

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN PRESTASI AKADEMIK DAN NON  
AKADEMIK SISWA DI MADRASAH TSANAWIYAH  
NAHDLATUL ULAMA PAKIS KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh:

**Achmad Ipinu Taqiuddin**

**NIM: 16170030**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2020**

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN PRESTASI AKADEMIK DAN NON  
AKADEMIK SISWA DI MADRASAH TSANAWIYAH  
NAHDLATUL ULAMA PAKIS KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu  
Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam  
(S.Pd)*



**Oleh:**

**Achmad Ipinu Taqiuddin**

**NIM: 16170030**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2020**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK SISWA  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NAHDLATUL ULAMA PAKIS  
KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Achmad Ipinu Taqiuddin**  
NIM. 16170030

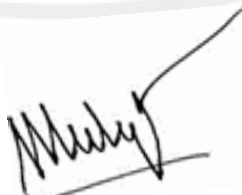
**Telah Diperiksa Dan Disetujui**  
**Dosen pembimbing**



**Dr. Muhammad Walid, MA**  
NIP. 197308232000031002

**Mengetahui ,**

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**



**Dr. H. Mulyono, MA**  
NIP. 196606262005011003

**LEMBAR PENGESAHAN****MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN  
PRESTASI AKADEMIK DAN NON AKADEMIK SISWA DI MADRASAH  
TSANAWIYAH NADLATUL ULAMA PAKIS KABUPATEN MALANG****SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh Achmad Ipinu Taquiuddin (16170030)

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 23 Desember 2020 dan dinyatakan

**LULUS**

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Strata Satu Sarjana  
Pendidikan (S.Pd)

**Panitia Ujian****Tanda Tangan****Ketua Sidang****Dr. H. Mulyono, MA**

NIP. 19660626 200501 1 003

: **Sekretaris sidang****Dr. Muhammad Walid, MA**

NIP. 19730823 200003 1 002

: **Dosen Pembimbing****Dr. Muhammad Walid, MA**

NIP. 19730823 200003 1 002

: **Penguji Utama****Dr. Abdul Bashith, M.Si**

NIP. 197610002 200312 1 003

: **Mengesahkan****Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan****UIN Maulana Malik Ibrahim Malang****Dr. H. Agus Maimun, M.Pd**

NIP.19650817 199803 1 003

: 

Dr. Muhammad Walid, MA  
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
*Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*

---

---

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Achmad Ipnu Taquiuddin  
Lamp. : 4 (Empat) Eksemplar

Malang, 15 Desember 2020

Kepada Yang Terhormat,  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun tehnik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : Achmad Ipnu Taquiuddin  
NIM : 16170030  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam  
Peningkatkan Prestasi Akademik Dan Non Akademik  
Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis  
Kabupaten Malang

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya. Terima kasih  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing



**Dr. Muhammad Walid, MA**  
**NIP. 197308232000031002**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam laporan hasil penelitian skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana pada perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, 15 Desember 2020

Peneliti



**Achmad Ipinu Taqiuddin**

**NIM. 16170030**



## LEMBAR PESEMBAHAN

### *Li ridhoilhi ta'ala..*

Dengan senantiasa memanjat puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah menakdirkan penyelesaian laporan penelitian skripsi ini. Sebagai bukti kesungguhanku dan baktiku dalam mencari ridhomu karya sederhana ini kupersembahkan kepada:

Kedua orangtua tercinta yang senantiasa mencurahkan ketulusan doa restunya, memberikan semangat dan kasih sayang sebagai penyejuk jiwa yang tiada batas serta dukungan baik material maupun mental sehingga dapat mengantarkan langkah anak kecilnya ini menuju tahap akhir kelulusan pendidikan sarjananya.

Seluruh keluarga dan saudara-saudaraku yang selalu sabar membimbing, dan memberikan lingkungan yang positif dengan kasih sayang sehingga selalu meberikan kenyamanan dalam proses pendidikan di rumah.

Sege nap guru dan dosen khususnya dosen pembimbing, Bapak Muhammad Walid yang senantiasa memberikan seberkas cahaya ilmu pengetahuan dan selalu mendidik dalam mengarahkan penulis agar hasil laporan skripsi ini baik dan benar.

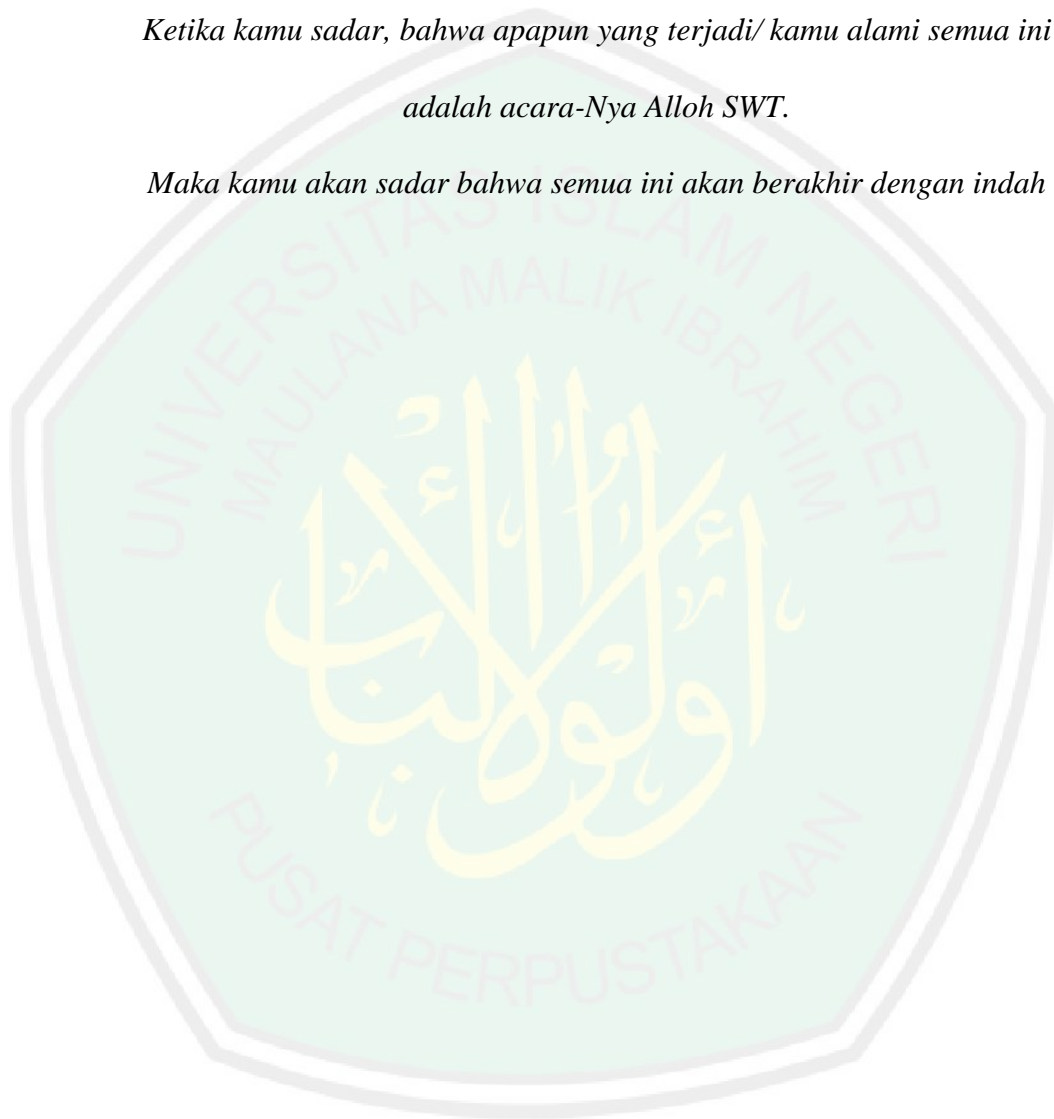
Sahabat dan teman-teman seperjuangan yang pernah menjadi penyemangat, khususnya teman kelas, teman pondok dan teman satu permainan lainnya. Terimakasih sudah menjadi teman yang sebenar-benarnya teman dengan tetap menemani ditengah jatuh bangkit menyusun laporan penelitian skripsi ini.

## MOTTO

إذا ما رأيتَ اللهَ في الكلِّ فاعلا # رأيتَ جميعَ الكائناتِ ملاحا

*Ketika kamu sadar, bahwa apapun yang terjadi/ kamu alami semua ini  
adalah acara-Nya Alloh SWT.*

*Maka kamu akan sadar bahwa semua ini akan berakhir dengan indah*





## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT Tuhan semesta alam yang telah memberikan kemuliaan kepada orang-orang yang menuntut ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian skripsi ini. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad S.A.W, keluarga dan para sahabatnya yang telah memberikan contoh prestasi pendidikan karakter *ahlak karimah* kepada umatnya. Penulis bersyukur dapat menyelesaikan laporan penelitian skripsi yang berjudul "*Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis Kabupaten Malang*". Pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

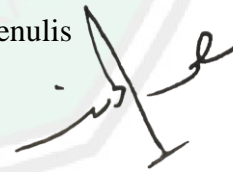
1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Dr. Mulyono, M.A selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Muhammad Walid, M.A selaku Dosen Pembimbing dalam penyusunan proposal penelitian skripsi ini.
5. Dosen dan staff jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang senantiasa memberikan ilmu-ilmu manajemen pendidikan sehingga membantu proses penyelesaian penyusunan laporan penelitian skripsi ini.
6. Kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan keridloan dan dukungan kepada penulis dalam proses penyelesaian laporan penelitian ini.

7. Keluarga besar MTs NU Pakis yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian, banyak pengalaman dan ilmu-ilmu baru yang diberikan.
8. Sahabat-sahabat MPI 2016 yang selalu memberikan dukungan dan membantu dalam penyusunan laporan penelitian skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat kamar sumber nyowo Pp. Sabilurrosyad Gasek yang ikut memberikan doa dan semangatnya.
10. Rekan-rekan Kijang Innova Jawa Timur yang selalu mengingatkan agar selalu menyelesaikan laporan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa apa yang disampaikan masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan untuk menyempurnakan proposal penelitian skripsi ini. Penulis berharap semoga proposal penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 15 Desember 2020

Penulis



**Achmad Ipinu Taqiuddin**

**NIM. 16170030**

## PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

أ =	ح = k	ز = z	ط = th	ق = q	و = w
ب = b	خ = kh	س = s	ظ = zh	ك = k	ه = h
ت = t	د = d	ش = sy	ع = ‘	ل = l	ء = ‘
ث = ts	ذ = dz	ص = sh	غ = gh	م = m	ي = y
ج = j	ر = r	ض = dl	ف = f	ن = n	

### B. Vokal Panjang

Vokal(a) panjang = â

Vokal(i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أو = u

إي = i

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2.1 Format Identifikasi Lingkungan.....	39
Tabel 2.2 Analisi KAFI vs KAFE.....	40
Tabel 2.3 Menetapkan Urutan Asumsi Pilihan Strategi.....	41
Tabel 2.4 Contoh Formulir Rencana Strategik .....	53
Tabel 3.1 Contoh Pedoman Observasi .....	73
Tabel 3.2 Contoh wawancara .....	74
Tabel 3.3 Prosedur Penelitian .....	78
Tabel 4.1 Data Guru/Karyawan .....	88
Tabel 4.2 Data Jumlah Siswa .....	90
Tabel 4.3 Observasi Visi, Misi, dan Nilai .....	92
Tabel 4.4 Observasi Faktor Internal dan Eksternal .....	94
Tabel 4.5 Observasi Rapat Renstra .....	97
Tabel 4.6 Kesimpulan Sementara .....	99
Tabel 4.7 Hasil Observasi Strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan.....	106
Tabel 4.8 Hasil Observasi Tujuan Dan Sasaran Strategi .....	107
Tabel 4.9 Hasil Observasi Sistem Pengawasan dan Pemantauan .....	110
Tabel 4.10 Kesimpulan Sementara Implementasi Strategi .....	110
Tabel 4.11 Hasil Observasi Indikator Pencapaian Dan Penilaian.....	113
Tabel 4.12 Hasil Observasi Proses Evaluasi Strategi.....	115
Tabel 4.13 Kesimpulan Sementara Evaluasi Strategi .....	116
Tabel 4.14 obserasi dampak prestasi akademik siswa .....	118
Tabel 4.15 Hasil Observasi Dampak Strategi .....	120
Tabel 4.16 Kesimpulan Sementara Dampak Srageti .....	122
Tabel 5.1 Hasil Penelitian Formulasi Strategi .....	131
Tabel 5.2 Hasil Penelitian Implementasi Strategi .....	138
Tabel 5.3 Hasil Penelitian Evaluasi Strategi .....	142
Tabel 5.4 Hasil Penelitian Dampak Strategi .....	146

