Jangan sampai di masa kompetisi ini jadi tertinggal. *Alhamdulillah* MAN 3 ada di taraf rata-rata untuk perhitungan masyarakat yang masuk, setiap tahunnya masih banyak menolak-nolak siswa, kita tidak pernah kekurangan siswa”.⁸¹

Kepala sekolah telah menyiapkan berbagai strategi, akan ada perubahan inovasi, khusus untuk standar proses akan ada target untuk mengumpulkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Bukan hanya itu, perlu adanya perbaikan di bidang sarana prasarana.⁸²

d. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui persoalan dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing bidang. Pengawasan dilakukan dengan melihat langsung ke lapangan atau saat rapat dengan para pimpinan. Evaluasi melibatkan seluruh elemen sekolah agar bisa mengetahui persoalan, mencari solusi dan tindak lanjutnya.

Sejalan dengan itu, Bapak Mustaqim mengatakan bahwa:

“*Monitoring* dan evaluasi dilakukan dengan supervisi, tetapi saat kemarin daring, saya memantau dengan aplikasi *g-school*. Jika ada yang tidak sesuai, saya menjapri gurunya untuk menanyakan hal tersebut.

⁸¹ Wawancara dengan Bapak Amir Muallim, tanggal 30 Juni 2022, di Ruang Kaprodi Hukum Islam FIAI UII

⁸² Mayoga, “*Akhamd Mustaqim, Kepala MAN 3 Sleman Siap Bersinergi Memajukan Madrasah*”. dikutip dari <https://mayoga.sch.id/akhmad-mustaqim-kepala-man-3-sleman-siap-bersinergi-memajukan-madrasah/>, tanggal 22 Agustus 2022.

Kalo sudah luring, saya ke kelas, melihat langsung keadaan di kelas. Sehingga PKG langsung sudah disitu, sudah evaluasi”⁸³.

Pemantauan dan evaluasi dilaksanakan secara langsung di lapangan, forum musyawarah sekolah, dan saat rapat koordinasi dengan para *stakeholders* dilakukan setiap minggu, bulan, semester, dan tahun. Selain itu, kepala sekolah juga membuat grup bersama di *WhatsApp* untuk wadah koordinasi dan pemantauan kinerja masing-masing bidang.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu

Peningkatan mutu pendidikan madrasah tidak hanya berorientasi pada bagaimana menghasilkan *output* yang memiliki kemampuan akademik saja, tetapi juga meliputi seluruh proses pengelolaan yang baik, tertata, dan sinergis terhadap komponen-komponen yang mendukung peningkatan mutu, seperti penataan lingkungan dan manajemen madrasah, pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran oleh guru dan siswa maupun dukungan orang tua dan masyarakat. Faktor-faktor pendukung implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu di MAN 3 Sleman yaitu:

1. Mendirikan Pondok Pesantren

Pendirian pondok pesantren didukung penuh oleh kementerian Agama Kab. Sleman maupun Kantor Wilayah Kementerian Agama

⁸³ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

Provinsi DIY dan juga dukungan dari masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan. Dari tahun ke tahun, animo masyarakat yang ingin tinggal dan belajar di pondok pesantren terus meningkat. Akan tetapi, karena terbatasnya fasilitas yang dimiliki, Pihak madrasah dan pondok pesantren terpaksa harus membatasi kuota yang diterima setiap tahunnya. Animo masyarakat yang terus meningkat tentunya menunjukkan adanya kepercayaan terhadap kualitas sekolah MAN 3 Sleman.

Sebagaimana hasil penelitian dari Bapak Ketua Komite Sekolah mengatakan bahwa:

“Untuk strategi meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 itu kita ada *boarding school*, hal itu untuk mengefektifkan bakat siswa yang unggul, maka dengan adanya *boarding school* itu untuk meningkatkan strategi keunggulan terutama dalam konteks hubungannya dengan kebutuhan masyarakat, baik masyarakat nasional maupun global. Kita juga sering mengunjungi lembaga-lembaga baik dalam negeri ataupun juga luar negeri, Karena kita itu masih *middle* kita belum sampai bisa ke negara yang maju dan berkembang”⁸⁴.

2. Kurikulum Sistem Kredit Semester (SKS)

Kurikulum MAN 3 Sleman menggunakan Sistem Kredit Semester (SKS) yang memberikan layanan pendidikan yang sangat

⁸⁴ Wawancara dengan Bapak Amir Muallim, tanggal 30 Juni 2022, di Ruang Kaprodi Hukum Islam FIAI UII.

memungkinkan peserta didik dapat menyelesaikan keseluruhan beban belajar sesuai dengan bakat, minat, kemampuan, dan kecepatan belajarnya. MAN 3 Sleman berkomitmen untuk mengikuti dan mengambil kesempatan yang diberikan Kementerian Agama Pusat untuk melakukan penguatan program keunggulan dengan mengambil opsi program sebagai MA Akademik terpadu dengan SKS. Pembelajaran dengan SKS dikelola dalam bentuk pembelajaran diferensiasi bagi masing-masing kelompok peserta didik yang berbeda kecepatan belajarnya.

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa untuk menyambut tahun ajaran baru 2022/2023 MAN 3 Sleman menggelar uji publik kurikulum MAYOGA sekaligus pembinaan singkat. Kurikulum mengacu pada visi dan misi madrasah sebagaimana MAN 3 Sleman sebagai madrasah akademik harus bisa menuangkan identitas tersebut dalam kurikulumnya. Setelah direview, para reviewer memberikan tanggapan berupa kritik dan saran. Masih ada beberapa yang perlu direvisi baik standar penulisan maupun konten kurikulumnya guna menyempurnakan dokumen kurikulum MAYOGA.⁸⁵

3. Sumber daya yang kuat.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sekolah harus melakukan berbagai upaya dan strategi dalam mengembangkan SDM

⁸⁵ Nurdiana Hera NF, "MAN 3 Sleman Gelar Uji Publik Kurikulum MAYOGA Tahun Ajaran 2022/2023", dikutip dari <https://mayoga.sch.id/man-3-sleman-gelar-uji-publik-kurikulum-mayoga-tahun-ajaran-2022-2023/>, tanggal 22 Agustus 2022.

dimulai dari perekrutan, pemberdayaan sampai pemanfaatan. Sebagaimana hasil penelitian yang dijelaskan oleh Bapak Mustaqim selaku Kepala Sekolah MAN 3 Sleman:

“Kalo faktor pendukung, guru kita itu ada 62, mayoritas S2 dan saat ini ada yang jenjang studinya S3”⁸⁶

Pernyataan dari kepala sekolah tersebut diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Supri yang mengatakan bahwa:

“Guru-guru juga banyak yang S2 dan masih banyak yang muda, artinya kreativitas dan semangat yang masih membara”.⁸⁷

Hasil observasi pada tanggal 7 Maret 2022 yang dilakukan peneliti, tenaga pendidik di MAN 3 Sleman merupakan guru-guru yang hebat, memiliki kemampuan dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan pada saat proses pembelajaran, hal itu dibuktikan saat proses pembelajaran guru menggunakan metode yang bervariasi sehingga keadaan proses belajar mengajar itu menjadi aktif dan menyenangkan, tidak stagnan dan kaku. Bukan hanya itu, proses pembelajaran juga dilakukan di *outdoor* atau di perpustakaan, dengan itu siswa tidak jenuh dan merasakan suasana belajar yang berbeda. Selain itu, guru juga memberikan bimbingan, pengawasan, motivasi, pembinaan, dan kebebasan kepada siswa-siswanya untuk mengekspresikan para siswa saat proses pembelajaran.

⁸⁶ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

⁸⁷ Wawancara dengan Bapak Supri Madyo Purwanto, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

Karena itu, Kepala sekolah selalu memberikan bimbingan, arahan, dan pelatihan kepada guru-guru dalam berbagai acara pendidikan seperti seminar, *workshop*, studi banding, dan lainnya agar para guru selalu mengikuti perkembangan zaman serta perkembangan teknologi.

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa salah satu guru MAN 3 Sleman, Ibu Dra. Jazamah Fitriyani, S.Pd mendapatkan juara 1 lomba pembuatan video pembelajaran kreatif dan inovatif di masa pandemi dan di nominasi guru berprestasi juara 1 tingkat MA yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama DIY. Bukan hanya itu, banyak lagi prestasi yang telah dicapai olehnya.⁸⁸

4. Mengembangkan budaya madrasah.

Sekolah memberikan *reward* kepada para pendidik, tenaga pendidikan yang unggul dan siswa yang berprestasi selain itu diberikan jika ada yang melanggar akan diberikan *punishment*.

Hasil observasi di lapangan pada tanggal 15 Mei 2022, peneliti menemukan bahwa budaya madrasah di MAN 3 Sleman yaitu mewajibkan untuk menyapa dan membungkukkan sedikit badan sebagai tanda penghormatan saat bertemu dengan Bapak/Ibu guru atau pegawai. Mewajibkan untuk saling menyapa jika bertemu dengan sesama baik itu kakak kelas ataupun adik kelas. Sebelum pembelajaran dimulai, siswa membaca asmaul husna, tadarus/kultum,

⁸⁸ Mayoga, "Jazamah Fitriyani, Guru MAN 3 Sleman Raih Juara 1 Guru Berprestasi Tingkat Provinsi DIY", dikutip dari <https://mayoga.sch.id/jazamah-fitriyani-guru-man-3-sleman-raih-juara-1-guru-berprestasi-tingkat-provinsi-diy/>, tanggal 24 Agustus 2022.

dan saat tiba waktu shalat, siswa melakukan shalat berjamaah. Orientasi dari budaya tersebut meningkatkan kedisiplinan, menghargai waktu, meningkatkan keimanan dan ketakwaan peserta didik dalam membangun hubungan dengan Allah serta hubungan dengan sesama makhluknya.

Kepala sekolah memberikan *reward* bagi siswa yang mendapat peringkat tertinggi di kelas dengan memberikan sejumlah uang tunai. Sedangkan bagi siswa yang melanggar aturan terlambat 5 menit sebelum pembelajaran, siswa yang terlambat akan diberikan rompi kedisiplinan berwarna *orange*, rompi tersebut digunakan selama proses pembelajaran hingga sampai waktu shalat dzuhur tiba.