**DAFTAR BAGAN**

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	67
Bagan 3.1 Analisis Data Model Interaktif.....	76
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Madrasah.....	86
Bagan 5.1 Statistik Prestasi Siswa .....	146

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Contoh Hasil Analisis Faktor Internal.....	94
Gambar 4.2 Dokumen RKJM dan RKAM.....	99
Gambar 4.3 Indikator Keberhasilan .....	112
Gambar 4.4 Dokumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM).....	115
Gambar 4.5 Prestasi Olimpiade Akademik Siswa .....	119
Gambar 4.6 Dokumen Peningkatan Prestasi Ektrakurikuler Siswa .....	121
Gambar 4.7 Siswa Berprestasi Pada Perlombaan Non Akademik.....	121

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	156
Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian .....	157
Lampiran 3. Prestasi Nilai UN 2013-2019.....	158
Lampiran 4. Dokumen Prestasi Nasional 2011-2019 .....	159
Lampiran 5. Prestasi Tingkat Provinsi Tahun 2018-2019 .....	160
Lampiran 6 Dokumen Prestasi Tingkat Kabupaten/Kota Tahun 2018-2019.....	163
Lampiran 8. Pelatihan Guru .....	163
Lampiran 9. Lingkungan MTs NU Pakis.....	164
Lampiran 10. Dokumen Wawancara.....	164

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PESEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB LATIN.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Fokus Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>C. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>6</b>
<b>D. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>7</b>
1. Manfaat Secara Teoritis .....	7
2. Manfaat Secara Praktis.....	8
<b>E. Orjinalitas Penelitian .....</b>	<b>9</b>
<b>F. Definisi Istilah.....</b>	<b>20</b>
1. Manajemen Strategi .....	20
2. Kepala Madrasah.....	20
3. Peningkatan Prestasi Akademik Siswa .....	20



4.	Peningkatan Prestasi Non Akademik Siswa .....	21
<b>G.</b>	<b>Sistematika Pembahasan .....</b>	<b>21</b>
<b>BAB II</b>	<b>PRESPEKTIF TEORI .....</b>	<b>23</b>
<b>A.</b>	<b>Landasan Teori .....</b>	<b>23</b>
1.	Pengertian Manajemen Strategi .....	23
2.	Proses-Proses Manajemen Strategi .....	26
3.	Pengertian Prestasi .....	58
a.	Prestasi Akademik .....	59
b.	Prestasi Non Akademik.....	60
4.	Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Siswa .....	61
5.	Kegiatan Akademik.....	61
6.	Kegiatan Non Akademik.....	63
7.	Prinsip-Prinsip Kegiatan Ekstrakurikuler .....	64
<b>B.</b>	<b>Kerangka Berpikir .....</b>	<b>66</b>
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
<b>A.</b>	<b>Pendekatan dan Jenis Penelitian .....</b>	<b>68</b>
<b>B.</b>	<b>Kehadiran Peneliti .....</b>	<b>69</b>
<b>C.</b>	<b>Lokasi Penelitian .....</b>	<b>70</b>
<b>D.</b>	<b>Data Dan Sumber Data.....</b>	<b>70</b>
<b>E.</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>73</b>
1.	Metode Observasi.....	73
2.	Metode Wawancara.....	74
3.	Metode Dokumentasi .....	75

<b>F. Analisis Data .....</b>	<b>76</b>
<b>G. Prosedur Penelitian .....</b>	<b>78</b>
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>82</b>
<b>A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....</b>	<b>82</b>
1. Sejarah MTs NU Pakis .....	82
2. Visi dan Misi .....	84
3. Tujuan Pendidikan .....	85
4. Struktur Organisasi .....	86
5. Sarana Prasarana .....	87
6. Data Guru/Karyawan .....	88
7. Data Siswa .....	90
<b>B. Hasil Penelitian .....</b>	<b>90</b>
1. Formulasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa .....	91
2. Implementasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa .....	100
3. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa .....	111
4. Dampak Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa .....	116
a. Peningkatan prestasi akademik siswa .....	117
b. Peningkatan prestasi non akademik .....	119
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>123</b>

<b>A. Formulasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis? .....</b>	<b>123</b>
<b>B. Implementasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis .....</b>	<b>131</b>
<b>C. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis .....</b>	<b>138</b>
<b>D. Dampak Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis .....</b>	<b>142</b>
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>147</b>
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>147</b>
<b>B. Saran .....</b>	<b>149</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>151</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>155</b>
<b>BIODATA MAHASISWA .....</b>	<b>166</b>

## ABSTRAK

Taqiuddin, Achmad Ipinu. 2020. *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nadlatul Ulama Pakis Kabupaten Malang*. Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

---

Seluruh substansi organisasi kehidupan baik sosial, ekonomi, politik maupun pendidikan semuanya dipengaruhi oleh manajemen strategi. Bahkan kualitas pendidikan juga sangat ditentukan oleh proses manajemen strateginya. Begitupun di MTs NU Pakis juga menggunakan manajemen strategi sebagai penentu kualitas pendidikan khususnya prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa dengan program unggulannya 100 piala pertahun tentunya memiliki kepala madrasah yang mampu memberikan suatu gebrakan yang menantang dengan strategi-strateginya.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1). Untuk mendeskripsikan bagaimana formulasi strategi kepala madrasah 2). Untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi strategi kepala madrasah 3). Untuk mendeskripsikan bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah 4). Untuk mendeskripsikan bagaimana dampak strategi dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis.

Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, peneliti menjadi instrumen utama, melalui wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Data yang sudah diperoleh di analisis lalu dicek keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi

Hasil dari penelitian ini adalah 1). formulasi strategi kepala madrasah terdapat visi, misi, nilai-nilai dan analisis faktor lingkungan dengan hasil rencana strategi empat tahun dan rencana kerja tahunan yang dirumuskan oleh tim di MTs NU Pakis 2). Implementasi strategi di MTs NU memiliki kegiatan: perumusan kebijakan TASK dalam seluruh program dan kegiatan siswa dengan penanggung jawabnya. 3). Evaluasi strategi di MTs NU Pakis memiliki kegiatan: penentuan indikator keberhasilan dan penilaian kinerja yang kemudian dievaluasi di rapat akhir semester, akhir tahun dan diakhir periode renstra empat tahunan. 4). Dampak strateginya adalah peningkatan prestasi akademik dengan tingkat pemahaman dan nilai UN, peningkatan prestasi non akademik dengan juara perlombaan tingkat lokal dan nasional.

**Kata kunci:** *Manajemen, Strategi, Kepala Madrasah, Prestasi*

## ABSTRACT

Taqiuddin, Achmad Ipnu. 2020. Management of the Principal of Madrasah in Improving Student Academic and Non-Academic Achievement at Madrasah Tsanawiyah Nadlatul Ulama Pakis Malang Regency. Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang

---

---

The entire substance of the organization of life, be it social, economic, political or educational, is all influenced by strategic management. Even the quality of education is also very much determined by the strategic management process. Likewise, at MTs NU Pakis also uses strategic management as a determinant of the quality of education, especially academic achievement and non-academic achievement of students with a superior program of 100 trophies every year, of course, having a madrasah principal who is able to provide a challenging breakthrough with his strategies.

The objectives of this research are: 1). To describe how the strategic formulation of the principal of the madrasah 2). To describe how the strategy for the madrasah principal is implemented 3). To describe how to evaluate the strategy of the principal of the madrasah 4). To describe the impact of the strategy in increasing academic and non-academic achievement of students at MTs NU Pakis.

To achieve the objectives of this study, researchers used qualitative methods with descriptive qualitative research. By using descriptive qualitative research methods, the researcher becomes the main instrument, through in-depth interviews, observation, and documentation. The data that has been obtained are analyzed and then checked the validity of the data using triangulation techniques.

The results of this research are 1). In the formulation of madrasah principal, there is a vision, mission, values and analysis of environmental factors with the results of a four-year strategy plan and an annual work plan formulated by the team at MTs NU Pakis 2). The implementation of strategies at MTs NU has activities: formulating TASK policies in all student programs and activities with the person in charge. 3). Strategy evaluation at MTs NU Pakis has activities: determining indicators of success and performance appraisal which are then evaluated at the end of semester meetings, year-end and at the end of the four-year strategic planning period. 4). The impact of the strategy is to increase academic achievement with the level of understanding and UN scores, increase in non-academic achievement with local and national championships.

Keywords: Management, Strategy, Principal of Madrasah, Achievement



## مستخلص البحث

تقي الدين، أحمد إفئ. ٢٠٢٠. إدارة رئيس المدرسة في تحسين التحصيل إنجاز الأكاديمي وغير إنجاز الأكاديمي للطلاب في مدرسة الثانوية نهضة العلماء باكيس مالان. قسم إدارة التربية الإسلامية. كلية علوم التربية والتعليم. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

يتأثر كل جوهر تنظيم الحياة ، سواء كان اجتماعيًا أو اقتصاديًا أو سياسيًا أو تعليميًا ، بالإدارة الاستراتيجية. حتى جودة التعليم يتم تحديدها أيضًا من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية. وبالمثل في مدرسة ثانوية لنهضة العلماء باكيس مالانج يستخدم أيضًا الإدارة الإستراتيجية كعامل محدد لجودة التعليم ، وخاصة التحصيل الأكاديمي والتحصيل غير الأكاديمي للطلاب الحاصلين على برنامج متفوق من 100 جائزة كل عام ، بالطبع ، مدير مدرسة قادر على تقديم اختراق صعب مع استراتيجياته.

أهداف هذا البحث هي: (1). لوصف كيفية صياغة استراتيجية لمدير المدرسة (2). لوصف كيفية تنفيذ استراتيجية مدير المدرسة (3). لوصف كيفية تقييم استراتيجية مدير المدرسة (4). لوصف تأثير الاستراتيجيات في زيادة التحصيل الأكاديمي وغير الأكاديمي للطلاب في المدرسة الثانوية لنهضة العلماء.

لتحقيق أهداف هذه البحث ، استخدم الباحثون الأساليب النوعية مع البحث النوعي الوصفي. باستخدام أساليب البحث النوعي الوصفية ، يصبح الباحث الأداة الرئيسية ، من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة والتوثيق. يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ثم التحقق من صحة البيانات باستخدام تقنيات التثليث

نتائج هذا البحث هي (1). هناك رؤية ورسالة وقيم وتحليل للعوامل البيئية مع نتائج خطة إستراتيجية مدتها أربع سنوات وخطة عمل سنوية صاغها فريق في مدرسة ثانوية لنهضة العلماء باكيس مالانج (2). تنفيذ الإستراتيجية في جميع البرامج TASK في مدرسة الثانوية لنهضة العلماء باكيس مالانج له أنشطة: صياغة سياسات والأنشطة الطلابية مع الشخص المسؤول (3). تقييم الإستراتيجية في مدرسة الثانوية لنهضة العلماء باكيس مالانج لها أنشطة: تحديد مؤشرات النجاح وتقييمات الأداء التي يتم تقييمها بعد ذلك في نهاية اجتماعات الفصل الدراسي ، نهاية العام وفي نهاية الخطة الإستراتيجية ذات الأربع سنوات (4). يتمثل تأثير الإستراتيجية في زيادة التحصيل الأكاديمي بمستوى الفهم وقيمة الامتحان الوطني ، وزيادة التحصيل غير الأكاديمي بالبطولات المحلية والوطنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الاستراتيجية ، رئيس المدرسة ، الإنجاز



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Lembaga atau organisasi adalah suatu kerjasama yang digerakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan bersama diperlukan alat yang mampu berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Maka untuk mencapai hal ini diperlukanya sebuah alat atau strategi agar mampu memberikan efesiensi dan efektifitas dalam tercapainya sebuah tujuan organisasi.<sup>1</sup> Istilah "Strategi" menurut Lashway adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama para anggota dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup> Sedangkan pengertian "Manajemen" adalah aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagaisumberdaya yang dimiliki sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 8

<sup>2</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2010), hal. 146

<sup>3</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 2

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkain pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai dengan penetapan cara melaksanakanya yang dibuat oaleh manajemen puncak (pemimpin organisasi) dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuanya.<sup>4</sup>

Didalam Al-Quran ada ayat yang menjelaskan tentang manajemen strategi yakni:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: *"Wahai orang-orang beriman! Bertaqwalah kepada Alloh dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Alloh, sungguh Alloh maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan"* (Qur'an Surat Al-Hasyr: 18).<sup>5</sup>

Dari ayat diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa setiap individu hendaklah memperhatikan apa yang diperbuat untuk hari esok dengan

<sup>4</sup> Nur Kholis, Manajemen Strategi Pendidikan (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), hal. 8

<sup>5</sup> Al-Qur'an bi rosmi usmani (Kudus: PP. Yanbu'ul Qur'an, cetakan ke-VI, 2014), hal. 547

penjelasan lain setiap individu hekdaklah mempunyai strategi dalam mempersiapkan dirinya untuk menghadapi hari-hari yang akan datang, namun dengan demikian individu harus tetap bertaqwa kepada Alloh SWT yang maha teliti dari setiap apa yang dikerjakan manusia.

Seluruh substansi organisasi kehidupan baik sosial, ekonomi, politik maupun pendidikan semuanya dipengaruhi oleh manajemen strateginya. Bahkan lemah dan kuatnya kualitas pendidikan juga sangat ditentukan oleh proses manajemen strateginya. Dalam lembaga pendidikan sendiri terdapat kebijakan dari pemerintah pusat untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah, secara teoritis manajemen berbasis sekolah memberikan peluang bagi pengelola pendidikan di sekolah untuk mendesain atau merancang suatu progam, kebijakan-kebijakan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki. Maka dari pada itu manajemen strategi pada suatu lembaga pendidikan dianggap sangat penting karena mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>6</sup>

Implementasi dari manajemen strategi yang telah dibuat dapat mengukur langkah kedepan dari proses pendidikan, kemana arah tujuannya, bagaimana membuat kebijakan pendidikan yang akan dijalankan, bagaimana mengatasi problematika dan juga solusinya. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Nur Kholis dalam bukunya bahwa "*Betapa hebatnya suatu strategi jika di*

---

<sup>6</sup> Akdon, *Op.cit*, hal. 229

*implementasikan di sekolah dengan baik, apabila tidak di implementasikan tentu saja srategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah".<sup>7</sup>*

Menurut Akdon dalam memenejemen strategi di lingkungan pendidikan diperlukanya tiga tahap yakni *Formulasi Strategi* yang didalamnya terdapat bagaimana perumusan visi, misi dan nilai organisasi, terdapat pencermatan lingkungan baik eksternal maupun internal. Tahapan yang kedua yakni *Implementasi Strategi* yang didalamnya terdapat analisis pilihan strategi dan FKK (faktor kunci keberhasilan), penetapan tujuan, sasaran dan pembuatan strategi (kebijakan, progam dan kegiatan). Dan tahapan terakhir adalah *Evaluasi Strategi* (pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja).

Manajemen strategi di MTs Nu Pakis dalam ranah prestasi akademik dan non akademik adalah dengan adanya visi dan indikator keberhasilan madrasah sebagai berikut "*Unggul, jika siswa mampu berprestasi dalam bidang akademik dan nonakademik*" dengan disertai misi "*Mengedepankan prestasi siswa di bidang akademik maupun non akademik*". Kemudian dari visi-misi prestasi tersebut lahirlah sebuah strategi yang meliputi kebijakan, progam dan kegiatan-kegiatan yang semuanya mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis ini.

Adapun salah satu implementasi strategi Kepala Madrasah adalah dengan adanya progam "*Seratus Piala Per-Tahun*" yang mana progam ini

---

<sup>7</sup> Ibid, Nur Kholis, hal. 21

bukan hal sulit bagi MTs NU Pakis karena adanya konsep menjadikan lembaga sebagai tempat belajar bagi seluruh anggotanya, baik itu guru ataupun siswanya. Program ini juga dilancarkan dengan adanya metode *Talent Mapping* yang mana metode ini digunakan untuk mengetahui kemampuan dan kepribadian civitas akademik MTs NU agar penempatan kerja dan tugas yang diberikan kepada mereka sesuai dengan kepribadian dan kompetensi yang dimiliki sehingga prestasi kinerja guru dan prestasi siswa dengan mudah didapatkan. Kepala Madrasah juga mempunyai kebijakan berupa "*Silahkan kalian buat tarjet prestasi sendiri, kami siap meng-acc juga memberi anggaran, tetapi ingat bukan hanya berpartisipasi namun juga pulang bawa prestasi, dan siapa yang beprestasi akan ada reward juga dari kami*".<sup>8</sup>

Data singkat tentang prestasi siswa di MTs NU ini diantaranya: Peningkatan jumlah siswa, prestasi akademik (3 tahun berturut-turut tingkat kelulusan siswa 100% dan lulusannya diterima di berbagai sekolah/madrasah lanjutan unggulan di wilayah Malang Raya). Prestasi non akademik diantaranya: Lomba Kepramukaan yang sudah memperoleh prestasi tingkat Kecamatan, Kabupaten, dan tingkat se-Jawa Timur dan Bali; Palang Merah Remaja meraih juara di tingkat Jawa Timur Open Tahun 2018.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MTs NU Pakis

<sup>9</sup> Hasil Observasi Pra-Penelitian di MTs NU Pakis.



Semua program diatas tidak mungkin berjalan dengan baik tanpa adanya proses manajemen strategi yang baik pula. Ditandai dengan kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan berserta data prestasi siswa diatas maka saya ingin meneiliti lebih lanjut bagaimana manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan cakupan manajemen strategi dan latar belakang penelitian, maka peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis?
2. Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis?
3. Bagaimana evaluasi stategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis?
4. Bagaimana dampak dari strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian diatas, tujuan dari penelitian yang hendak dicapai sebagai berikut:



1. Untuk mendeskripsikan bagaimana formulasi strategi kepala madrasah MTs NU Pakis dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa.
2. Untuk mendeskripsikan bagaimana hasil dari implementasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis.
3. Untuk mendeskripsikan bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis.
4. Untuk mendeskripsikan bagaimana dampak dari strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi siswa.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dari adanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti diantaranya:

##### **1. Manfaat Secara Teoritis**

###### **a. Manfaat Bagi Peneliti**

Mampu menambah pembendaharan karya ilmiah dalam rangka pengembangan keilmuan. Dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam terutama dalam

bidang manajemen strategi madrasah bagi peneliti khususnya dan dunia pendidikan Islam pada umumnya.

b. Manfaat Bagi MTs NU Pakis.

Manfaat yang didapatkan MTs NU Pakis secara teoritis adalah madrasah menambah kajian keilmuan yang baru dengan adanya penelitian tentang manajemen strategi kepala madrasah yang dilaksanakan di MTs NU Pakis

**2. Manfaat Secara Praktis**

a. Manfaat Bagi Peneliti

Mengetahui manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa yang diterapkan oleh MTs NU Pakis dan untuk menambah wawasan keilmuan mengenai proses manajemen strategi di Madrasah.

b. Manfaat Bagi MTs NU Pakis.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap proses manajemen strategi kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi akademik dan non akademik siswa. Dapat menjadi solusi yang bisa diterapkan MTs NU Pakis dalam menghadapi permasalahan strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa.

c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengetahui manajemen strategi kepala madrasah di MTs NU Pakis dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa.

**E. Orijinalitas Penelitian**

Penelitian terdahulu ini bertujuan untuk menambah khasanah keilmuan dan sekaligus menjadi pembeda (orisinalitas) dengan penelitian yang akan dikerjakan ini, disamping itu bertujuan untuk menghindari pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama oleh peneliti terdahulu.

Adapun persamaan, perbedaan dan orisinalitas penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah:

1. Layla Fatimah, *Stretagi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mingkatkan Prestasi Belajar Siswa di Yayasan Perguruan SMP Al Hidayah Medan Tembung* (Skripsi), 2018; Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Kaguruan Universitas Islam Negeri Sumatera. Dalam penelitian terdahulu ini terdapat perbedaan dengan penelitian saya, yakni dalam penelitian terdahulu ini mempunyai rumusuan masalah sebagai berikut: 1). Bagaimana pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. 2). Bagaimana strategi manajemen Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa dan 3). Apa saja faktor pendukung dan penghambat

pelaksanaan strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa di Yayasan Perguruan SMP Al-Hidayah Medan Tembung. Penelitian ini menggunakan lokasi penelitian yang berbeda, yakni penelitian ini sekolah menengah pertama dalam naungan yayayasan dan dinas pendidikan setempat. sedangkan penelitian saya berada dalam madrasah tsanawiyah berbasis agama dan dibawah naungan Kementerian Agama dan LP Ma'arif NU.

Persamaan dalam penelitian yang dilakukan saudari Layla Fatimah ini adalah metode dan jenis yang digunakan dalam penelitian, yakni menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Menggunakan subjek dan objek penelitian yang sama yakni kepala sekolah dan prestasi siswa.

Hasil penelitian terdahulu ini adalah: Pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah adalah menggunakan planning, organizing, actuating, controlling (POAC). Perencanaan yang dibuat dibuat kepala sekolah dibagi menjadi dua, yaitu: perencanaan bagi peserta didik terdiri dari membuat RPP dan kegiatan ekstrakurikuler, sedangkan perencanaan bagi guru-guru membuat pembinaan dan bimbingan. Strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa adalah dengan memantau setiap hari semua kegiatan rutin yang dilakukan di Yayasan SMP Al-Hidayah. Dan juga kepala sekolah membuat kegiatan rutin bagi peserta didik dan seluruh pegawai yang ada di lingkungan tersebut,

kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan, demokrasi, dan selalu mengutamakan kerja sama tanpa ada mengedepankan keegoisan. Faktor pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah ini terdiri dari faktor internal dan eksternal.

2. Zaenal Mustofa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di Smp Pondok Modern Selamat Kendal* (Skripsi), 2009.

Dalam penelitian terdahulu ini terdapat perbedaan dengan penelitian saya, yakni dalam penelitian terdahulu ini mempunyai rumusan masalah sebagai berikut: 1). Prestasi apa saja yang telah dicapai siswa SMP Pondok Modern Selamat Kendal baik yang bersifat akademik maupun non akademik? 2). Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMP Pondok Modern Selamat (PMS) Kendal?. Dalam penelitian ini terdapat perbedaan lainnya yakni pemilihan lokasi penelitian yang mana lokasi penelitian terdahulu ini berada di sekolah menengah pertama dalam naungan pondok pesantren modern yang mana dalam penelitian saya ini berada di madrasah yang dinaungi LP. Ma'arif NU yang tentunya memiliki lingkungan dan budaya sekolah yang berbeda.

Persamaan dalam penelitian yang dilakukan saudara Zainal Mustofa ini adalah menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Persamaan subjek dan



objek penelitian yang mana dalam penelitian terdahulu ini menggunakan kepala sekolah dan prestasi siswa.

Hasil daripada penelitian ini adalah: 1) Prestasi siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal meraih rangking pertama dari sekolah SMP swasta peringkat rayon berdasarkan nilai ujian nasional, dan telah meraih rangking ke-4 dari sekolah SMP swasta/negeri peringkat rayon berdasarkan nilai ujian nasional. Prestasi non akademik SMP Pondok Modern Selamat Kendal telah banyak mendapatkan prestasi unggulan yang dominan dari tahun-tahun sebelumnya dan sangat berpotensi pada setiap cabang lomba yang diikutinya baik ditingkat kecamatan, kabupaten, maupun tingkat nasional. 2). Kepemimpinan kepala sekolah SMP Pondok Modern dijalankan dengan gaya demokratis, tidak memaksa atau otoriter, kepala sekolah selalu mengajak para guru-guru bahkan karyawan dalam mengambil keputusan pada suatu masalah untuk meningkatkan prestasi siswa. Dalam meningkatkan prestasi siswa kepala sekolah memberikan motivasi kepada siswa untuk mengembangkan bakatnya, memberikan arahan serta bimbingan kepada siswanya.

3. Achmad Fahrizal Zulfani, *Implementasi manajemen kurikulum untuk meningkatkan prestasi siswa non-akademik di SMA Al-Mutazam Mojokerto* (Tesis), 2014. Dalam penelitian ini terdapat perbedaan penentuan fokus penelitian yang mana dalam penelitian terdahulu ini mempunyai fokus penelitian sebagai berikut: 1). Bagaimana perencanaan

program kegiatan ekstrakurikuler terhadap peningkatan prestasi non akademik siswa di SMA Al-Mutazam Mojokerto 2). Bagaimana pelaksanaan program kegiatan ekstrakurikuler terhadap peningkatan prestasi non akademik siswa di SMA Al-Mutazam Mojokerto 3). Bagaimana evaluasi program kegiatan ekstrakurikuler terhadap peningkatan prestasi non akademik siswa di SMA Al-Mutazam Mojokerto 4). Bagaimana Implikasi program kegiatan ekstrakurikuler terhadap peningkatan prestasi non akademik siswa di SMA Al-Mutazam Mojokerto. Perbedaan lain dalam penelitian ini adalah subjek penelitian yang mana dalam penelitian terdahulu adalah guru dan kordinator kegiatan ekstrakurikuler sedangkan dalam penelitian yang akan saya lakukan ini menjadikan kepala madrasah sebagai objeknya. Perbedaan selanjutnya yakni penentuan lokasi penelitian yang mana dalam penelitian terdahulu ini berada di Sekolah Menengah Atas sedangkan dalam penelitian saya berada di Madrasah Tsanawiyah, dengan perbedaan lokasi ini tentunya menjadi pembeda pula mata pelajaran dan kegiatan ekstrakurikulernya.