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa Kakanwil Kementerian Agama (Kemenag) DIY dalam peluncuran empat antologi karya siswa, guru dan karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Sleman pada tanggal 6 Januari 2021 lalu. Memberikan kontribusi dalam mensukseskan program literasi madrasah. Pada kesempatan itu, sekolah memberikan penghargaan kepada lima penulis terbaik masing-masing antologi karya siswa.⁸⁹

5. Fasilitas sarana dan prasarana yang cukup memadai.

Sarana prasarana yang dimiliki MAN 3 Sleman digunakan sesuai dengan fungsinya, kualitas dari sarana prasarana tersebut dinilai

⁸⁹ Danar Widiyanto, “Kakanwil Kemenag DIY, Menulis Jadi Amal Jariyah”, dikutip dari <https://www.krjogja.com/pendidikan/sekolah/kakanwil-kemenag-diy-menulis-jadi-amal-jariyah/2/>, tanggal 22 Agustus 2022.

cukup baik. Hal ini didukung oleh hasil studi dokumentasi data sarana prasarana MAN 3 Sleman.

Hana Fadizah Isna selaku siswa kelas 12 MAN 3 Sleman mengatakan bahwa:

“Keadaan sarpras itu baik ka, kemarin Pak Saiful mengganti sarpras yang kondisinya yang tidak layak dipakai. Contohnya kemarin ada lampu di ruang Dewa yang mati, ada kipas angin di kelas yang sudah tidak layak dan langsung diganti”.⁹⁰

Pemenuhan sarana prasarana menyesuaikan kebutuhan belajar mengajar, seperti sarana prasarana kelas, ekstrakurikuler, laboratorium, kegiatan olahraga sehingga itu berpengaruh terhadap hasil dan tujuan pembelajaran.

6. Unggul di bidang *research*.

Pembelajaran riset diberikan dalam bentuk intrakurikuler yaitu mata pelajaran muatan mulok (muatan lokal PPMB dan Riset), yang diperuntukkan bagi seluruh peserta didik. Pembelajaran riset juga diberikan dalam bentuk ekstrakurikuler KIR (Kelompok Ilmiah Remaja), yang diperuntukkan bagi peserta didik yang memiliki bakat dan minat dalam penelitian ilmiah. Saat ini MAN 3 Sleman telah mencetak generasi unggul di bidang riset, hal ini terbukti dari berbagai tingkat nasional sampai internasional.

⁹⁰ Wawancara dengan Hana Fadizah Isna, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa Tim riset MAN 3 Sleman, MRC (*Mayoga Research Community*) berhasil menduduki peringkat 2 (medali perak) dalam presentasi mempertahankan risetnya dan memperoleh best poster (medali emas) dalam ajang lomba riset IRCYS (*International Research Competition For Young Researchers*) pada tanggal 24 Oktober 2021. Prestasi siswa perlu untuk diasah dan diharap agar mensyukuri untuk mengasah kemampuannya lagi.⁹¹

7. Dukungan yang kuat dari komite sekolah dan wali murid.
8. Melakukan studi banding atau kerja sama dengan mitra sekolah untuk menyebarluaskan jaringan.

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa Madrasah Aliyah Negeri 3 Sleman melaksanakan kunjungan studi banding dengan MAN I Hulu Sungai Utara, Kalimantan Selatan pada tanggal Senin, 20/6/2022. MAN 3 Sleman dengan MAN 1 Hulu Sungai Utara bersama-sama belajar dan *sharing* tentang karakteristik, kelebihan, dan kekurangan masing-masing. Dalam kegiatan ini, MAN 1 Hulu Sungai Utara ingin mengetahui penerapan program pendidikan.⁹²

⁹¹ Ritas S, “*Tim Riset MRC MAN 3 Sleman Sabet 2 Penghargaan Internasional (Medali emas dan medali perak), IRCYS*”, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/tim-riset-mrc-man-3-sleman-sabet-2-penghargaan-internasional-medali-emas-dan-medali-perak-ircys/>, tanggal 22 Agustus 2022.

⁹² Nurdiana Hera NF, “*Kunjungan Studi Banding MAN 1 Hulu Sungai Utara ke MAN 3 Sleman*”, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/kunjungan-studi-banding-man-1-hulu-sungai-utara-ke-man-3-sleman/>, tanggal 22 Agustus 2022.

Faktor Penghambat implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu:

1. Fasilitas yang belum sempurna.

Sebagaimana hasil penelitian, Bapak Mustaqim mengatakan bahwa:

“Kita masih belum bisa mencukupi permintaan masyarakat, karena setiap tahunnya hanya 90 santri saja yang diterima, sementara tahun ini daftar pondok 200 siswa”.⁹³

Dapat disimpulkan bahwa animo masyarakat melebihi daya tampung yang disediakan MAN 3 Sleman. Peningkatan laboratorium sekolah juga terus dikembangkan.

2. Masih ada guru yang tidak disiplin.

Berikut pernyataan dari Bapak Mustaqim:

“Ada guru yang tidak semuanya disiplin dan itu *mindset* nya yang harus dirubah untuk terus menjalankan sesuai tupoksinya. Layanan prima itu yang harus diutamakan”.

Selanjutnya Hana Hafizah selaku siswa MAN 3 Sleman mengatakan:

“Saat sudah luring ada beberapa guru yang hanya kasih materi doang”.⁹⁴

Kondisi seperti yang diterangkan kerap terjadi di sekolah-sekolah lainnya. Guru harus tetap optimal dalam membimbing siswa dalam menjalankan proses pembelajaran di berbagai situasi dan kondisi, guru

⁹³ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

⁹⁴ Wawancara dengan Hana Fadizah Isna, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

menjadi garda terdepan untuk tetap mempertahankan kualitas pendidikan

3. Daya saing dengan SMA tingkat sederajat.
4. Adanya beberapa siswa yang dinyatakan lulus namun tidak melakukan pendaftaran ulang.
5. Pembiayaan program yang bersifat insidental.

Hana Fadizah Isna selaku siswa 12 MAN 3 Sleman mengatakan bahwa:

“Kemarin kita adakan *event* Mars, sama sekolah belum dianggarkan, nah pas dianggarkan itu kan sudah telat Kak, kalo dianggarin kaya gitu cairnya cuma setengahnya/seperempatnya, tidak *full*, kita kesusahan buat mencari donatur, solusinya minta uang lagi ke Pak Supri untuk uang tambahan, kemudian kita mencari *sponsorship*, kita juga membuat proposal untuk wali murid yang memiliki usaha untuk dijadikan donatur”.⁹⁵

6. Dampak dari pandemi mengakibatkan pembelajaran, perlombaan dan ekstrakurikuler menjadi terbatas, begitu juga bimbingan.

c. Solusi Hambatan Implementasi Manajemen Strategi

Setiap hambatan yang dilalui tentu ada pula solusi terbaik yang dilakukan MAN 3 Sleman untuk terus meningkatkan kualitas madrasah.

Peningkatan mutu dilakukan secara:

⁹⁵ Wawancara dengan Hana Fadizah Isna, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

- 1) Meningkatkan sarana dan prasarana dan memberi perawatan sarana prasarana yang rusak, yang tidak layak pakai diganti dengan yang baru.
- 2) Memperkuat SDM dengan cara mengikuti MGMP, LDMP tingkat provinsi, pelatihan, dan seminar.

Sebagaimana hasil penelitian yang dijelaskan oleh Bapak Mustaqim:

“Untuk meningkatkan SDM Bapak Ibu Guru maupun Pegawai, yang pertama, di madrasah ini dibentuk konsorsium (MGP), kalo di madrasah kita bentuk rumpun sesuai dengan mata pelajarannya. Kedua, saya selalu mendorong bapak ibu guru untuk aktif mengikuti LDMP tingkat provinsi, dan *Alhamdulillah* aktif guru-guru kita. Yang ketiga, pelatihan, Bapak Ibu Guru kita itu aktif dengan pelatihan yang diadakan oleh Balai Diklat Keagamaan yang berada di Semarang, untuk mengikuti balai diklat itu ada tes sementara kuotanya terbatas, kemarin ada 4 orang yang mengikuti diklat itu, tapi juga terkadang yang diadakan oleh Kanwil dan yang keempat forum-forum seperti seminar/lokakarya serta kegiatan ilmiah lainnya. Dan terkait dengan tenaga kependidikan itu terbatas, biasanya kita mengandalkan dari Balai Diklat Semarang, misalnya pengelolaan persuratan, keuangan dan lainnya, kemudian saat promosi jabatan, saya selalu mendorong, untuk jenjang karir guru-guru ini tidak mau mengikuti”.⁹⁶

⁹⁶ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

Seperti yang dipaparkan oleh Bapak Kepala Sekolah, Beliau menambahkan:

“Untuk itu saya memberikan kebijakan untuk tidak mecairkan TBQ kalo ada satu guru yang tidak mengumpulkan perangkat pembelajaran, karena itu memang kewajiban yang harus dipenuhi. Akhirnya guru-guru saling mengingatkan”.⁹⁷

Dalam studi dokumentasi MAN 3 Sleman menyatakan bahwa MAN 3 Sleman sebagai salah satu pionir madrasah unggulan di Daerah Istimewa Yogyakarta terus melakukan inovasi dalam bidang akademik yang fokus kepada peningkatan nilai Ujian Nasional siswa mendatang. MAN 3 Sleman mengadakan Forum Grup Diskusi (FGD) yang bertajuk “*Mapping dan Couching Road to Success MAN 3 Sleman*” pada 12 September 2019 lalu untuk memfasilitasi siswa dengan segala bentuk model pola belajar siswa.⁹⁸

3) Meningkatkan *branding* sekolah.

MAN 3 terkenal dengan citra lembaga yang unggul dalam bidang riset, zona integritas serta segudang prestasi yang dimiliki sehingga menarik perhatian masyarakat untuk mempercayakan anaknya menimba ilmu disana.

Hana Fadizah mengatakan bahwa:

⁹⁷ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

⁹⁸ Mayoga, “*FGD Mapping dan Couching Road To Success MAN 3 Sleman*”. dikutip dari <https://mayoga.sch.id/fgd-mapping-dan-couching-road-to-success-man-3-sleman>, tanggal 22 Agustus 2022.

“Sudah menjadi incaran sejak SD, penyebaran informasi sekolah yang cukup massif”.⁹⁹

- 4) Didik, latih, dan berdayakan (empower) seluruh tenaga pendidik dan pegawai.

Dengan diciptakannya lingkungan kerja yang kondusif, seluruh anggota termasuk pemimpin harus siap mengikuti program pendidikan dan pelatihan sebagai langkah persiapan bagi pemberdayaan kepada seluruh karyawan.

Dalam pemberdayaan seluruh guru diberi kepercayaan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam “*self-managing teams*”. Guna memperbaiki proses dalam mencapai mutu.¹⁰⁰

- 5) Mengantisipasi pengunduran PPDB

Bapak Kepala Sekolah menyatakan bahwa:

“Tentu kita tidak terlalu khawatir, Cuma kekhawatiran kita itu dengan SMA, misalnya ada PPDB secara regular, nah biasanya anak-anak yang sudah lolos tapi tidak daftar ulang kembali, itu biasanya mereka memilih ke SMA, nah makanya untuk porsi yang regular kita hanya memberikan 20 porsi untuk mengantisipasi siswa yang tidak

⁹⁹ Wawancara dengan Hana Fadizah Isna, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.

¹⁰⁰ Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), hal. 59.

daftar ulang, sehingga jika kita membuka 20 maka cadangannya 10 untuk antisipasi pengunduran diri siswa”.¹⁰¹

- 6) Menggunakan uang komite sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan program yang ditetapkan.
- 7) Meningkatkan hubungan serta pelayanan siswa dan orang tua melalui website khusus yang dibuat oleh sekolah.

Pihak sekolah terbuka serta menanggapi berbagai aduan, kritik dan saran yang membangun madrasah ke arah yang lebih baik lagi.

Bapak Prof. Amir Muallim selaku Ketua Komite Sekolah MAN 3 Sleman mengatakan bahwa:

“Hubungan dengan masyarakat dan wali murid itu berjalan dengan baik, dalam rangka untuk mengetahui apa yang dibutuhkan, apa yang dikeluhkan dari wali murid. Untuk para murid juga diberikan bekal untuk di dunia luar. Kami memberikan pengawasan melekat dari para guru. Kita juga selalu membuka aduan baik dari siswa maupun dari wali murid sendiri”.¹⁰²

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman sudah terealisasi sesuai dengan teori Wheelen dan Hunger yang menyatakan bahwa manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi,

¹⁰¹ Wawancara dengan Bapak Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.

¹⁰² Wawancara dengan Bapak Amir Muallim, tanggal 30 Juni 2022, di Ruang Kaprodi Hukum Islam FIAI UII.

implementasi strategi dan evaluasi strategi. Seluruh elemen tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Sleman turut bertanggung jawab dan terlibat secara aktif dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan dengan baik, jelas, dan terarah sesuai dengan target yang ditetapkan. Walaupun masih ada yang menjadi hambatan-hambatan dalam proses pelaksanaannya yang perlu dibenahi.

Adapun penjabaran dalam pembahasan ini berpedoman dari pertanyaan penelitian:

1. Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Manajemen strategi menurut Nawawi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, serta disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.¹⁰³

Hasil penelitian pertama implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Perumusan strategi dimulai dengan menetapkan perencanaan dalam setiap tindakan agar tujuan dicapai dengan efektif dan efisien.

Kepala sekolah selaku pemimpin membuat perencanaan dibantu dengan

¹⁰³ Maisah, *Manajemen Strategik Dalam Perspektif Pendidikan Islam* (Jambi: Salim Media Indonesia, 2016), hal. 3.

staff dan para guru. Kepala sekolah membuat kebijakan, tata tertib, apresiasi serta sanksi bagi masyarakat sekolah yang melanggar. Melakukan rapat sekolah 3 bulan sekali dengan para guru, sedangkan dengan para pimpinan rapat dilakukan 1 minggu sekali.

Dalam analisis strategi lingkungan sekolah, hal yang perlu dicermati dan ditelaah oleh penyusun rencana kerja sekolah adalah analisis kondisi lingkungan sekolah perlu dijabarkan hal-hal dari implikasinya bagi perkembangan sekolah. Setelah teridentifikasi diambil langkah penanganan yang diambil untuk dijadikan dasar pemikiran untuk rencana kegiatan sekolah baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Perencanaan yang disusun harus merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa mendatang. Karena itu, Penyusunan RPS/M perlu melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), seperti guru, siswa, tata usaha/karyawan, orang tua siswa, komite sekolah/madrasah, dan tokoh masyarakat sehingga RPS/M akan menjadi “milik” semua warga sekolah.

Dengan adanya RPS/M yang jelas, semua pihak akan mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh sekolah/madrasah, apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki keadaan sekolah/madrasah, maksud dan tujuan kegiatan yang akan dilakukan selama beberapa tahun yang akan

datang. Selain itu, RPS/M juga sangat penting karena merupakan prasyarat untuk memperoleh Dana Pengembangan Sekolah/Madrasah (DPS/M). ketika rencana dan program tahunan sekolah/madrasah telah disusun, berikutnya diikuti dengan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M). RAPBS/M merupakan dukungan anggaran untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Penyusunan RKM disusun berdasarkan program, sasaran, dan kegiatan yang akan dilakukan per-tahun guna merealisasikan pencapaian 8 standar nasional pendidikan yang diharapkan, perlu disusun rencana jangka pendek (1 tahun) yang berisi:¹⁰⁴

- a. Penetapan program-program untuk jangka menengah (empat tahun yang akan datang) ataupun jangka pendek (pertahun). Program mencakup seluruh kegiatan yang berisi kesimpulan dari beberapa harapan atau tujuan yang saling bergantung dan saling terkait untuk mencapai suatu sasaran yang sama.
- b. Penentuan sasaran-sasaran yang direncanakan untuk mencapai program tersebut. Sasaran yang baik bersifat realistis, dapat diukur, dan spesifik.
- c. Penentuan indikator-indikator keberhasilan sasaran.

¹⁰⁴ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 348.

- d. Penyusunan kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Kegiatan yang baik dapat mengarah pada pencapaian indikator keberhasilan yang telah dirumuskan, dan dapat diperkirakan biaya atau anggarannya.
- e. Penetapan pertanggung jawab kegiatan biasanya ditangani oleh kepala sekolah, komite sekolah, ketua paguyuban kelas, dan sebagainya.
- f. Penyusunan jadwal kegiatan pengembangan sekolah.

Proses penyusunan RKM melalui tiga tahapan, yaitu: tahap persiapan, tahap penyusunan RKM, dan tahap pengesahan PKM. Alur proses penyusunan RKM dapat dilukiskan sebagai berikut:

1) Tahap Persiapan

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

2) Tahap Perumusan

- a) Identifikasi SWOT.
- b) Analisis SWOT dan Rencana Strategi.

c) Perumusan Program.

d) Perancangan Rencana Biaya.

3) Tahap Pengesahan

- a) Pengesahan RKM oleh Kepala Madrasah, Komite madrasah dan Kepala Departemen Agama.
- b) Sosialisasi RKM.

Pelaksanaan strategi akan menjawab tujuan dari perumusan strategi secara operasional. Di dalamnya adalah kegiatan pengendalian dan pengarahan pelaksanaan program. Kepala sekolah membuat panduan kerja, masing-masing tim memiliki rencana kerja sesuai dengan tupoksinya.

Implementasi rencana strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan memaksimalkan program-program yang telah dirancang, mengelola sumber daya yang dimiliki, meningkatkan sarana prasarana sesuai dengan yang dibutuhkan, menyebarluaskan jaringan dengan mitra sekolah, memberikan pelayanan dan bimbingan baik dalam bidang akademik maupun non-akademik, memberikan wadah untuk penguatan minat bakat anak melalui ekstrakurikuler menyesuaikan dengan potensi yang dimiliki siswa. Dalam aspek kurikulum seperti kegiatan belajar mengajar, prestasi akademik dan non akademik melibatkan guru, peserta didik, orang tua siswa, dan komite sekolah.

Implementasi meliputi pengembangan rencana tindak, pelaksanaan rencana, memantau nya, dan mengkomunikasikan kemajuan pelaksanaan kepada seluruh anggota. Akhirnya, pengukuran dan evaluasi mengukur bagaimana organisasi melakukan perubahan dan menggunakan informasi tersebut untuk memutakhirkan rencana. Keberhasilan implementasi ditentukan oleh peran aktif para pemangku kepentingan terhadap realisasi program. Oleh karena itu, pengoptimalan

sinergitas antar pemangku kepentingan harus diupayakan demi optimalnya capaian program kegiatan.

Selanjutnya, tahap akhir adalah *monitoring*. *Monitoring* dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program sekolah berjalan dengan lancar sesuai dengan apa yang direncanakan, apa hambatan dan bagaimana mengatasi hambatan itu. Hasil dari *monitoring* digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program di sekolah. Pelaksanaan *monitoring* kepala sekolah untuk memantau dilakukan secara langsung dan juga dengan membuat grup *WhatsApp* bersama para guru.

Evaluasi mengacu pada penetapan hasil-hasil nyata yang dicapai dengan perangkat: tindakan yang dipilih atau dengan rencana kerja tertentu. Dengan evaluasi dapat diketahui sejauh mana hasil yang dipakai telah memenuhi tujuan, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Selain itu, diketahui seberapa jauh situasi lain disekitarnya terpengaruh oleh pelaksanaan program.¹⁰⁵

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program sekolah mencapai sasaran yang diharapkan. Evaluasi menekankan pada aspek hasil (*output*). Konsekuensinya, evaluasi baru dapat dilakukan jika program sekolah sudah berjalan dalam satu periode, sesuai dengan harapan sasaran yang diharapkan. Simpulan dari hasil *monitoring* dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu

¹⁰⁵ Maisah, *Manajemen Strategik Dalam Perspektif Pendidikan Islam* (Jambi: Salim Media Indonesia, 2016), hal. 84.

dilakukan untuk membantu agar program sekolah berhasil sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan masa depan (konteks), *input*, proses, *output* yang ditargetkan maupun *outcome* yang diharapkan, dan juga untuk program-program tahun berikutnya.¹⁰⁶

Kemampuan kepala sekolah untuk menginspirasi, memobilisasi, dan memotivasi guru, staf, siswa sangat penting untuk keberhasilan strategi. Eksekusi strategi membutuhkan dedikasi, disiplin, dan pengorbanan seluruh anggota. Kepala sekolah dan guru harus meninjau kembali strategi yang telah diterapkan secara teratur dan konsisten. Perubahan yang cepat dan dinamis di lembaga pendidikan berdampak signifikan terhadap efektivitas implementasi strategi. Sebagai contoh, perubahan kurikulum memerlukan sikap cepat dan tanggap untuk mengatasinya, mengevaluasi siswa diadakan tes atau ujian berkala dan bagi tenaga pendidik dan kependidikan bisa dilakukan supervisi dan uji kompetensi.¹⁰⁷

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Strategi

Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Faktor pendukung meliputi kekuatan dan peluang yang dimiliki MAN 3 Sleman. Faktor pendukung implementasi Mendirikan Pondok Pesantren yang didukung penuh oleh kementerian Agama Kabupaten Sleman maupun Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DIY, Kurikulum MAN 3 Sleman menggunakan Sistem Kredit Semester

¹⁰⁶ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 373–374.