Selanjutnya persamaan dalam penelitian terdahulu ini adalah menggunakan pendekatan dan jenis penelitian kualitatif deskriptif dan metode observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Mempunyai persamaan menjadikan siswa sebagai objek penelitian.

Hasil dari penilaian terdahulu ini adalah: 1). Perencanaan kegiatan ekstrakurikuler yang dicanangkan SMA Al Multazam sudah diterapkan dengan baik dengan indikator perencanaan yang dilakukan sesuai target dan sasaran dan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Sehingga pengorganisasian kegiatan ekstrakurikuler terstruktur. 2). Pelaksanaan program kegiatan ekstrakurikuler berjalan dengan baik. Dengan indikator bahwa SMA Al Multazam melaksanakan beberapa hal dalam kegiatan ekstrakurikuler meliputi: a) Pembinaan secara kontinyu dan berkelanjutan b) Student day (hari kreatifitas siswa). c) Mengadakan seleksi. d) Pengiriman duta ke luar sekolah. 3). Adanya kegiatan ekstrakurikuler untuk meningkatkan prestasi non- akademik siswa mempunyai implikasi sebagai berikut : a) implikasi terhadap siswa yaitu dapat mencerdaskan dan melatih kemandirian siswa b) implikasi terhadap masyarakat yaitu Sekolah di kenal masyarakat luas dengan pencapaian prestasi non- akademik.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul, Bentuk Penelitian dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Laila Fatimah, <i>Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa di Yayasan Perguruan SMP Al Hidayah Medan Tembung</i> (Skripsi), 2018	Metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi.	1). Pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah adalah planning, organizing, actuating, controlling (POAC). Perencanaan yang dibuat dibuat kepala sekolah dibagi menjadi dua, yaitu: perencanaan bagi peserta didik terdiri dari membuat RPP dan kegiatan ekstrakurikuler, sedangkan perencanaan bagi guru-guru membuat pembinaan dan bimbingan. 2). Strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi	1). Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi dan jenis penelitian kualitatif deskriptif.  2). Subjek dan objek penelitian yang sama yakni kepala sekolah dan prestasi siswa.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah:  1). Penentuan Rumusan masalah dan  2). Penentuan lokasi penelitian	Dalam penelitian ini membahas tentang fungsi pelaksanaan, manajemen strategi dan faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan manajemen strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.

			<p>belajar siswa adalah dengan memantau setiap hari semua kegiatan rutin yang dilakukan di Yayasan SMP Al-Hidayah. Dan juga kepala sekolah membuat kegiatan rutin bagi peserta didik dan seluruh pegawai yang ada di lingkungan tersebut, kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan, demokrasi, dan selalu mengutamakan kerja sama tanpa ada mengedepankan keegoisan. 3). Faktor pendukung dan penghambat strategi kepala madrasah ini terdiri dari faktor internal dan eksternal.</p>			
2.	<p>Zaenal Mustofa, <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah</i></p>	<p>Metode observasi, wawancara</p>	<p>1). Prestasi siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal meraih</p>	<p>1). Peneliti menggunakan subjek dan objek</p>	<p>Perbedaan dalam penelitian ini adalah:</p>	<p>Dalam penelitian ini membahas tentang prestasi</p>



	<p><i>Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa Di Smp Pondok Modern Selamat Kendal (Skripsi), 2009</i></p>	<p>dan studi dokumentasi.</p>	<p>rangking pertama dari sekolah SMP swasta peringkat rayon berdasarkan nilai ujian nasional, dan telah meraih rangking ke-4 dari sekolah SMP swasta/negeri peringkat rayon berdasarkan nilai ujian nasional. Prestasi non akademik SMP Pondok Modern Selamat Kendal telah banyak mendapatkan prestasi unggulan yang dominan dari tahun-tahun sebelumnya dan sangat berpotensi pada setiap cabang lomba yang diikutinya baik ditingkat kecamatan, kabupaten, maupun tingkat nasional. 2). Kepemimpinan kepala sekolah SMP Pondok Modern dijalankan dengan gaya demokratis, tidak</p>	<p>kepala madrasah dan peningkatan prestasi siswa. 2). Menggunakan metode dan jenis penelitian yang sama.</p>	<p>1). Penentuan Fokus masalah dan 2). Penentuan lokasi penelitian.</p>	<p>siswa yang dioapat dan hubungan kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi siswa.</p>
--	---	-------------------------------	--	---	---	---

			memaksa atau otoriter, kepala sekolah selalu mengajak para guru-guru bahkan karyawan dalam mengambil keputusan pada suatu masalah untuk meningkatkan prestasi siswa. Dalam meningkatkan prestasi siswa kepala sekolah memberikan motivasi kepada siswa untuk mengembangkan bakatnya, memberikan arahan serta bimbingan kepada siswanya.			
3.	Achmad Fahrizal Zulfani, <i>Implementasi manajemen kurikulum untuk meningkatkan prestasi siswa non-akademik di SMA Al-Mutazam Mojokerto</i> (Tesis), 2014	Metode observasi, wawancara dan studi dokumentasi.	1). Perencanaan kegiatan ekstrakurikuler yang dicanangkan SMA Al Mutazam sudah diterapkan dengan baik dengan indikator perencanaan yang dilakukan sesuai sasaran dan sesuai dengan visi dan misi	Persamaan dalam penelitian terdahulu adalah: 1). Penentuan objek penelitian 2.) menggunakan metode observasi, wawancara dan studi	1). Penggunaan subjek penelitian yang tidak sama. 2). Fokus penelitian yang berbeda dan 3). Penentuan lokasi penelitian	Dalam penelitian ini membahas tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dari manajemen kurikulum dalam program kegiatan ekstrakurikuler

			<p>sekolah. Sehingga pengorganisasian kegiatan ekstrakurikuler terstruktur. 2). Pelaksanaan program kegiatan ekstrakurikuler berjalan dengan baik. Dengan indikator bahwa SMA Al Multazam melaksanakan beberapa hal dalam kegiatan ekstrakurikuler meliputi: a) Pembinaan secara kontinyu dan berkelanjutan b) Student day (hari kreatifitas siswa). c) Mengadakan seleksi. 3). Adanya kegiatan ekstrakurikuler untuk meningkatkan prestasi non- akademik siswa mempunyai implikasi sebagai berikut : mencerdaskan dan melatih kemandirian siswa.</p>	<p>dokumentasi. Jenis penelitian kualitatif deskriptif</p>	<p>yang berbeda</p>	<p>untuk meningkatkan prestasi non akademik siswa.</p>
--	--	--	---	--	---------------------	--

## **F. Definisi Istilah**

### **1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebuah pengelolaan, kiat, cara atau taktik utama yang dirumuskan secara sistematis meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi oleh seorang yang mampu mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

### **2. Kepala Madrasah**

Kepala madrasah atau kepala sekolah merupakan seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu dan memiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran, kemajaun, dan pengajaran pendidikan disuatu sekolah. Kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah MTs NU Pakis

### **3. Peningkatan Prestasi Akademik Siswa**

Sebuah upaya yang dilakukan lembaga pendidikan dalam bidang pelajaran akademik yang ada didalam kurikulum madrasah untuk melakukan proses perbaikan-perbaikan guna mencapai hasil yang lebih baik lagi, misalnya: peningkatan nilai raport siswa, peningkatan peringkat nilai Ujian Nasional dari tingkat Kecamatan menjadi tingkat Kabupaten

ataupun tingkat Nasional. Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peningkatan prestasi akademik siswa di MTs NU Pakis

#### **4. Peningkatan Prestasi Non Akademik Siswa**

Sebuah upaya yang dilakukan lembaga pendidikan dalam bidang pelajaran ekstrakurikuler sebagai proses melakukan perbaikan-perbaikan guna mencapai hasil yang lebih baik lagi, misalnya: peningkatan prestasi juara pramuka antar siswa dari tingkat Kecamatan menjadi tingkat Kabupaten ataupun tingkat Nasional. Yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peningkatan prestasi non akademik siswa di MTs NU Pakis.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Dalam laporan penelitian dalam bentuk skripsi ini memiliki susunan sistematika pembahasan sebagai berikut:

1. BAB I Membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinilitas penelitian dan definisi istilah.
2. BAB II Menjelaskan kajian pustaka dan kerangka berfikir penelitian. Adapun kajian pustaka yang dibahas meliputi: Pengertian manajemen strategi, proses manajemen strategi, pengertian prestasi akademik dan non akademik, kegiatan prestasi akademik dan non akademik.
3. BAB III Menjelaskan tentang metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, subyek penelitian, lokasi



penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan.

4. BAB IV Menjelaskan tentang paparan data dan temuan penelitian yang meliputi: deskripsi lokasi penelitian (sejarah, visi, misi dan tujuan), paparan data penelitian yang berisi tentang data-data untuk menjawab rumusan masalah, temuan penelitian yang berisi tentang pembahasan dari paparan data atau hasil analisis data.
5. BAB V Menjelaskan tentang pembahasan hasil penelitian yang meliputi penyajian temuan penelitian dalam bentuk data yang disertai dengan pembahasan mengenai jawaban dari masalah penelitian, tafsiran temuan penelitian, modifikasi teori yang sudah ada, serta implikasi-implikasi lain dari hasil penelitian.
6. BAB VI Bagian penutup yang didalamnya terdapat dua hal pokok, meliputi kesimpulan dan saran.

## BAB II

### PRESPEKTIF TEORI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah dua perkataan yang terdiri dari kata "manajemen dan strategi" yang masing-masing memiliki arti berbeda.

Manajemen menurut Malayu S.P. Hasibuan:

Manajemen adalah aktifitas-aktifitas perencanaan perngorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.<sup>10</sup>

Sedangkan strategi menurut Lashway adalah pola perilaku yang dirancang untuk mencapai kerjasama para anggota dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>11</sup> Menurut Akdon strategi merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran."<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 2

<sup>11</sup> Syafaruddin dan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media, 2010), hal. 146

<sup>12</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal.5

Sejalan dengan pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa penggunaan kata "manajemen strategik" dalam sebuah organisasi diartikan sebagai suatu kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Dalam lembaga pendidikan sendiri diberikan kebijakan dari pemerintah pusat untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah. Secara teoritis manajemen berbasis sekolah memberi peluang bagi pengelola pendidikan di sekolah untuk mendesain dan merancang suatu progam dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki. Maka dari pada itu manajemen strategik pada suatu lembaga pendidikan dianggap sangat penting karena mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>13</sup>

Manajemen strategi pendidikan menurut Akdon adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi pendidikan mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efesien."<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Nawawi:

---

<sup>13</sup> Ibid, hal. 229

<sup>14</sup> Ibid, hal. 231

Manajemen strategi dalam pendidikan adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai dengan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak (kepala sekolah) dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuannya.<sup>15</sup>

Kepala sekolah sendiri memiliki artri sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Kompri, kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di madrasah itu, kehidupan di sekolah diatas sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala madrasah.<sup>17</sup>

Dari beberapa teori diatas peneliti menyimpulkan bahwa manajemen strategi kepala madrasah adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan, (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang

---

<sup>15</sup> Nawawi H, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press, 2008), hal. 148

<sup>16</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media. 2011), hal. 40

<sup>17</sup> Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 1

memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.

## 2. Proses-Proses Manajemen Strategi

Suwarsono Muhammad, mengatakan bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.<sup>18</sup>

Tahapan proses perencanaan strategi yang disusun Tim Peningkatan Mutu SMP Depdiknas Tahun 2006 adalah sebagai berikut:<sup>19</sup>

1. Merumuskan visi, misi dan nilai lembaga
2. Analisi lingkungan strategis
3. Faktor-faktor kunci keberhasilan
4. Tujuan dan sasaran
5. Strategi (kebijakan, program dan kegiatan)
6. Evaluasi kinerja

Sedangkan menurut pendapat Akdon, proses manajemen strategi lembaga pendidikan terbagi dalam tiga tahapan yakni *formulasi strategic*,

---

<sup>18</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004), hal.6

<sup>19</sup> Tim Teknis Peningkatan mutu SMP, *School-Based Management* (Jakarta, 2006)



*implementasi* strategic dan *evaluasi strategic*. Dan rinciannya sebagai berikut:<sup>20</sup>

➤ **Tahap *Formulasi strategi***

1) Perumusan Visi, Misi dan Nilai

- a) *Visi*: Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Seringkali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistic dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan). Misi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau kedepan.

Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Max dan Majluf bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- a. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.

---

<sup>20</sup> Akdon, *Op.cit*, hal. 94-182

- b. Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait).
- c. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.<sup>21</sup>

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.