¹⁰⁷ Fadhli, “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan”, hal. 21.

(SKS), Sumber daya manusia yang kuat, Mengembangkan budaya madrasah, Unggul di bidang riset, Fasilitas sarana dan prasarana yang cukup memadai, Dukungan dari komite sekolah dan dukungan dari orang tua, Melakukan kerja sama dengan mitra sekolah untuk menyebarluaskan jaringan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan faktor pendukung yang memiliki pengaruh paling besar ialah kuatnya sumber daya manusia yang kuat. Kepala sekolah membangun koordinasi dengan guru dan meningkatkan kompetensi guru dengan mengikuti rapat, memberikan tanggung jawab, memberikan fokus kepada program pemerintah, memberikan pelayanan dan contoh yang baik. Guru yang baik akan melahirkan siswa yang baik juga, menciptakan generasi siswa kedepannya lebih maju dengan diberikan pelatihan dan arahan khusus. Kualifikasi guru mempunyai peran yang strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan karena guru melakukan transformasi terhadap nilai kognitif, afektif, dan psikomotorik di dalam melakukan proses pendidikan. Dalam meningkatkan kompetensi profesional, kepala sekolah memberikan motivasi, pengarahan, mengingatkan secara kontinyu akan pentingnya inovasi dalam pembelajaran agar guru lebih kreasi dalam mengemas pembelajarannya, dan membangun kerja sama antar guru untuk saling membantu, memotivasi satu sama lain untuk hal yang lebih baik lagi.

Faktor penghambat meliputi kelemahan dan tantangan yang dimiliki MAN 3 Sleman. Faktor Penghambat implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu yaitu: Fasilitas yang belum sempurna, Masih ada guru yang tidak disiplin, Daya saing dengan SMA yang sederajat, Adanya beberapa siswa yang dinyatakan lulus namun tidak melakukan pendaftaran ulang, Pembiayaan program yang memerlukan pendanaan besar yang bersifat insidental, faktor pandemi yang mengakibatkan kegiatan sekolah menjadi terbatas.

Faktor penghambat terbesar ialah permasalahan terkait sarana prasarana dan pendanaan. Salah satu dari banyak aspek yang mempengaruhi pembelajaran siswa adalah fasilitas pendidikan. Siswa akan memiliki pengalaman belajar yang efektif jika tersedia fasilitas belajar yang memadai, seperti ruang kelas yang menyenangkan, alat bantu belajar seperti komputer dan laboratorium. Oleh karenanya, perlu dilakukan upaya untuk memperbaiki fasilitas pendidikan yang kurang baik. Sehubungan dengan itu, pemerintah harus mengecek fasilitas mana yang harus diprioritaskan jika dananya terbatas. Peran negara sangatlah dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan dana pendidikan. Sekolah memiliki anggaran terbatas untuk menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran. Penyebabnya adalah minimnya pembiayaan pendidikan baik dari pemerintah maupun masyarakat.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Dian Grace Puspita dan Dwi Esti Andriani, "Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama dan Permasalahannya", hal. 32.

Mutu pendidikan di MAN 3 Sleman telah memenuhi standar nasional pendidikan meliputi standar isi telah memenuhi tuntutan kurikulum, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana walaupun belum sempurna, pembangunan dan pengadaan sarana prasarana terus dilakukan, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajemen untuk menentukan orientasi kebijakan guna mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Kepala sekolah menyiapkan rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang sesuai dengan visi dan tujuan sekolah. Dalam proses ini, kepala sekolah hendaknya menganalisis berbagai strategi yang bisa dilakukan untuk mencapai standar pendidikan yang diharapkan yaitu dengan meningkatkan kompetensi guru, memotivasi guru untuk belajar satu sama lain, melibatkan seluruh anggota sekolah, termasuk siswa dan pemangku kepentingan, dalam membahas persoalan pendidikan dan solusi mengatasinya.

Keterlibatan orang tua dan masyarakat memiliki peran penting dalam pembentukan pembelajaran siswa yang efektif. Umpan balik mereka akan membantu guru dalam memeriksa pendekatan pengajaran dan menilai kesesuaiannya yang mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan. Contoh partisipasi orang tua termasuk kapasitas mereka

untuk berkonsultasi dengan guru mengenai anak-anak mereka yang memiliki persoalan pembelajaran. Selanjutnya, orang tua dan masyarakat dapat memberikan sumber daya, ide, dan tenaga untuk pembangunan maupun pengembangan lain yang ada di sekolah.¹⁰⁹



¹⁰⁹ Dian Grace Puspita dan Dwi Esti Andriani, “Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama dan Permasalahannya”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 6, No. 1, (2021), hal. 33.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman dilakukan secara terus-menerus dengan supervisi, standarisasi, akreditasi, sertifikasi dan evaluasi diri madrasah untuk mencapai sasaran yang ditargetkan, dalam hal ini kepala sekolah melakukan koordinasi dengan para *stakeholders*. Dalam implementasi manajemen strategi ada beberapa elemen seperti pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan *monitoring*. Tahap pengamatan lingkungan dimulai dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal sekolah menggunakan metode analisis SWOT. Tahap perencanaan dimulai dengan membuat rancangan program, dimulai dari rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Dalam tahap implementasi, dilakukan rapat rutin untuk menganalisis langkah yang dijalankan agar sesuai dengan rancangan mulai perencanaan akuntabilitas kinerja, pendampingan pelaksanaan program, inovasi pelayanan wali murid, peningkatan kapasitas SDM, meningkatkan kualitas sarana prasarana serta kurikulum, peningkatan kualitas peserta didik, peningkatan kompetensi dan profesionalitas, menciptakan budaya sekolah, etos kerja yang baik di lingkungan sekolah, peningkatan prestasi siswa, pengelolaan administrasi sekolah, keikutsertaan guru dan siswanya

dalam forum ilmiah, peningkatan mutu pendidikan dan daya tarik masyarakat. Tahap berikutnya yakni tahapan *monitoring* dan evaluasi, dalam tahap ini sekolah menganalisa apa saja kekurangannya, apa saja yang belum dilaksanakan dan hal itu akan dijadikan bahan pengembangan selanjutnya. Pemantauan dan evaluasi dilaksanakan secara langsung di lapangan, forum musyawarah sekolah, dan saat rapat koordinasi dengan para *stakeholders* dilakukan setiap minggu, bulan, semester, dan tahun. Sekolah MAN 3 Sleman mampu mengelola sumber daya agar dapat berjalan dengan optimal untuk meningkatkan mutu dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan serta tuntutan perkembangan zaman.

2. Faktor-faktor pendukung implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu di MAN 3 Sleman yaitu: Mendirikan Pondok Pesantren yang didukung penuh oleh kementerian Agama Kab. Sleman maupun Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi DIY, Kurikulum MAN 3 Sleman menggunakan Sistem Kredit Semester (SKS), Sumber daya manusia yang kuat, mengembangkan budaya madrasah, Unggul di bidang riset, Fasilitas sarana dan prasarana yang cukup memadai, Dukungan dari komite sekolah dan dukungan dari orang tua, Melakukan kerja sama dengan mitra sekolah untuk menyebarluaskan jaringan.

Faktor Penghambat implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu: Fasilitas yang belum sempurna, Masih ada guru

yang tidak disiplin, Daya saing dengan SMA yang sederajat, Adanya beberapa siswa yang dinyatakan lulus namun tidak melakukan pendaftaran ulang, Pembiayaan program yang memerlukan pendanaan besar yang bersifat insidental, dan faktor pandemi yang mengakibatkan kegiatan sekolah menjadi terbatas.

Pelaksanaan manajemen strategi di MAN 3 Sleman menjadi jawaban peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan (SNP) dan juga sesuai dengan karakteristik sekolah efektif. Sekolah yang berorientasi pada mutu merupakan kunci untuk memelihara tingkat kesiapannya yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Setiap pemimpin dan personil harus merasa tanggung jawab atas terwujudnya hasil yang baik. Sekolah yang berkualitas merupakan bentuk tercapainya potensi sekolah.

B. Saran-saran

Tanpa mengurangi rasa hormat kepada semua pihak dan demi suksesnya kegiatan manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman agar tetap berjalan lebih lancar dan memperoleh hasil yang sesuai dengan target, maka peneliti memberikan saran, antara lain:

1. Pelaksanaan manajemen strategi diharapkan mampu berjalan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan. Kepala sekolah harus selalu melakukan koordinasi serta pelibatan aktif terhadap seluruh pihak yang terkait dalam pelaksanaannya dengan terstruktur, terarah dan

sesuai dengan waktu yang ditetapkan sehingga mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan .

2. Perumusan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) disesuaikan kebutuhan operasional sekolah, baik terkait penyelenggaraan proses belajar mengajar maupun penunjang lainnya yang bersifat insidental, dalam hal ini penggunaan alokasi dana dapat digunakan secara efektif dan efisien.
3. Agar analisis implementasi manajemen strategi menjadi lebih sempurna, diharapkan kepada peneliti lain dapat melakukan pengkajian pada ruang lingkup lain secara mendalam, sehingga pelaksanaan manajemen strategi dapat berjalan dengan lancar dan tidak menemui kendala yang sama di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjab, dkk. 2017. *Manajemen Strategi*. Makassar. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ahmad. 2020. *Manajemen Strategis*. Makassar. CV Nas Media Pustaka.
- Ahmadi. 2019. “Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung”, *Skripsi*, (Universitas Islam Negeri Raden Intan: Lampung).
- Amin, Moh. (2016). “Implementasi Manajemen Strategis Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Serang”. *Tarbawi*, Vol. 2, No. 02.
- Anwar, Khairul. 2018. “Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah”. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 1, No. 1.
- Aisyah, Novia. “5 Negara ASEAN dengan Sistem Pendidikan Terbaik Tahun 2021, RI Termasuk?”, dikutip dari <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5658905/5-negara-asean-dengan-sistem-pendidikan-terbaik-tahun-2021-ri-termasuk>, tanggal 14 Maret 2022.
- Arwildayanto, dkk. 2017. *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung. Widya Padjadjaran.
- Al-Thabrani, 2005. “*Mu'jam Al-Ausath, juz 2*”, (Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah).
- Budio, Sesra. 2019. “Strategi Manajemen Sekolah.” *Jurnal Menata*, Vol. 2, No. 2.
- Dahlim. 2021. “Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Melalui Supervisi Akademik dan Bimbingan Berkelanjutan.” *TEACHING: Jurnal Inovasi*

Keguruan Dan Ilmu Pendidikan, Vol. 1, No. 2.

Darmawati. 2019. “Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada SD Permata Nusantara – Kota Batam”. *Khazanah Ilmu Berazam*. Vol. 2, No. 3.

Diana Devi, Aulia. 2021. “Analisis Mutu dan Kualitas *Input-Proses-Output* Pendidikan di MAN 1 Tulang Bawang Barat”. *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 1.

Eferi, Adri. 2016. “Internal dan Eksternal Dalam Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Lembaga Pendidikan Islam”. *Attarbiyah*, Vol. 1, No. 1.

Fadhli, Muhammad. 2020. “Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan”. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, Vol. 1, No. 1.

Fadhli, Muhammad. 2017. “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi.” *TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 2.

Fallah, M. 2020. “Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di MAN 1 Tegal”, *Skripsi*, (Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo).

Ghaybiyyah, Faatihatul. 2021. *Manajemen Strategi Pendidikan*. Bandung. CV. Media Sains Indonesia.

Haningsih, Sri. 2020. *Modul Penjaminan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia.

Hardjosoedarmo, Soewarso . 2004. *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Hera NF, Nurdiana, “MAN 3 Sleman Gelar Uji Publik Kurikulum MAYOGA Tahun Ajaran 2022/2023”, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/man-3-sleman-gelar-uji-publik-kurikulum-mayoga-tahun-ajaran-2022-2023/>, tanggal 22 Agustus 2022.
- Hera NF, Nurdiana. “Kunjungan Studi Banding MAN 1 Hulu Sungai Utara ke MAN 3 Sleman”, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/kunjungan-studi-banding-man-1-hulu-sungai-utara-ke-man-3-sleman/>, tanggal 22 Agustus 2022.
- Huda, Mohammad Nurul. 2019. “Membentuk Sekolah Yang Efektif.” *Ta’dibi : Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam*, Volume VII, No. 2.
- Hikmat, 2011. *Manajemen Pendidikan*, Edisi Kedua (Bandung: CV Pustaka Setia).
- Khoirudin, Achmad Qolik. 2021. “Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Mayak Ponorogo)”, *Tesis*, (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo: Ponorogo).
- Kholili, dkk. 2020. “Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul.” *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 8, No. 1.
- Kholis, Nur. 2014. *Manajemen Strategi Pendidikan (Formulasi, Implementasi Dan Pengawasan)*, Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Kurniawati, Fitria Nur Auliah. 2022. “Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia dan Solusi”. *Academy of Education Journal* , Vol. 13, No. 1.

- Mardianti, Selly. 2020. "Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah As'ad Kota Jambi", *Skripsi*, (Jambi: Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin).
- Mayoga, "Akhamd Mustaqim, Kepala MAN 3 Sleman Siap Bersinergi Memajukan Madrasah". dikutip dari <https://mayoga.sch.id/akhmad-mustaqim-kepala-man-3-sleman-siap-bersinergi-memajukan-madrasah/>, tanggal 22 Agustus 2022.
- Mayoga, "FGD Mapping dan Couching Road To Success MAN 3 Sleman". dikutip dari <https://mayoga.sch.id/fgd-mapping-dan-couching-road-to-successs-man-3-sleman>, tanggal 22 Agustus 2022.
- Mayoga, "Jazamah Fitriyani, Guru MAN 3 Sleman Raih Juara 1 Guru Berprestasi Tingkat Provinsi DIY", dikutip dari <https://mayoga.sch.id/jazamah-fitriyani-guru-man-3-sleman-raih-juara-1-guru-berprestasi-tingkat-provinsi-diy/>, tanggal 24 Agustus 2022.
- Miftakhulhuda, Anam. dkk. 2018. *Pengantar Manajemen Strategik*. Bali: Jayapangus Press.
- Muhith, Abd. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Malang: Samudera Biru.
- Maulida , Yulia Nurul, 2018. "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Mts Negeri 1 Grobongan", *Skripsi*, (Universitas Islam Negeri Walisongo: Semarang).
- Nazarudin. 2018. *Manajemen Strategik*, Palembang. NoerFikri Offset.
- Nursapiah. 2020. *Penelitian Kualitatif*. Medan. Wal ashri Publishing.

- Samsu. 2017. *Metode Penelitian: (Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, Serta Research & Development)*. Jambi. Pusaka Jambi.
- Samrin, dkk. 2018. “Manajemen Strategi Dalam Penguatan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Kendari”. *Al-Ta'dib: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, Vol. 11, No. 2.
- Sari, Dewi Puspita. 2013. “Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 Upt Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara”. *JMP*, Vol. 2, No. 1.
- S, Ritas “*Tim Riset MRC MAN 3 Sleman Sabet 2 Penghargaan Internasional (Medali emas dan medali perak), IRCYS*”, dikutip dari <https://mayoga.sch.id/tim-riset-mrc-man-3-sleman-sabet-2-penghargaan-internasional-medali-emas-dan-medali-perak-ircys/>, tanggal 22 Agustus 2022.
- Sedjati, Retina Sri. 2015. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta. Deepublish.
- Setiawati, Fenty. 2020. “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan *Strategy Management to Improve the Quality of Education*”. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, Vol. 30, No. 1.
- Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri, 2019. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo. CV Nata Karya.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&d*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.

- Sujoko, Edi. 2017. "Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Berdasarkan Analisis Swot Di Sekolah Menengah Pertama". *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 1.
- Susanti, Heri. 2021. "Manajemen Pendidikan, Tenaga Kependidikan, Standar Pendidik, Dan Mutu Pendidikan." *Asatiza: Jurnal Pendidikan*, Vol. 2, No. 1.
- Suyitno. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Malang. Akademia Pustaka.
- Taufiqurokhman. 2016. *Mengenal Manajemen Strategik*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Tim Penerjemah Al-Qur'an UII, 1991. QS. Al-Mu'minun: 8. Yogyakarta. UII Press.
- Tuala, Riyuzen Praja. 2018. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah*. Edited by Abdul Mujib. *Angewandte Chemie International Edition*, 6 (11), Bandar Lampung. Lintang Rasi Aksara Books.
- Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003. Dikutip dari https://pmpk.kemdikbud.go.id/assets/docs/uu_2003_no_20_-_sistem_pendidikan_nasional.pdf, tanggal 11 Januari 2022.
- Pasaribu dan Mansyur Hidayat. 2021 "Penerapan Gaya dan Pendekatan Kepemimpinan Untuk Kepemimpinan Yang Efektif." *Journal of Administration and Educational Management*, Vol. 4, No. 2.
- Priatna, Asep. 2018. "Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXV, No. 1.
- Pricilla, Maydina Eka. 2020. "Implementasi Perencanaan Strategis Dalam

- Meningkatkan Mutu Lulusan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo)”, *Skripsi*, (Institut Agama Islam Negeri Ponorogo).
- Puspita Dian Grace dan Dwi Esti Andriani, 2021, “Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Pertama dan Permasalahannya”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 6, No. 1.
- Riyanto, Slamet. dkk. 2021. *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*. Yogyakarta. Bintang Pustaka Madani.
- Wahyono. 2019. “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM) di MTs Mafatihul Huda Kecamatan Depok Kabupaten Cirebon.” *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, Vol. 3, No. 2.
- Wawancara dengan Bapak Akhmad Mustaqim, tanggal 27 Mei 2022 di Ruang Kepala Sekolah MAN 3 Sleman.
- Wawancara dengan Bapak Supri Madyo Purwanto, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.
- Wawancara dengan Hana Hafidzah, tanggal 15 Juni 2022 di Lobby MAN 3 Sleman.
- Wawancara dengan Bapak Prof. Amir Muallim, tanggal 30 Juni 2022 di Ruang Kepala Prodi Ahwal Al-Syakhsiyah Universitas Islam Indonesia.
- Website MAN 3 Sleman, dikutip dari <https://Mayoga.Sch.Id/>, tanggal 06 Januari 2022.
- Widdah, Minnah El. 2018. *Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Madrasah*. Jambi. Salim Media Indonesia.
- Widiyanto, Danar, “40 Lulusan Diterima PTN, 253 Siswa MAN 3 Sleman

Diwisuda”, dikutip dari <https://www.krjogja.com/pendidikan/sekolah/40-lulusan-diterima-ptn-253-siswa-man-3-sleman-diwisuda/>, tanggal 22 Agustus 2022.

Widiyanto, Danar, “Kakanwil Kemenag DIY, Menulis Jadi Amal Jariyah”, dikutip dari <https://www.krjogja.com/pendidikan/sekolah/kakanwil-kemenag-diy-menulis-jadi-amal-jariyah/2/>, tanggal 22 Agustus 2022.

Widodo, Hendro. 2019. “Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu.” *Ta’dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 2.

Yudiaris, I Gde. 2015. “Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Cv. Puri Lautan Mutiara.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, Vol. 5, No. 1.

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

Yusuf, Ahmad Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta. Kencana.

Zahrudin, dkk. 2019. “Implementasi Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah.” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 26, No. 1.

Zulkarmain, Luthfi. 2021. “Analisis Mutu (*Input Proses Output*) Pendidikan di Lembaga Pendidikan MTs Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat.” *Manazhim*, Vol. 3, No. 1.

LAMPIRAN

Lampiran I: Struktur Organisasi Sekolah MAN 3 Sleman



Lampiran II: Daftar pendidik dan kependidikan

Tabel. 6.4

Data Tenaga Pendidik Dan Kependidikan MAN 3 Sleman Tahun 2022

NO	NAMA	Pendidikan	L/P	Mapel/Job
1	Akhmad Mustaqim, S.Ag.,M.A	S2	L	Kamad
2	Dra. Jazamah Fitriyani,S.Pd	S1	P	Bhs. Inggris
3	Atun Rochajati.Dra.Hj	S1	P	Sosiologi
4	Sri Wahyuni Wulandari.Dra	S1	P	PKn
5	Drs. Moh. Subhan,M.Pd.I	S2	L	Bhs Arab
6	Suwandi, S.Pd., M.Pd	S2	L	Fisika
7	Rohmawati,S.Pd	S1	P	Matematika
8	Endang Wahyuni,S.Pd	S1	P	Matematika
9	Dra. Wahidatul Mukarromah	S1	P	Sejarah
10	Burhanudin,S.Pd	S1	L	Geografi
11	Mucharom,S.Ag.,M.S.I	S2	L	Bhs Arab
12	Dewi Sri Hidayati, S.Pd	S1	P	Bhs.Inggris
13	Drs. Tri Suranto,M.Pd	S2	L	Ekonomi
14	Sumarjana,Drs,M.Pd	S2	L	Seni Budaya
15	St .Darojah, S.Ag	S1	P	Akidah Akhlak
16	Warjo,S.Pd.,M.Pd	S2	L	Fisika
17	Toni Poerwanti, S.Pd,M.Pd	S2*	P	Ekonomi

18	Yustanti Widayanti,S.Pd	Indun	S1	P	Prakarya/ KWU
19	Supri Madyo Purwanto, S.Pd		S1	L	Kimia
20	Rodatun Widayati,Dra.M.Pd		S2	P	Bhs. Ind
21	Siti Hidayati, S.Pd		S1	P	Prakarya/ KWU
22	Khusnul Daroyah, Dra., Hj		S1	P	Matematika
23	Suryadin,S.Pd,M.S.I		S2	L	Kimia
24	Suerlin Setyawati, S.Pd		S1		BK
25	Isni Romadhoni,S.Pd.M.Sc	Kurnia	S2	P	Matematika
26	Supardi. M Pd		S2*	L	PKn
27	Nur Sulhiyatun Wakhidah S Pd		S1	P	Fisika
28	Musrin S Pd.MA		S2	L	Bhs. Ind
29	Eni Isnaeni Naz, S.Ag		S1	P	Fiqh/Ilmu Fiqih
30	Failasufah,M.Pd.I		S2	P	BK
31	Selasi Umi Maryanti,S.Pd		S1		Ekonomi
32	Syaefulani,S.Ag.,M.Pd		S2	L	Fiqh
33	Nurudin M.Si.	Mahmud,S.Pd.,	S2	L	Matematika

34	M.Fauzan Budi S.,M.Ag	S2*	L	Bhs Arab
35	Rr. Siti Zumairoh,S.Ag	S1	P	Akidah Akhlak
36	Suprihatin,S.Pd	S1	P	Ketrampilan
37	Imas Kurniasih, S.Pdi	S1	P	Qur`an Hadist
38	Indarti Puji Astuti,M.Pd.B.I	S2*	P	Bhs.Ingggris
39	Nurdiana Hera NF, ST	S1	P	GP TIK
40	Asih Irianto, S.Pd.T	S1	L	GP TIK
41	Siti Mutmainah,S.Pd	S1	P	Bhs.Indonesia
42	Ir. Amy Syamsiah,M.Pd.B.I., Hj	S2*	P	Bhs.Ingggris
43	Hasti Budiyaningrum, S.Pd	S1	P	Geografi
44	Herry Pasa,S.Pd.Kor	S1	L	Penjasorkes
45	Zana Hashida Ma`tsaroh,S.Pd	S1	P	Sejarah
46	Bondan Nurcahya,S.Pd	S1	L	Penjasorkes
47	Iin Hariyani,S.Pd	S1	P	Matematika
48	Punto Wisambodo,S.Si	S1	L	Matematika
49	Esti Nurjanah,S.Pd	S1	P	Sejarah
50	Muhammad Taufikurohman,S.Ag	S1	L	Aqidah Akhlak
51	Nur Syamsudin, Drs(DPK)	S1	L	Penjasorkes
52	Siti Mahmudah, S.Pd. M.Pd.Hj(DPK)	S2	P	Biologi

53	Thoha, M.Pd.Si (DPK)	S2	L	Fisika
54	Drs.Dul Rohman Ari Yunanto (DPK)	S1	L	Fisika
55	Rini Utami, S.Pd (DPK)	S1	P	Biologi
56	Tri Sihono,S.Pd (GTT)	S1	L	Matematika
57	Angga Febiyanto,M.Pd (GTT)	S2	L	BKf
58	Syamsul Alam, S.Pd.I (GTT)	S1	L	Fiqih
59	Faridah Hidayatun,S.Pd (GTT)	S1		Bhs. Jawa
60	Ninik Dwi Hastuti. SE	S1	P	KTU
61	Sugeng Riyadi,S.Pd.I	S1	L	Pengelola Kepeg
62	Yuli Endarwati, SE	S1	P	Pengelola Pend
63	Sri Hidayati, S.Si	S1	P	Pranata Lab. Pend.
64	Siti Emi Diyatun Djamil	SLTA	P	Peng. BMN
65	Suhartini	SLTA	P	Bend. Pengeluaran
66	Muhammad Taufiq, ST	S1*	L	Pengelola SAI
67	Sukirman (PTT)	SLTA	L	TOOLMAN
68	Eko Ismanto (PTT)	SLTA	L	Operator Komp
69	Suminarti,S.Ak (PTT)	S1	P	Bend. Komite

70	Sugiyanto (PTT)	Paket B	L	CS
71	Juwadi (PTT)	SLTA	L	SATPAM
72	Sariman (PTT)	SLTA	L	SATPAM
73	Sutikno (PTT)	SLTP	L	SATPAM
74	Bambang Sutiono (PTT)	SLTA	L	SATPAM
75	Nuzul Hidayah Yuningsih, Sip (PTT)	S1	P	PUSTAKAWA N
76	Toto Suaranto (PTT)	SLTA	L	CS
77	Wagimin (PTT)	Paket C	L	CS
78	Ichwan Aktsar Huda (PTT)	SLTA	L	CS
79	Suranta (PTT)	SLTA	L	CS
80	Lutfi Nadhir (PTT)	SLTA	L	CS
81	Tri Septi Kumalasari,S.T	S1	P	PTSP
82	Delta Ira Anggreanie,S.I.P	S1	P	PUSTAKAWA N

Guru Kemenag= 50	L = 20	S2 = 12
	P = 29	S2 = 8
Guru DPK = 5	L=3	S2= 1
	P=2	S2= 1
Guru Honorer/ GTT = 4	L =3	S1=2 S2 = 1
	P=1	S1=1

TU = 7	L = 3	S1 = 2
	P = 5	S1 = 3
TU/PTT = 16	L = 12	S1 = -
	P = 4	S1 = 4



Lampiran III: Daftar Siswa MAN 3 Sleman

REKAPITULASI SISWA TAHUN PELAJARAN 2021/2022

NAMA MADRASAH : MAN YOGYAKARTA III
 NSM : 131134040003
 ALAMAT : Jl. Magelang Km.4 Sinduadi Mlati Sleman Yogyakarta 55284

NO	KELAS	SISWA			KET.(MUTASI)			WALI KELAS
		L	P	JML	L	P	JML	
1	X-MIPA-1	11	19	30			30	Musrin, MA
2	X-MIPA-2	12	19	31			31	Ami Syamsiyah, M.Pd
3	X-MIPA-3	8	23	31			31	Siti Mutmainah, S.Pd
4	X-MIPA-4	6	25	31		1	30	Dra. Siti Mahmudah, M.Pd
5	X-MIPA-5	8	23	31			31	Nur Sulhiyatun Wahidah, S.Pd
	SUB TOTAL X MIA	45	109	154	0	1	153	
6	X-IPS-1	12	19	31			31	Hasti Budiyaningrum, S.Pd
7	X-IPS-2	8	23	31			31	Asih Irianto, S.T
8	X-IPS-3	7	23	30			30	Burhanudin, S.Pd
	SUB TOTAL X IIS	27	65	92	0	0	92	
9	X-PK	15	12	27			27	M. Fauzan BS, S.Ag
	SUB TOTAL X PK	15	12	27	0	0	27	
	TOTAL KELAS X	87	186	273	0	1	272	
10	XI MIPA-1	14	16	30			30	Nurudin Mahmud, S.Pd, M.Si
11	XI MIPA-2	16	14	30			30	Eny Isnaini, S.Ag
12	XI MIPA-3	10	22	32			32	Yustanti Indun Wijayanti, S.Pd
13	XI MIPA-4	10	22	32			32	Drs. Nursyamsudin
14	XI MIPA-5	11	22	33		1	32	Suryadin, S.Pd
	SUB TOTAL XI IPA	61	96	157	0	1	156	
15	XI IPS-1	12	20	32			32	Wahidatul Mukarromah, M.Pd.I
16	XI IPS-2	8	24	32		1	31	Warjo, M.Pd
17	XI IPS-3	10	20	30		2	28	Isni Kurnia Romadhoni, M.Sc
	SUB TOTAL XI IPS	30	64	94	0	3	91	
18	XI - AGAMA	13	9	22			22	Syaefulani, M.Pd
	SUB TOTAL XI PK	13	9	22	0	0	22	
	TOTAL KELAS XI	104	169	273	0	4	269	
19	XII IPA-1	8	20	28			28	Rini Utami, S.Pd
20	XII IPA-2	10	20	30			30	Drs. Dul Rahman AY
21	XII IPA-3	13	16	29			29	Indarti Puji Astuti, S.Pd
22	XII IPA-4	10	15	25			25	Dra. Sri Wahyuni Wulandari
23	XII IPA-5	11	16	27			27	Punto Wisambodo, S.Si
	SUB TOTAL XII IPA	52	87	139	0	0	139	
24	XII IPS-1	12	15	27			27	Esti Nurjanah, S.Pd
25	XII IPS-2	8	19	27			27	Siti Hidayati, S.Pd
26	XII IPS-3	11	15	26			26	Herry Pasa, S.Pd.Kor
	SUB TOTAL XII IPS	31	49	80	0	0	80	
27	XII - AGAMA	16	16	32			32	Imas Kurniasih, S.Pd.I
	SUB TOTAL XII PK	16	16	32	0	0	32	
	TOTAL KELAS XII	99	152	251	0	0	251	
	TOTAL KELAS X-XII	290	507	797	0	5	792	