Kriteria-kriteria pembuatan visi meliputi antara lain:

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Menjembatani masa kini dan masa datang

---

<sup>21</sup> Max dan Majluf, *Strategic Manajemen: An Intregative Prespective*, (New York: Prentice Hall, 1984), hal. 45

e. Gambaran yang realistic dan kredibel dengan masa depan yang menarik.

f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Suatu visi agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholders*. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Hal lain yang terkadang terlihat *simple* namun sering dilupakan dalam pembuatan visi bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat. Seperti disebutkan di atas bahwa visi adalah pernyataan dari organisasi tentang tujuan utama organisasi, kebijakan, dan nilai-nilai yang dianut. Sebagai pernyataan yang bersifat permanen, visi tidak perlu di *update* pada setiap *planning cycle* (misalnya 1 tahun), namun visi ini merupakan subyek untuk di revisi dalam interval yang lebih lama misalnya lima tahun atau lebih.

b) *Misi*: Visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk hal itu dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih *detail* jika dibandingkan dengan visi. Misi

adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang.

Definisi di atas memperlihatkan bahwa pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu.

Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri saja, dan mengabaikan kepentingan masyarakat, pelanggan maupun *stakeholder*. Oleh karena itu misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan (*expressed in customer driven term*).

Pernyataan misi itu harus :

- a. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan
- b. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya

- c. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi. Rumusan misi harus selalu berada di depan meja seluruh anggota organisasi. Proses pengembangan misi sangat ditentukan oleh aspirasi dan persepsi pelanggan maupun *input* dari para *stakeholder*. Namun, demikian rumusannya seharusnya tidak terlalu melebar yang mengakibatkan organisasi bergerak dalam segala hal sehingga tidak efektif. Misi merupakan dasar bagi tahap selanjutnya dalam *management strategic* seperti *critical success factors* (CsFs), tujuan, dan sasaran organisasi.

Misi berubah apabila kehendak (*purpose*) organisasi berubah atau karena adanya validasi langkah/komponen manajemen *strategic* yang lain. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa mendatang oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Sedangkan kriteria pembuatan misi meliputi:

- a. Penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
- b. Harus jelas memiliki sasaran public yang akan dilayani.
- c. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.



d. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

c) *Nilai*: Nilai-nilai atau *values*, sebagaimana ditulis dalam Encylopedia Americana, 1967, adalah sebagai berikut: *value* dalam filsafat merupakan suatu istilah yang sama artinya dengan ide yang berharga. Nilai-nilai adalah kriteria tentang kebaikan dan kebaikan yang diyakini dan diterapkan dalam kehidupan organisasi, sehingga menjadi norma yang diyakini dalam kehidupan individu. Suatu himpunan nilai (*values*) akan terdiri dari bagaimana kita ingin bersikap terhadap satu sama lain di dalam melaksanakan tugas; bagaimana menghadapi pelanggan; *supplier*, *vendor*, masyarakat luas serta sebagai batas sejauh mana kita melangkah.

Nilai adalah ukuran yang mengandung kebenaran/ kebaikan mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi rangka mencapai dan visi organisasi

Nilai individu adalah prinsip yang mengingatkan kita pada apa yang diinginkan. Nilai juga merupakan pertimbangan bagaimana memperlakukan apa yang sebaiknya diperoleh. Pada perkembangan di kemudian hari, nilai juga dipakai dalam ekonomi, yaitu nilai suatu barang dan jasa, berkaitan dengan antara lain kualitas, kelangkaan

suatu barang dan jasa (*scarcity*). Bahkan sekarang nilai juga digunakan dalam industry, dan *humanities* (HAM).

Definisi lain menyebutkan bahwa nilai adalah aturan-aturan atau pedoman yang dibuat dan dianut oleh suatu organisasi yang mengikat anggota-anggotanya untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut itu, konsisten dengan peraturan-peraturan.

Rumusan nilai adalah sebagai berikut:

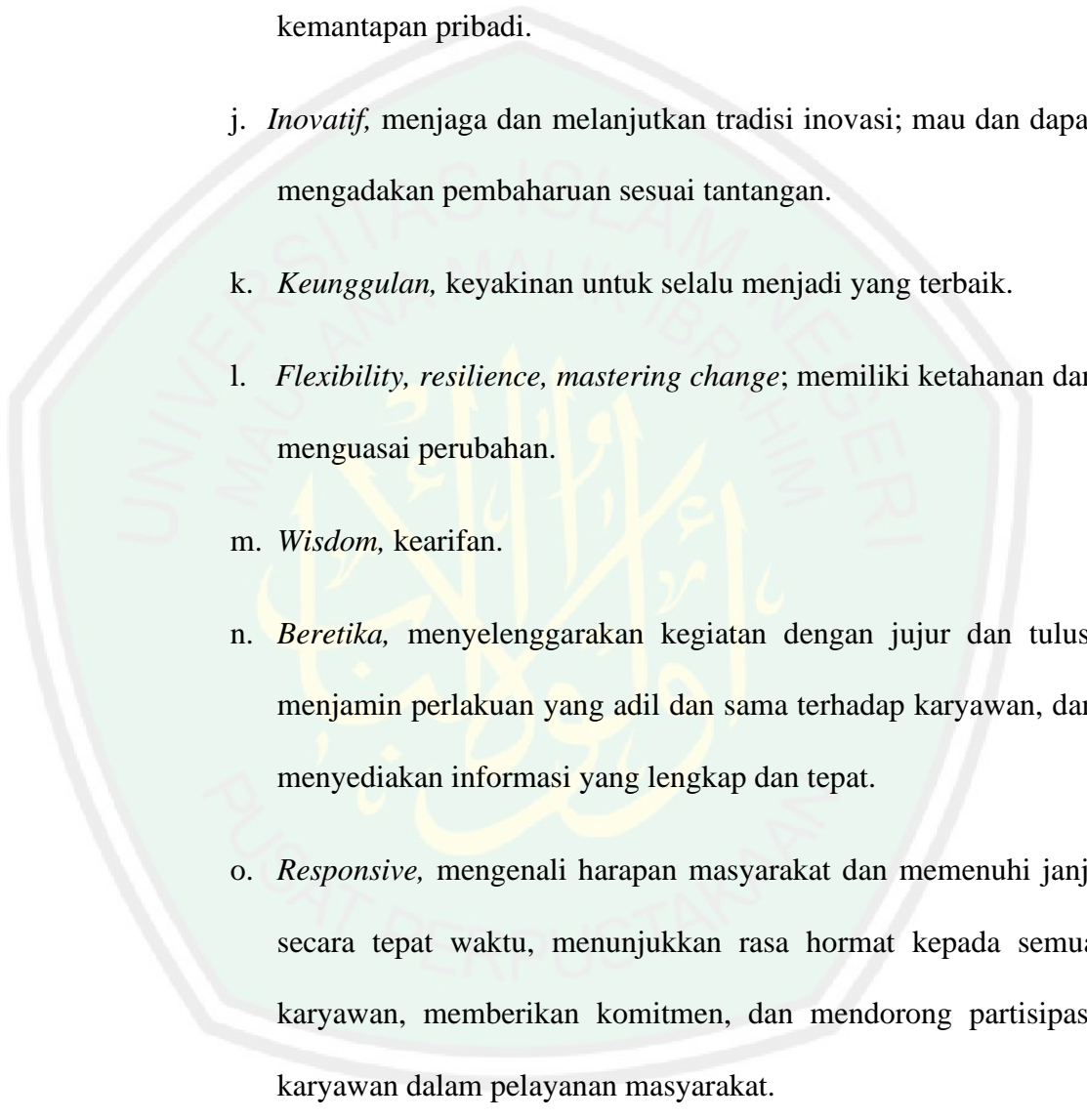
- a. Penjelasan bagaimana pimpinan organisasi dalam sehari-harinya melakukan tugas memimpin organisasi.
- b. Sikap saling menghormati serta menghargai terhadap sesama, berperilaku santun, rendah hati dan memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan.
- c. Menanamkan rasa hormat pada orang lain terutama dikap menghargai pelanggan, *supplier*, *vendor*, dan masyarakat luas

Nilai biasanya sangat baik apabila dijabarkan sepenuhnya dalam sikap atau perilaku sehari-hari, terutama harus ditunjukkan oleh para pimpinan, karena sebuah teladan bernilai seribu ajakan. Komitmen mereka terhadap nilai (*values*) yang dianut organisasi menyebabkan perhatian seluruh komponen organisasi ditujukan sepenuhnya kepada substansi perencanaan dan bukan pada bentuknya.

Nilai individu dan nilai organisasi sangat menentukan tercapainya baik visi maupun misi. Oleh karena itu strategi yang dipilih harus sesuai dengan kemampuan sumber daya maupun nilai (*values*) yang dimiliki organisasi karena merupakan kekuatan riil selama perjalanan mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Beberapa nilai-nilai (*values*) penting seperti:

- a. *Togetherness*, bekerja dalam kebersamaan jauh lebih baik dari pada bekerja sendiri-sendiri.
- b. *Empathy*, memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain.
- c. *Assist*, kesediaan untuk selalu memberikan bantuan secara ikhlas.
- d. *Maturity*, kematangan dalam mengatasi permasalahan maupun tantangan bersama.
- e. *Willingness*, kesediaan bekerjasama berdasarkan persahabatan atau kooperatif.
- f. *Organizational*, berperilaku secara organisasional yakni berinteraksi satu sama lain dalam memecahkan masalah ataupun krisis.
- g. *Respect*, saling menghormati serta menghargai terhadap sesama.

- 
- h. *Kindness*, berperilaku santun, rendah hati, serta selalu memberikan kesejukan dalam setiap pertemuan.
  - i. *Integritas*, menanamkan rasa hormat kepada orang lain, kemantapan pribadi.
  - j. *Inovatif*, menjaga dan melanjutkan tradisi inovasi; mau dan dapat mengadakan pembaharuan sesuai tantangan.
  - k. *Keunggulan*, keyakinan untuk selalu menjadi yang terbaik.
  - l. *Flexibility, resilience, mastering change*; memiliki ketahanan dan menguasai perubahan.
  - m. *Wisdom*, kearifan.
  - n. *Beretika*, menyelenggarakan kegiatan dengan jujur dan tulus, menjamin perlakuan yang adil dan sama terhadap karyawan, dan menyediakan informasi yang lengkap dan tepat.
  - o. *Responsive*, mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu, menunjukkan rasa hormat kepada semua karyawan, memberikan komitmen, dan mendorong partisipasi karyawan dalam pelayanan masyarakat.
  - p. *Rasa memiliki*, mengenali harapan masyarakat dan memenuhi janji secara tepat waktu.

## 2) Analisis lingkungan strategis

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

a) Lingkungan Internal Meliputi:

- a. Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi keuntungan strategic dalam encapai visi dan misi.
- b. Kelemahan Internal (*Weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

b) Lingkungan Eksternal Meliputi :

- a. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- b. Tantangan/Ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakiobatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.



Lingkup analisis lingkungan strategik adalah telaah lingkungan internal dan telaah lingkungan eksternal yang dapat menghasilkan kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal.

a) Telaah Lingkungan Internal (PLI)

PLI ini mencermati (*scanning*) kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain:

- a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personennya.
- b. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c. Sumber-daya manusia, sumber-daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber-daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber-daya manusianya.
- d. Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.

b) Telaah Lingkungan Eksternal (PLE)

PLE mencermati (*scanning*) peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi sendiri (yang tidak dapat dikelola manajemen) yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam bidang/ aspek.

- a. *Task Environment*, secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti: klien, konsumen, *stakeholder*, pesan pelanggan.
- b. *Societal Environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, geografi.
  - *Economic Environment*, merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi, dan analisisnya paling sulit dilakukan, karena menyangkut ekonomi tingkat nasional. Misalnya, masalah keuangan negara, tingkat inflasi, suku bunga, dan sebagainya.
  - *Technological Environment*, merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan *economic environment*. Kemajuan teknologi yang sangat pesat pada saat ini menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

- *Social Environment*, menjadi yang paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya (*social attitude and values*). Transparansi/keterbukaan merupakan suatu tuntutan baru, terutama terhadap pemerintahan, sementara kritik masyarakat harus diperhatikan, dan adanya tuntutan akan peningkatan “*quality of life*” yang semakin gencar.
- *Ecological Environment*, merupakan hal yang sangat sulit dianalisis. Identifikasi tentang kecenderungan dan peluang sangat sulit dilakukan, karena sangat tergantung pada kematangan (*maturity*) lingkungan, belum ada suatu pembakuan yang telah disepakati bersama. Termasuk dalam *ecological environment* ini antara lain masalah polusi dan pencemaran lingkungan alam (fisik).
- *Political Environment*, merupakan kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi, misalnya kebijakan perpajakan moneter, perizinan, yang mempunyai dampak jangka panjang pada efektivitas organisasi. Hal ini akan terasa pada organisasi yang bidang pemerintahan.