Sleman, 24 JUNI 2021
Kepala

Akhmad Mustaqim, S.Ag, MA
NIP.19690222 200312 1 002

Lampiran IV: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) MAN 3 Sleman

SIMPLE LESSON PLAN (SLP)		
Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Pertemuan : ..		
Madrasah	: MAN 3 Sleman	
Mata pelajaran	:	
Kelas/Semester	:	/GASAL
Materi Pokok	:	
Alokasi Waktu	:	x 45 menit (x pertemuan)

A. KD, TUJUAN, MATERI POKOK, MODEL, METODE PEMBELAJARAN DAN TAHAPAN

Kompetensi Dasar	Materi Pokok Pembelajaran	Model, Strategi & Metode pembelajaran
KD Pada KI.3	MATERI : Listrik Arus Searah IPK: 1. 2. 3. 4.	MODEL DAN STRATEGI PEMBELAJARAN <input checked="" type="checkbox"/> Discovery Learning <input type="checkbox"/> Problem Based Learning (PBL) <input type="checkbox"/> Project Based Learning (PjBL) <input type="checkbox"/> Inquiry Learning <input type="checkbox"/> Collaboratif/Cooperatif/ Kontekstual METODE PEMBELAJARAN <input type="checkbox"/> Diskusi <input type="checkbox"/> Eksperimen <input type="checkbox"/> Demonstrasi <input checked="" type="checkbox"/> Simulasi <input checked="" type="checkbox"/> PJJ/Daring <input type="checkbox"/> Lainnya (beri tanda ✓)
	Fokus Karakter / Moderasi Beragama : (1 indikator saja, maksimal 2) Ambil dr tabel Rujukan indikator moderasi beragama Tujuan : peserta didik dapat dan mempraktikkan TAHAPAN PEMBELAJARAN: 1. Pendahuluan : - guru mengkondisikan KBM daring - guru menyampaikan KD,Tujuan pembelajaran dan cakupan materi, serta appersepsi 2. Inti (Sintak Terlampir) - pesdik membuka aplikasi - pesdik aktif mengikuti panduan/UKBM - pesdik mempraktikkan 3. Penutup - Pesdik menyimpulkan dan merefleksikan pembelajaran yang telah berlangsung	
KD Pada KI.4		

B. SUMBER BELAJAR DAN MEDIA PEMBELAJARAN

Sumber Belajar	Media , Alat Pembelajaran
1. Textbook : (contoh) - Dul Rohman-Thoha.2018. <i>Panduan Fisika SMA/MA</i> . Yogyakarta : MAYOGA (contoh) - Martin Kanginan .2016. <i>Fisika 3 untuk SMA/MA kelas XII</i> . Jakarta : Erlangga (contoh) 2. Referensi :Sears dan Zemansky. 2001. <i>Fisika Universitas Jilid 1 dan 2</i> . Jakarta : Erlangga. 3. Internet / Aplikasi program : BSE	<input type="checkbox"/> Komputer/Laptop <input checked="" type="checkbox"/> HP/WA <input type="checkbox"/> Lembar Kerja online (Google form) <input checked="" type="checkbox"/> ELMA <input checked="" type="checkbox"/> Geschool <input type="checkbox"/> Zoom/Google Meet <input type="checkbox"/> Lainnya

C. PENILAIAN HASIL BELAJAR

Teknik Penilaian Pengetahuan(beri tanda ✓)	Teknik penilaian Keterampilan(beri tanda ✓)
<input checked="" type="checkbox"/> Tes Tertulis	<input type="checkbox"/> Praktik/presentasi/unjuk kerja
<input type="checkbox"/> Tes Lisan	<input checked="" type="checkbox"/> Portopolio
<input checked="" type="checkbox"/> Penugasan	<input checked="" type="checkbox"/> Proyek
	<input type="checkbox"/> Produk

Sleman, 8 Juli 2021
Guru Mata Pelajaran

Mengetahui
Kepala Madrasah

Akhmad Mustaqim, S.Ag., MA
NIP. 196902222003121003

.....
NIP.

Lampiran V: Surat Izin Penelitian



FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM

Gedung K.H. Wahid Hasyim
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14.5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4511
F. (0274) 898463
E. fiiai@uii.ac.id
W. fii.uoi.ac.id

Nomor : 349/Dek/70/DAATI/FIAI/III/2022
Hal : **Izin Penelitian**

Yogyakarta, 31 Maret 2022 M
28 Sya'ban 1443 H

Kepada : Yth. Kepala Sekolah MAN 3 Sleman
Jl. Magelang Km. 4, Kutu Dukuh, Sinduadi
Mlati, Sleman, Yogyakarta 55284
di Yogyakarta

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini kami sampaikan dengan hormat kepada Bapak/Ibu, bahwa bagi mahasiswa Program Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah menyelesaikan teori, diwajibkan menulis karya ilmiah berupa skripsi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama : HADI KOTU ZAHRO
No. Mahasiswa : 18422082
Program Studi : S1 - Pendidikan Agama Islam

mohon diizinkan untuk mengadakan penelitian di instansi/lembaga yang Bapak/Tbu pimpin, dengan judul penelitian:

Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 3 Sleman

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.



Dekan,

Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA

Lampiran VI: Surat Keterangan Selesai Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SLEMAN
MADARASAH ALIYAH NEGERI 3 SLEMAN

Alamat: Jl. Magelang Km 4 Sinduadi Mlati Sleman Telp. (0274) 513613
E-mail: man3.513613@yahoo.com website www.mayoga.sch.id

SURAT PENELITIAN

Nomor : B- 521/Ma.12.04.03/TL.01/06/2022

Berdasar Surat : Universitas Islam Indonesia

Nomor : 349/Dek/70/DAATI/FIAI/III/2022

Kepala MAN 3 Sleman menerangkan bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama	: HADI KOTU ZAHRO
NIM	: 18422082
Program Studi	: Pendidikan Agama Islam
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia

telah melakukan penelitian di MAN 3 Sleman selama 2 bulan dalam rangka pengambilan data untuk **Skripsi** berjudul :

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MAN 3 SLEMAN.

Waktu Penelitian : 31 Maret 2022 sd. 23 Juni 2022

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 22 Juni 2022



NB.

Harap menyerahkan :

- copian laporan (**Skripsi/Tesis/Disertasi**) ke bagian Kurikulum dan Pembelajaran
- Wakaf buku perpustakaan melalui Kepala Tata Usaha atau diserahkan langsung ke Pengelola Perpustakaan MAYOGA

Lampiran VII: Pedoman Observasi Profil MAN 3 Sleman

Nama Sekolah :

Alamat Sekolah :

Tabel. 6.1: Pedoman Observasi

No	Aspek	Deskripsi Hasil Pengamatan
1	Kondisi fisik sekolah	
2	Visi dan misi sekolah	
3	Lingkungan sosial sekolah	
4	Lingkungan fisik sekolah	
5	Potensi pendidik	
6	Potensi peserta didik	
7	Potensi tenaga kependidikan	
8	Ekstrakurikuler	
9	Organisasi sekolah	
10	Pelatihan guru	
11	Pelaksanaan supervisi proses pembelajaran	

Lampiran VIII: Pedoman Wawancara

Tabel 6. 2

Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Indikator	No. Butir Soal	Jumlah
Implementasi Manajemen Strategi	Pengamatan Lingkungan	1, 2, 13, 14,	4
	Perumusan Strategi	3, 4, 15, 19	4
	Implementasi Strategi	5, 6, 7, 8, 11,	5
	Evaluasi Strategi	9, 12, 29	3
Peningkatan Mutu Pendidikan	Peningkatan mutu	10, 16, 17, 18, 28, 30, 31, 32.	8
	Kepuasan Pelanggan	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.	8

Lampiran IX: Daftar Pertanyaan Wawancara

A. Kepala Sekolah

1. Bagaimana perumusan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan di MAN 3 Sleman?
2. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di MAN 3 Sleman?
3. Bagaimana cara mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada di MAN 3 Sleman?
4. Bagaimana strategi peningkatan mutu di MAN 3 Sleman?
5. Bagaimana implementasi manajemen strategi di MAN 3 Sleman?
6. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?
7. Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia di MAN 3 Sleman?
8. Bagaimana meningkatkan SDM?
9. Bagaimana cara memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?
10. Bagaimana strategi meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?
11. Berapa kali rapat guru dilakukan?
12. Apakah ada realita yang tidak sesuai dengan yang diharapkan?

B. Guru

13. Apakah Bapak terlibat dalam penyusunan RKM?

14. Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di MAN 3 Sleman?
15. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen strategi?
16. Bagaimana kondisi dan budaya siswa di MAN 3 Sleman?
17. Apakah ada *reward* dan *punishment* bagi guru?
18. Bagaimana pengawasan dan evaluasi guru?
19. Bagaimana strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?