**Tabel 2.1 Format Identifikasi Lingkungan**

(sumber: Akdon, 2006)

INTERNAL	EKSTERNAL
<b>KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)</b>	<b>PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)</b>
1. ....	1. ....
2. ....dst	2. ....dst
<b>KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)</b>	<b>TANTANGAN/ANCAMAN (<i>THREAT</i>)</b>
1. ....	1. ....
2. ....dst	2. ....dst

➤ **Tahap Implementasi Strategi**

1) Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan

Penentuan faktor-faktor kunci keberhasilan adalah dengan cara mengadu hasil ranking dari KAFI dan KAFE kemudian dari analisis tersebut lahirlah asumsi-asumsi strategi, dari asumsi-asumsi strategi ini kemudian diurutkan dengan cara mebobot asumsi-asumsi tersebut dengan kaitan visi, misi dan nilai yang hasil urutannya nanti berupa Faktor-faktor kunci keberhasilan.

FKK adalah bidang atau topik yang terkait dengan visi dan misi secara keseluruhan, pencapaian FKK sangat mempengaruhi kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan visi organisasi.

**Tabel 2.2 Analisi KAFI vs KAFE**

(sumber: Akdon, 2006)

INTERNAL	<b>Strength</b> (Kekuatan) Susunan daftar (rangking) 1. .... 2. .... 3. ....dst	<b>Weakness</b> (Kelemahan) Susunan daftar (rangking) 1. .... 2. .... 3. ....dst
EKSTERNAL		
<b>Opportunities</b> (Peluang) Susunan daftar (rangking) 1. .... 2. .... 3. ....dst	<b>Asumsi Strategi (SO)</b> (kekuatan vs peluang) pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang 1. .... 2. .... 3. ....dst	<b>Asumsi Strategi (WO)</b> (kekuatan vs peluang) Tanggulasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. 1. .... 2. .... 3. ....dst
<b>Threats</b> (Tantangan) Susunan daftar (rangking) 1. .... 2. ....dst	<b>Asumsi Strategi (ST)</b> (kekuatan vs tantangan) pakai kekuatan untuk menghadapi tantangan atau mengubahnya menjadi peluang 1. .... 2. ....dst	<b>Assumsi Strategi (WT)</b> (kelemahan vs tantangan) Perkecil kelemahan dan hindari tantangan 1. .... 2. ....dst

**Tabel 2.3 Menetapkan Urutan Asumsi Pilihan Strategi**

(sumber: Akdon, 2006)

Asumsi Strategik	Keterkaitan dengan :			Urutan Pilihan Strategi (2+3+4)
	Visi	Misi	Nilai-nilai	
1	2	3	4	5
SO 1..... 2.....dst				



<b>ST</b> 1..... 2.....dst				
<b>WO</b> 1..... 2.....dst				
<b>WT</b> 1..... 2.....dst				

2) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi

a) *Tujuan*: Dalam kerangka pikir manajemen strategik, tujuan tidak harus merupakan target-target yang bersifat kuantitatif dari suatu organisasi. Pencapaian tujuan merupakan ukuran dari keberhasilan kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategik yang di dalamnya mengandung usaha untuk melaksanakan suatu tindakan. Untuk itu tujuan haruslah menegaskan tentang apa (*what*) yang secara khusus (*spesifik*) harus dicapai dan kapan (*when*).

Pencapaian tujuan dapat menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi. Secara singkat, kriteria tujuan adalah PAIN – *Porfitable, Achievable, Important and Numerical (No pain no gain)* dan GAIN (*Goals are improvement number*).

a. Kriteria Tujuan:

1. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
2. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
3. Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategik.
4. Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan telah tercapai.
5. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
6. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
7. Tujuan menggambarkan hasil program/ sub program yang diinginkan.
8. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.

9. Tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.

b. Perumusan Tujuan:

Perumusan tujuan biasanya hanya 2 atau 3 butir untuk setiap faktor FKK, sehingga memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel (*accountable*).

1. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pada dasarnya merupakan penjabaran dari misi organisasi, oleh karena itu, mengingat kegiatan dalam mencapai tujuan biasanya berjangka 3-4 tahun, maka tujuan menjadi benchmark untuk pengukuran kinerja organisasi.
2. Tujuan menyatakan kegiatan khusus apa (*what*) yang akan diselesaikan dan kapan (*when*) dilakukannya

b) *Sasaran*: Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin, diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan bagian integral, tak terpisahkan dari suatu proses perencanaan strategic. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan dalam SMART (*specific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result-oriented, Time bound*). Sasaran juga harus menyatakan alokasi anggaran/ sumber-sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.

Sasaran organisasi adalah penting karena merupakan salah satu tonggak (*Cornestone*) dari proses perumusan perencanaan strategi yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan, dan menyatakan tugas-tugas khusus (*Specific tasks*) yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek (*short-term*) jika organisasi ingin sukses.

Sasaran mengungkapkan tugas-tugas spesifik yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu pendek yang memungkinkan organisasi yang bersangkutan dapat berhasil. Keberhasilan organisasi diukur dengan cara membandingkan antara kesesuaian tujuan jangka panjang dengan SCFs, sehingga dengan demikian tercapai pulalah visi dan misi organisasi.

a. Ciri-ciri Sasaran

Sasaran hendaknya mempunyai ciri-ciri (*Characteristic*) yang sangat khusus/spesifik. Ciri sasaran yang SMART, adalah sebagai berikut :

1. *Spesific*

Sasaran organisasi harus spesifik karena merupakan panduan (*guidance*) untuk kelompok-kelompok organisasi yang bersangkutan.

2. *Measurable*

Sasaran satu organisasi harus dapat diukur. Sasaran tersebut merupakan standar yang dapat dipakai untuk mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat.

3. *Aggressive and Attainable, agresif dan dapat dicapai*

Karena sasaran dijadikan standar pencapaian maka haruslah menantang, dan dapat diwujudkan.

4. *Results-Orientes*

Sasaran haruslah menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.

5. *Time bound*

Sasaran harus menspesifikasi suatu kerangka waktu yang relatif singkat, mulai dari harian, mingguan sampai dengan tidak lebih dari satu tahun. Umumnya sasaran harus lebih dapat dikelola, dan terpadu dengan proses anggaran

b. Merumuskan Sasaran

Sasaran dapat dikembangkan melalui berbagai cara, dan setiap organisasi akan menggunakan proses yang dirasakannya paling sesuai dengan gaya organisasinya.

Proses perumusan sasaran dilakukan sebagai berikut :



1. *Review* misi dan tujuan.
2. Tetapkan hasil yang diinginkan.
3. Tetapkan suatu kerangka waktu bagi pencapaian hasil.
4. Membangun akuntabilitas.

c) *Strategi*: Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi suatu organisasi meliputi: kebijakan, program dan kegiatan manajemen untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi mencakup bagaimana sasaran kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan menitikberatkan perbaikan pada pelanggan, bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, dan banyak hal mengenai bagaimana suatu organisasi akan melaksanakan misinya.

Secara singkat dapat dikemukakan bahwa strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang. Strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.

Strategi berkaitan dengan:

- Bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi

- Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan)
- Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, serta segi-segi lainnya
- Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya

Strategi bisa mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Strategi tidak statis melainkan dinamis.

a. Perumusan Strategi

1. Dalam rangka membuat rencana operasional, para manajer dan anggota-anggota staf kunci harus menentukan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan.
2. Biaya, keuntungan serta konsekuensi yang mungkin timbul dari berbagai alternative tindakan harus dievaluasi, dan diseleksi mana yang paling efektif dan paling efisien.
3. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat digunakan untuk menguji setiap alternatif yang disarankan:

- Jika serangkaian tindakan ini diimplementasikan, apakah masuk akal (*plausible*) bahwa sasaran akan dicapai?

- Berapa biaya yang diperlukan dan keuntungan yang diperoleh untuk rangkaian tindakan ini?
- Apakah rangkaian tindakan ini akan berdampak positif atau negatif pada setiap sasaran lain?
- Apakah sasaran ini bergantung pada keberhasilan implementasi sasaran lainnya?
- Adakah organisasi ini diorganisasi untuk mengimplementasikan rangkaian tindakan tersebut, jika tidak, apa yang harus diubah untuk mengakomodasi implementasi?
- Jika diperlukan perubahan, berapa lama waktu diperlukan? Apakah ada kendala yang akan terjadi?
- Setelah diimplementasikan, apakah diperlukan untuk mengimplementasikan rangkaian tindakan ini, dan berapa lama waktu yang diperlukan bagi setiap langkah?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Serangkaian tindakan yang akan diimplementasikan untuk mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan, dapat dilihat masuk akal atau tidak, dapat dipelajari atau dikaji dengan melihat saling keterkaitannya dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan “*Systemic/Systematic*

*Thinking*” atau dapat juga dengan *tools* yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Seluruh biaya yang akan dikeluarkan pada semua kegiatan untuk mencapai suatu sasaran, harus benar-benar menguntungkan. Ini artinya *outcome* maupun *benefit* dari kegiatan-kegiatan harus benar-benar menunjukkan angka atau kondisi yang dapat meyakinkan bahwa benar-benar menguntungkan, bukan hanya menghasilkan output yang sesuai saja.
3. Rangkaian tindakan-tindakan akan berdampak positif atau negatif dapat diketahui dengan melihat saling keterkaitannya dalam "*Systemic/Systematic Thinking*" yang logis. Oleh sebab itu perlu dilihat dalam berbagai alternatif sebelum menentukan system yang dipilih.
4. Sistem yang dipilih dalam jawaban nomor 3, juga dapat menjawab apakah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat mendukung kegiatan yang lain, atau malah mengganggu atau terlepas dari kegiatan yang lainnya.

Strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran dituangkan dalam kebijakan, program dan kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun.

Strategi akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana strategik khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pemimpin harus mengelolanya. Dengan kata lain strategi merupakan terjemahan pemikiran kepada tindakan yang diarahkan pada penyelenggaraan operasional sehari-hari dari seluruh komponen dan unsur organisasi. Agar strategi dapat diterapkan dengan baik, perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam menentukan kebijakan organisasi. Kebijakan, program operasional dan kegiatan atau aktivitas organisasi tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

#### b. Kebijakan Organisasi

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan: 1). Menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan.. 2).Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran. 3). Menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui



apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan

Dalam buku SAKIP LAN-RI 2004 disebutkan bahwa:

"Elemen penting dalam menyiapkan kebijakan adalah kemampuan untuk menjabarkan strategi ke dalam kebijakan-kebijakan yang cocok, dapat dilaksanakan, dan tidak hanya baik secara teoritis. Bagi para pejabat menengah mereka tidak hanya memutuskan perubahan strategi tetapi yang lebih penting ialah bagaimana strategi baru tersebut dapat dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana dilaksanakannya secara efektif dan efisien. Jumlah kebijakan yang akan disusun pada setiap instansi pemerintah berbeda. Kebijakan yang ada dalam rencana strategik ini adalah kebijakan teknis".<sup>22</sup>

c. Program Operasional Organisasi

Pengertian program operasional dalam SAKIP LAN-RI 2004 adalah kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran. Beberapa ciri program operasional adalah sebagai berikut:

1. Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.

---

<sup>22</sup> LAN-RI, *Bahan Ajar Diklatpim Tk. II, Kajian Manajemen Strategik (Bacaan peseta)* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2004), hal. 113

2. Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan satu rencana.
3. Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
4. Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah (3-5 tahun) atau bersifat tahunan saja.
5. Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Program kerja operasional di dasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.

**Tabel 2.4 Contoh Formulir Rencana Strategik**

(sumber: Akdon, 2006)

**RENCANA STRATEGI**

**Tahun...s.d...**

**Instansi** : .....

**Visi** : .....

**Misi** : .....

Tujuan	Sasaran		Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran		Ket
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program	
1	2	3	4	5	6


➤ **Tahap *Evaluasi Strategi***

1) Penilaian Kinerja

a) *Indikator kinerja*: Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*) maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan *interpretasi*.
- Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- Menangani aspek-aspek yang relevan.

- Harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, hasil/*outcome*, manfaat maupun dampak serta proses.
- *Fleksibel* dan *sensitive* terhadap perubahan pelaksanaan.
- Efektif, dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Penetapan indikator kinerja harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategik yang meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan untuk memudahkan pemilihan indikator kinerja. Pengalaman atas penyelenggaraan misi organisasi sangat membantu dalam memilih indikator kinerja yang relevan, yakni yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kegiatan kerja, program operasional maupun implementasi kebijakan.

Terdapat 5 (lima) macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni : indikator kinerja *input*, indikator kinerja *output*, indikator kinerja *outcome*, indikaor kinerja manfaat dan indikator kinerja dampak. 1). Indikator kinerja *input* (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan; missal dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain. Indikator kinerja *output*

(keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik. 2). Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). 3). Indikator kinerja *benefit* (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. 4). Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

b) *Metode Pengukuran Kinerja*: Dalam rangka melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah, perlu dibuat dulu Rencana Kerja Tahunan yang diambil dari rencana strategik yang berjangka lima tahunan. Perencanaan tahunan ini dapat dibuat dengan membuat visi, misi, tujuan, sasaran, yang cara pencapaiannya memuat kebijakan dan program satu tahun yang akan dikerjakan.

Dari Rencana Kerja Tahunan ini dibuat rencana pengukuran kinerja dengan menguraikan per-program ke dalam kegiatan tahunan, yang selanjutnya dapat dibuat indikator-indikatornya. Indikator kinerja kegiatan terdiri: dari indikator masukan, indikator proses, indikator keluaran, indikator hasil, indikator manfaat dan indikator dampak.

Beberapa cara pengukuran kinerja, antara lain adalah sebagai berikut:



- a. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- b. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan.
- c. Membandingkan kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya.
- d. Membandingkan kinerja dengan kinerja instansi lain atau dengan swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang sedang di ukur.
- e. Membandingkan kinerja nyata dengan standar.

Dari penjelasan berbagai prespektif teori dan kutipan pendapat Akdon diatas peneliti menyimpulkan bahwa proses-proses manajemen strategi kepala madrasah yang pertama adalah formulasi strategik yang didalamnya terdapat perumusan visi, misi dan nilai organisasi juga analisis lingkungan madrasah. Proses yang kedua adalah implementasi strategik yang didalamnya mencakup analisis strategik dan FKK serta Tujuan dan sasaran juga strategi organinasi. Kemudian proses yang ketiga adalah evaluasi strategik yang didalamnya terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja.

### 3. Pengertian Prestasi

Prestasi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah "hasil yang dicapai".<sup>23</sup> Sedangkan menurut kamus populer istilah prestasi adalah apa yang dicapai dengan hasil setelah menyelesaikan suatu hal.<sup>24</sup>

Zaenal Arifin dalam bukunya menjelaskan prestasi berasal dari bahasa Belanda "*Prostration*" yang dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi, yang berarti hasil dari usaha, atau dengan kata lain kemampuan dan sikap dalam menyelesaikan suatu hal.<sup>25</sup>

Menurut Umiarso & Imam Gojali menyatakan bahwa prestasi adalah hasil penilaian pendidikan atas perkembangan dan kemajuan siswa dalam belajar. Prestasi menunjukkan hasil dari pelaksanaan kegiatan yang diikuti siswa di sekolah. Kegiatan belajar yang diikuti siswa dapat diukur melalui penguasaan materi yang diajarkan guru serta nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), hal. 910

<sup>24</sup> Abdul Qohar, *Kamus Populer*, (Jakarta: Bintang Pelajar, 1993), hal. 20

<sup>25</sup> Zaenal Arifin, *Evaluasi Intruksional*, (Bandung: Remaja Karya, 1993), hal. 16

<sup>26</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 226

Sumadi Suryabrata berpendapat bahwa prestasi dalam lingkup pendidikan adalah sebagai rumus yang diberikan guru mata pelajaran mengenai kemajuan atau prestasi belajar selama periode tertentu.<sup>27</sup>

Prestasi siswa dalam sebuah lembaga pendidikan terbagi menjadi dua bagian, yakni prestasi akademik dan non akademik, pengertiannya sebagai berikut:

a. Prestasi Akademik

Menurut Bloom dalam bukunya, mengatakan bahwa:

Prestasi akademik merupakan hasil perubahan perilaku yang meliputi ranah kognitif, ranah afektif dan ranah psikomotor yang merupakan ukuran keberhasilan siswa. Ranah kognitif mencakup pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*), aplikasi (*application*), analisis (*analysis*), sintesis (*synthesis*), dan evaluasi (*evaluation*). Ranah afektif meliputi penerimaan (*receiving/attending*), tanggapan (*responding*), penghargaan (*valuing*), pengorganisasian (*organization*), karakterisasi berdasarkan nilai-nilai (*characterization by a value complex*). Ranah psikomotor membentuk keterampilan melalui persepsi (*perception*), kesiapan (*set*), respon terpimpin (*guided response*), mekanisme (*mechanism*), respon tampak yang kompleks (*complex overt response*), penyesuaian (*adaptation*), penciptaan (*origination*).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Sumardi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), hal. 144

<sup>28</sup> Bloom, Benyamins S., *Taxonomy of Educational Objective Cognitives Domain* (New York : David Mc. Kay, 1975), hal. 144

Pendapat lain mengatakan bahwa prestasi akademik dinyatakan sebagai pengetahuan yang dicapai atau keterampilan yang dikembangkan dalam mata pelajaran tertentu di sekolah, dan ditetapkan dengan nilai tes.<sup>29</sup>

Dari berbagai teori diatas, peneliti menyimpulkan bahwa prestasi akademik adalah suatu capain tertinggi dari berbagai usaha yang dilakukan siswa untuk mencapai tahapan tertinggi mengenai bahan pelajaran yang diajarkan dalam proses pembelajaran sehingga siswa mampu menghasilkan perubahan pengetahuan pemahaman, penerapan, daya analisis, sintesis dan evaluasi yang indikator peningkatanya menggunakan nilai tes.

#### b. Prestasi Non Akademik

Prestasi non akademik adalah prestasi atau kemampuan yang dicapai peserta didik di luar jam kurikuler atau dapat disebut kegiatan ekstrakurikuler.<sup>30</sup> Menurut pendapat lain mengatakan bahwa prestasi non akademik dinyatakan sebagai pengetahuan yang dicapai atau keterampilan yang dikembangkan diluar mata pelajaran akademik namun tetap dalam

---

<sup>29</sup> Suryabrata, *Op.cit.*, hal. 188

<sup>30</sup> Mulyono, *Manajemen Adminitrasi Dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz media, 2008), hal.188

kurikuler di sekolah, dan ditetapkan nilainya melalui tes kemampuan dan lomba-lomba.<sup>31</sup>

#### 4. Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Siswa

Menurut Wahyuni yang dikutip oleh dalam bukunya Gunarsa menjelaskan bahwa prestasi siswa dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Hal-hal yang termasuk kedalam faktor internal adalah kemampuan intelektual atau kecerdasan (*intelegensi*), minat, bakat khusus, motivasi untuk berprestasi, sikap, kondisi fisik dan mental, harga diri akademik, dan kemandirian. Kemudian dikemukakan pula hal-hal yang termasuk kedalam faktor eksternal, yaitu lingkungan sekolah, keluarga, dan faktor situasional.<sup>32</sup>

#### 5. Kegiatan Akademik

Kegiatan akademik adalah kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan dalam struktur dan muatan kurikulum. Berdasarkan struktur dan muatan lokal itulah disusun jadwal pelajaran untuk masing-masing kelas dalam tiap pekan.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Bloom, *Op.cit*, hal. 146

<sup>32</sup> Gunarsa Y. Singgih Ny., Psikologi untuk membimbing, (Jakarta: Gunung Mulia, 2002), hal. 144

<sup>33</sup> Suryabrata, *Op.cit*, hal. 208



Menurut Crow, kegiatan akademik diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:<sup>34</sup>

a. Kemampuan bahasa;

Semakin berkembangnya seseorang menuntut ia untuk memiliki penalaran yang lebih tinggi, hal tersebut sangat bergantung pada penggunaan bahasa. Bahasa adalah alat untuk membangun dan membentuk hubungan yang memperluas pengetahuan.

b. Kemampuan Matematika

Kemampuan berhitung mempunyai fungsi yaitu menekankan berpikir dalam menghadapi situasi yang memerlukan pengalaman-pengalaman yang berhubungan dengan angka.

c. Kemampuan ilmu pengetahuan/sains

Dalam dunia yang dipenuhi dengan produk-produk kerja ilmiah, literasi sains menjadi suatu keharusan bagi setiap orang. Setiap orang perlu menggunakan informasi ilmiah untuk melakukan pilihan yang dihadapinya setiap hari. Melalui studi ilmu pengetahuan bertambahlah pengetahuan siswa tentang dunia.

Dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa jenis-jenis kegiatan akademik adalah suatu kegiatan pembelajaran yang mencakup

---

<sup>34</sup> Ibid.

kemampuan bahasa, kemampuan matematika, dan kemampuan ilmu pengetahuan di sekolah dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan dengan sesuai strategi dan kurikulum sebuah lembaga.

## 6. Kegiatan Non Akademik

Menurut Badrudin, menjelaskan bahwa kegiatan ekstrakurikuler merupakan wadah yang disediakan oleh satuan pendidikan untuk menyalurkan minat, bakat, hobi, kepribadian, dan kreativitas peserta didik yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mendeteksi talenta peserta didik.<sup>35</sup>

Popi Sopiatiin juga menjelaskan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang bernilai tambah yang diberikan sebagai pendamping pelajaran yang diberikan secara intrakurikuler, dan tidak hanya sebagai pelengkap suatu proses kegiatan belajar mengajar, tetapi juga sebagai sarana agar peserta didik memiliki nilai plus, selain pelajaran akademis yang bermanfaat bagi kehidupan bermasyarakat.<sup>36</sup>

Menurut Hadari Nawawi memberikan penjelasan tentang kegiatan non akademik terdiri dari pramuka, olahraga dan kesenian, kebersihan dan keamanan, majalah sekolah, kantin, serta usaha kesehatan sekolah.<sup>37</sup>

Sedangkan menurut Popi Sopiatiin:

---

<sup>35</sup> Badrudin, *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: Indeks, 2014), hal. 143

<sup>36</sup> Popi Sopiatiin, *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), hal. 99

<sup>37</sup> Hadari Nawawi, *Adminitrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), hal. 177-178

"Kegiatan ekstrakurikuler bersifat langsung dan tidak langsung berhubungan dengan pelajaran di kelas. Kegiatan yang langsung berhubungan dengan pelajaran di kelas yang disediakan oleh sekolah, antara lain adalah olahraga (prestasi dan non prestasi), seni, bimbingan belajar, dan karya ilmiah remaja, sedangkan kegiatan ekstrakurikuler yang tidak langsung berhubungan dengan pelajaran di kelas adalah paskibra, OSIS, pramuka, dan PMR. Kegiatan ini dibimbing oleh pelatih atau pembimbing yang berasal dari guru atau dari luar madrasah".<sup>38</sup>

Dari berbagai pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan non akademik dapat dikatakan sebagai pelajaran ekstrakurikuler yang menjadi identitas suatu madrasah. Hal ini dikarenakan dalam menyediakan jenis kegiatan tentunya ada penyesuaian dengan visi dan misi serta kondisi madrasah, terutama dengan sarana dan prasarana yang tersedia di madrasah, dengan demikian setiap madrasah akan mempunyai jenis kegiatan ekstrakurikuler yang berbeda-beda yang menjadi ciri khas suatu lembaga.

## **7. Prinsip-Prinsip Kegiatan Ekstrakurikuler**

Dalam Permendikbud nomor 26 tahun 2014, dijelaskan bahwa kegiatan ekstrakurikuler pada satuan pendidikan dikembangkan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Popi, Sopiati, *Op.cit.*, hal. 100

<sup>39</sup> Permendikbud nomor 26 tahun 2014

- a. Partisipasi aktif yaitu kegiatan ekstrakurikuler menenurut keikutsertaan peserta didik secara penuh sesuai dengan minat dan pilihan masing-masing.
- b. Menyenangkan yaitu kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan dalam suasana yang menyenangkan dan menggembirakan bagi peserta didik.

Sedangkan menurut Suwardi & Daryanto, mengatakan bahwa prinsip-prinsip kegiatan ekstrakurikuler yaitu:<sup>40</sup>

- a. Individual, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan potensi, bakat dan minat peserta didik masing-masing.
- b. Pilihan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai dengan keinginan dan diikuti secara sukarela peserta didik.
- c. Keterlibatan aktif, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang menuntut keikutsertaan peserta didik secara penuh.
- d. Menyenangkan, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler dalam suasana yang disukai dan menggembirakan peserta didik.
- e. Etos kerja, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang membangun semangat peserta didik untuk bekerja dengan baik dan berhasil.