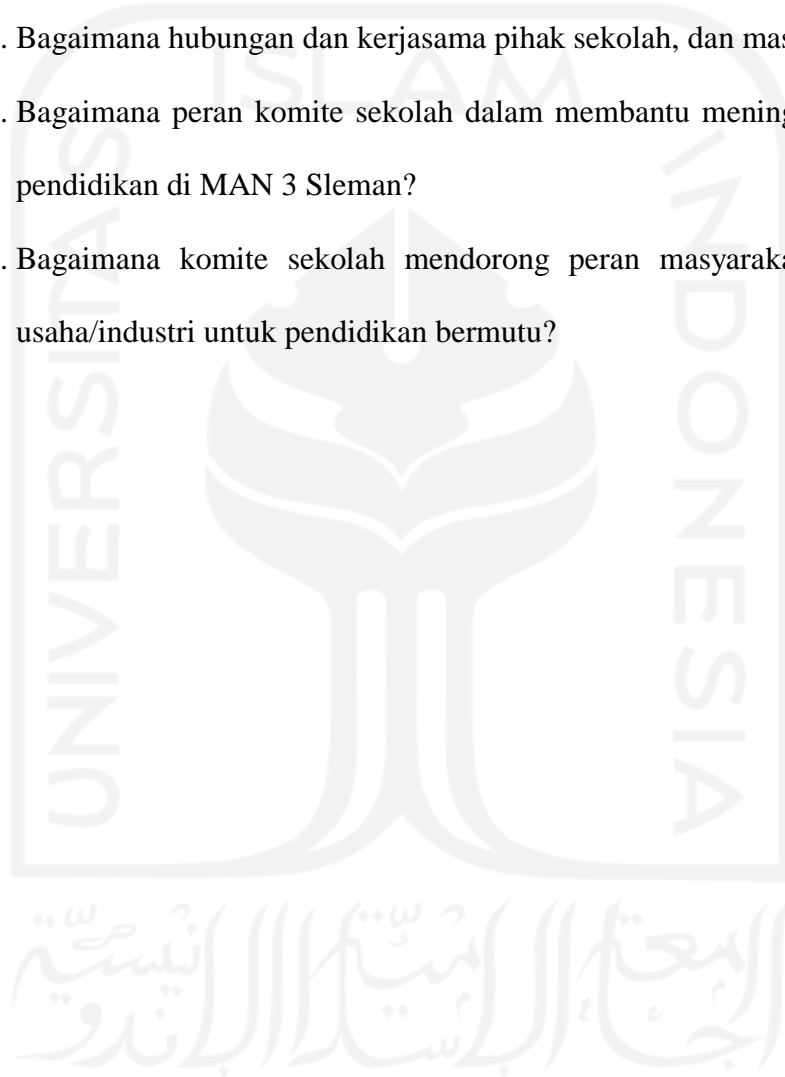
C. Siswa

20. Apa faktor memilih sekolah MAN 3 Sleman sebagai tempat untuk belajar?
21. Bagaimana kurikulum dan proses belajar disini?
22. Bagaimana guru dan tenaga pendidiknya?
23. Menurut anda, apakah kepala sekolah ada terlibat dalam memotivasi siswa dalam belajar?
24. Bagaimana sarana prasarana di MAN 3 Sleman, Apakah sudah memadai? Apakah kepala sekolah terjun langsung dalam mengontrol kelengkapan alat pembelajaran di ruang kelas?
25. Bagaimana kondisi organisasi di MAN 3 Sleman?

D. Komite Sekolah

26. Bagaimana harapan wali murid terhadap pendidikan yang ditempuh oleh siswa saat ini?

27. Bagaimana kepuasan wali murid terhadap hasil pengajaran di MAN 3 Sleman?
28. Bagaimana pemberian dukungan terhadap sekolah?
29. Bagaimana pemantauan manajemen strategi di sekolah?
30. Bagaimana hubungan dan kerjasama pihak sekolah, dan masyarakat?
31. Bagaimana peran komite sekolah dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Sleman?
32. Bagaimana komite sekolah mendorong peran masyarakat dan dunia usaha/industri untuk pendidikan bermutu?



Lampiran X: Pedoman Administrasi

Tabel 6.3

Pedoman Administrasi

No	Aspek	Deskripsi
1	Profil sekolah	
2	Data Siswa, Guru, dan Pegawai	
3	Sarana prasarana	
4	Program kerja	
5	Struktur organisasi sekolah	
6	Beban belajar	
7	Ketuntasan belajar	
8	Dokumen workshop dan seminar	
9	Rencana jangka pendek dan menengah	
10	Kurikulum	
11	RPP	
12	Analisis pilihan strategi MAN 3 Sleman	
13	Foto-foto kondisi sekolah	
14	Foto kegiatan rapat	
15	Prestasi Guru	

Lampiran XI: Foto-Foto Dokumentasi



Gambar 6.1 Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu MAN 3 Sleman



Gambar 6.2 Halaman Depan Sekolah





Gambar 6.4 Lobby Sekolah MAN 3 Sleman



Gambar 6.5 Ruang Perpustakaan MAN 3 Sleman



Gambar 6.6 Ruang Kelas MAN 3 Sleman



Gambar 6.7 Daftar Urut Kepangkatan MAN 3 Sleman



Gambar 6.8 Ruang BK MAN 3 Sleman



Gambar 6.9 Aula MAN 3 Sleman



Gambar 6.10 Ruang Tata Usaha MAN 3 Sleman



Gambar 6. 11 Ruang Guru





Gambar 6.12 Sarana Prasarana MAN 3 Sleman



Gambar 6.13 Dokumentasi wawancara dengan Pak Mustaqim (Kepala Sekolah)



Gambar 6.14: Wawancara dengan Bapak Supri



Gambar 6. 15: Wawancara dengan Siswa



Gambar 6. 16: Wawancara dengan Komite Sekolah

PROGRAM SEMESTER
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 SLEMAN
TAHUN PELAJARAN 2021/2022

Mata Pelajaran :
Kelas / Program :

Semester : GASAL/GENAP
Tahun Ajaran : 2021/2022

Kompetensi Dasar	Materi Pembelajaran	Alokasi Waktu (Jam)	JULI				AGUSTUS				SEPTEMBER				OKTOBER				NOPEMBER				DESEMBER			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
KD.3.....																										
KD.4.....																			P	A	S		P	A	S	
ULANGAN/PENILAIAN HARIAN																										
CADANGAN																										
PENILAIAN AKHIR SEMESTER																										

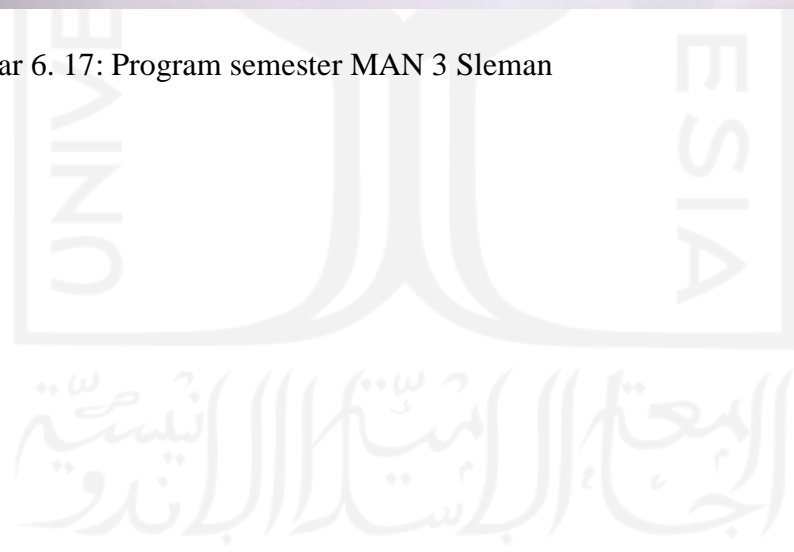
Mengetahui
Kepala MAN 3 SLEMAN

Ahmad Mustajim, S.Ag., MA
NIP. 19690222 200312 1003

Sleman, 8 Juli 2021
Guru Mata Pelajaran

NIP.

Gambar 6. 17: Program semester MAN 3 Sleman



PROGRAM TAHUNAN
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 SLEMAN
TAHUN PELAJARAN 2021/2022

FORMAT PROTA

Mata Pelajaran :
 Kelas / Program :
 Tahun Ajaran : 2021/2022

KI 1 :
 KI 2 :
 KI 3 :
 KI 4 :

NO	Pasangan KD	Materi Pokok & Materi Pembelajaran	Alokasi Waktu
Semester GASAL			
1	KD 3.....		
	KD 4.....		
	dst...		
Total Waktu			Jumlah pekan efektif Semester Gasal 4x18=72x 45 menit
Semester GENAP			
	KD 3.....		
	KD 4.....		
	dst...		
Total Waktu			Jumlah pekan efektif Semester Genap 4x18=72x 45 menit

Mengetahui
Kepala MAN 3 SLEMAN

Sleman, 8 Juli 2021
Guru Mata Pelajaran

Akhmad Mustaqim, S.Ag.,MA
NIP. 19690222 200312 1003

.....
NIP.

Gambar 6.18: Format Silabus



Capaian nilai UN tahun 2018/2019*

NO	PROGRAM IPA Mata Pelajaran	JUMLAH PESERTA	CAPAIAN NILAI UN		
			Rata2	Terendah	Tertinggi
1	Bahasa Indonesia	125	83.5	66.0	96.0
2	Bahasa Inggris	125	71.0	42.0	98.0
3	Matematika	125	49.7	20.0	92.5
4	FISIKA	35	50.7	30.0	90.0
5	KIMIA	20	60.6	35.0	92.5
6	BIOLOGI	70	63.7	37.5	90.0
	JUMLAH		263.9	199.0	354.5

NO	PROGRAM IPS Mata Pelajaran	JUMLAH PESERTA	CAPAIAN NILAI UN		
			Rata2	Terendah	Tertinggi
1	Bahasa Indonesia	96	83.5	60.0	100
2	Bahasa Inggris	96	66.5	32.0	94.0
3	Matematika	96	49.4	20.0	82.5
4	EKONOMI	22	71.9	57.5	90.0
5	SOSIOLOGI	43	72.8	54.0	90.0
6	GEOGRAFI	31	74.6	56.0	96.0
	JUMLAH		272.6	194.0	334.0

NO	PROGRAM KEAGAMAAN Mata Pelajaran	JUMLAH PESERTA	CAPAIAN NILAI UN		
			Rata2	Terendah	Tertinggi
1	Bahasa Indonesia	32	79.3	68.0	90.0
2	Bahasa Inggris	32	59.1	32.0	96.0
3	Matematika	32	48.5	27.5	75.0
4	TAFSIR	16	72.9	62.0	96.0
5	HADITS	11	87.6	72.0	100
6	FIQIH	5	83.6	74.0	88.0
	JUMLAH		266.5	214.0	332.0

Capaian kejuaraan lomba akademik dan non akademik

BULAN	BIDANG LOMBA	LOMBA	PRESTASI	LEVEL/TINGKAT
2019	AGAMA	MFQ	Juara 1	Kabupaten
2019	AGAMA	MSQ PUTRA	Juara li	Kabupaten
2019	AGAMA	MMQ PUTRA	Juara li	Kabupaten
2019	AGAMA	MFQ PUTRA	Juara Harapan I	Kabupaten
2019	AGAMA	KHAT/ KALIGRAI	Juara Harapan li	Kabupaten

Gambar 6.19: Capaian nilai dan Prestasi Siswa MAN 3 Sleman