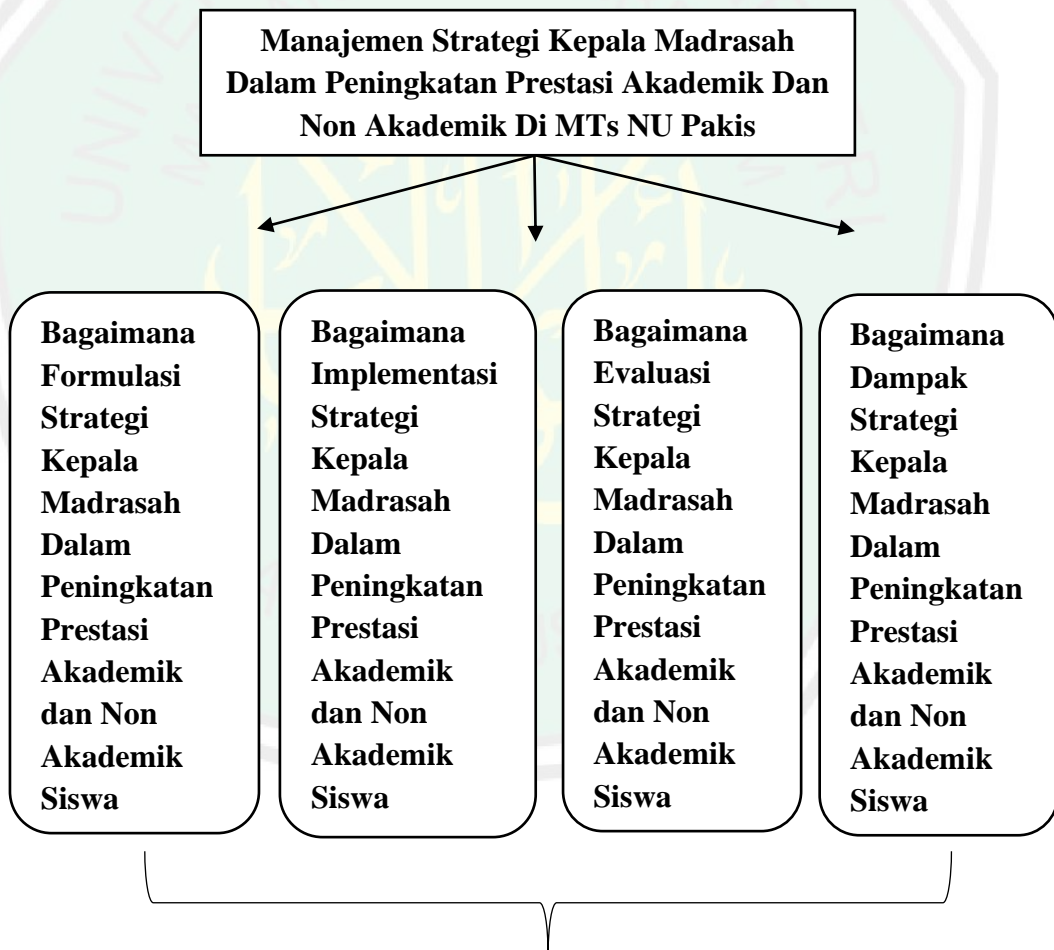
---

<sup>40</sup> Suwardi dan Daryanto, *Manajemen Peserta Didik*, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hal. 137

Kemanfaatan sosial, yaitu prinsip kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat.

Dari berbagai pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa prinsip kegiatan ekstrakurikuler yaitu partisipasi aktif siswa, sesuai dengan bakat, pilihan secara sukarela siswa, menyenangkan dan menggembirakan dan dapat memberikan manfaat sosial.

### B. Kerangka Berpikir







**Bagan 2.1** Kerangka Berpikir



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dan jenis penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>41</sup> Adapun peneliti dalam penelitian ini menggunakan pendekatan dan jenis penelitian kualitatif deskriptif dimana didalamnya peneliti menguraikan hasil analisa dari penelitian manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis dengan cara deskripsi jadi penjelasannya bukan dengan hasil statistika dan angka.

Pengertian dari penelitian kualitatif sendiri adalah sebuah penelitian yang memahami fenomena yang terjadi dan dialami oleh objek penelitian dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks kasus alamiah dengan memanfaatkan berbagai macam metodologi ilmiah.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung; Alfabeta, 2016), hal. 2

<sup>42</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT. Remaja Rosdakrya, 2012), Hal. 11

## **B. Kehadiran Peneliti**

Peneliti disini bertindak sebagai instrumen utama yang mana ia sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, penganalisis data dan sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian maka untuk optimalisasi penelitian kehadiran peneliti sangat diperlukan dalam sebuah penelitian.

Peneliti disini mempunyai langkah-langkah yang akan ditempuh dalam rangka mendapatkan data yang komprehensif dan autentik serta akuntabel dan harus dilakukan sendiri oleh peneliti, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis yang diantaranya adalah kepala sekolah dan staff lainnya, serta pihak-pihak yang berkaitan, sekaligus menyiapkan segala peralatan yang diperlukan seperti buku catatan, recorder, kamera dan semacamnya.
2. Peneliti bertemu pihak lembaga sekaligus menyerahkan surat izin, dan memperkenalkan diri pada komponen-komponen yang ada pada lembaga serta menyampaikan maksud dan tujuan penelitian yang menjadi fokus peneliti.
3. Mengadakan pengamatan (observasi) di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya.
4. Menyusun jadwal kegiatan atas kesepakatan antara peneliti dan subjek penelitian.

5. Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

### **C. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini, lokasi yang dijadikan penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis yang beralamat di JL. Raya Bunut wetan No. 986 Kecamatan Pakis Kabupaten Malang dengan nomor telp. (0341)-795733 dan E-mail: [mts-nupakis@yahoo.co.id](mailto:mts-nupakis@yahoo.co.id).

Lokasi penelitian dapat dikatakan strategis karena berada di Jalan Raya Bunut Wetan Pakis dan dapat dijangkau dari segala arah, misalnya: dari arah barat lokasi ini berdekatan dengan taman wisata wendit dan dari arah timur juga berdekatan dengan pasar tradisional Kecamatan Pakis, sebelah utara berdekatan dengan kantor kecamatan Pakis dan dari arah selatan lokasi ini berdekatan dengan exit tol Pakis.

Dengan strategisnya lokasi dan kematangan manajemen strategi kepala madrasah yang telah dibahas di bagian latar belakang penelitian ini, tentunya menjadikan madrasah ini semakin bermutu dan kompleks peminatnya, selain itu lokasi ini juga sebagai Madrasah Tsanawiyah berbasis Nahdlatul Ulama di Kecamatan Pakis Kabupaten Malang.

### **D. Data Dan Sumber Data**

Penelitian ini mempunyai dua komponen data yakni data primer dan data sekunder, yang mana data primer diambil dengan teknik observasi

ataupun wawancara langsung terhadap Kepala Madrasah Tsanawiyah, Waka Kesiswaan, Guru Akademik maupun Non Akademik, dan Staff Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis dan orang yang terkait dalam penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dari dokumentasi, arsip, dan foto yang mempunyai kaitan dengan manajemen strategi kepala madrasah berupa bukti analisis lingkungan madrasah.

Adapun data yang diambil dalam laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data tentang formulasi strategi (perumusan visi, misi, nilai dan analisis lingkungan) untuk peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa di MTs NU Pakis.
- b. Data tentang implementasi strategi (analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, penetapan tujuan, sasaran dan strategi, juga sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan) untuk peningkatan prestasi non-akademik siswa di MTs NU Pakis.
- c. Data tentang evaluasi strategi (pengukuran dan analisis kerja, pelaporan dan pertanggung jawaban) untuk peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis.
- d. Data tentang implikasi manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa di MTs NU Pakis.



- e. Data kesan guru akademik dan non akademik tentang manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non-akademik siswa di MTs NU Pakis.

Data diatas diambil dari berbagai sumber data, dalam penelitian ini penentuan sumber data mengacu pada pendapat Spradley yang dikutip oleh Arifin Imron, sebagai berikut : 1) subyek yang cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 2) subyek yang masih aktif terlibat dilingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 3) subyek yang masih banyak memiliki waktu untuk dimintai informasi tetapi relatif memberi informasi yang sebenarnya, 4) subyek yang tidak mengemas informasi tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, 5) subyek yang tergolong asing bagi peneliti sehingga terkesan seperti “guru baru”.<sup>43</sup>

Adapun sumber data dalam penelitian ini yang sesuai dengan teori diatas adalah:

1. Drs. Najmah S.Pd, M.Pd sebagai Kepala Madrasah MTs NU Pakis.
2. Tri Agung Yoga P. S.Pd sebagai Waka Kurikulum MTs NU Pakis.
3. Guru Akademik dan Non Akademik MTs NU Pakis.
4. Siswa MTs NU Pakis.

---

<sup>43</sup> Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Keagamaan* (Malang : Kalimasahadah Press, 1996 ), hlm. 27

## E. Teknik Pengumpulan Data

Upaya peneliti untuk mendapatkan data yang tepat dan akurat adalah dengan beberapa metode yang kuat, diantara adalah:

### 1. Metode Observasi

Peneliti disini menggunakan teknik pengamatan di lokasi dengan mencatat ataupun merekam setiap kejadian yang terjadi dengan alat buku catatan, kamera, dan audio recording dari berbagai fenomena dan gejala yang terjadi di MTs NU Pakis untuk mendukung data dari manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa. Contoh pedoman observasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

<b>Fokus observasi</b>	: Manajemen Strategi
<b>Kategori</b>	: Formulasi Strategi
<b>Sub kategori</b>	: Perumusan Visi, Misi dan Nilai
<b>Waktu/ Tanggal</b>	: .....
<b>Tempat Observasi</b>	: Ruang Kepala Madrasah MTs NU
<b>Informan Terlibat</b>	: Kepala Madrasah

**Tabel 3.1 Contoh Pedoman Observasi**

Kegiatan	Deskripsi	Makna
Perumusan visi	Data hasil perumusan visi yang dipajang dalam ruang kepala madrasah	

Perumusan Misi	Terdapat hasil rumusan misi disetiap meja kantor guru dan tercermin dari perilaku para dewan guru dalam pelaksanaan misi sehari-sehari di Lingkungan Madrasah	
----------------	---	--

## 2. Metode Wawancara

Dalam metode ini peneliti menyiapkan daftar pertanyaan yang telah disusun yang disampaikan secara tertulis ataupun lisan sehingga informan mempunyai kesempatan dalam memberikan jawaban, contoh pedoman wawancara dalam penelitian ini adalah:

- Fokus wawancara** : Formulasi Strategi  
**Kategori** : Perumusan Visi, Misi dan Nilai  
**Informan** : Kepala Madrasah MTs NU Pakis  
 Jam dan Tanggal : .....  
 Tempat Wawancara : .....

**Tabel 3.2 Contoh wawancara**

Kategori	Pertanyaan
Perumusan Visi	Dalam tahap formulasi strategi terdapat perumusan visi, misi dan nilai, apakah visi yang telah dirumuskan kepala madrasah dalam peningkatan prestasi siswa?
Perumusan Misi	Setelah merumuskan visi, bagaimakah rumusan misi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi siswa?

Pada dasarnya wawancara kepada Kepala madrasah MTs NU untuk mendapat informasi mengenai: "*Bagaimana gambaran umum baik sejarah, profil ataupun gambaran lainnya mengenai Madrasah?*

*Bagaimana formulasi strategi, implementasi dan evaluasi strayegi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa?, Dan inti wawancara kepada Dewan guru dan Staff Madrasah untuk mendapatkan informasi mengenai: "Apa sajakah dampak manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa?".*

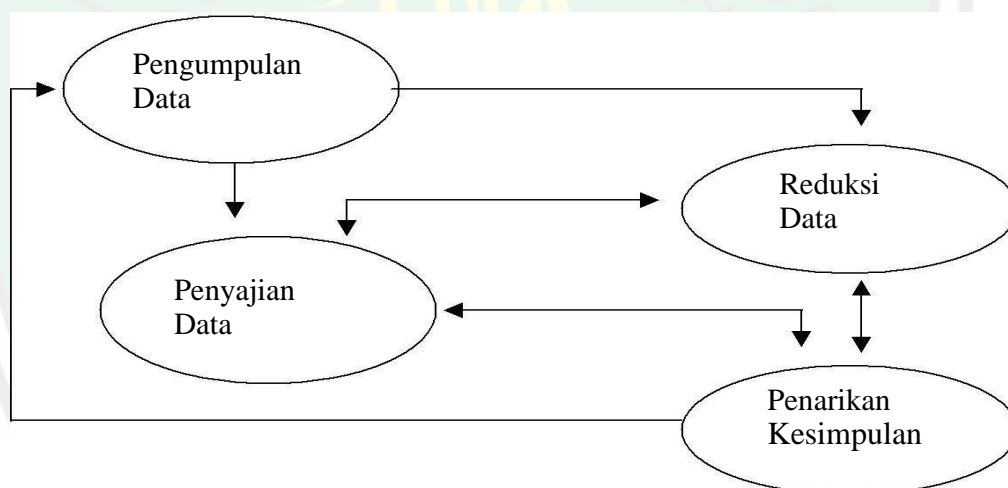
### **3. Metode Dokumentasi**

Dengan metode ini peneliti mendokumentasikan data-data non manusia baik itu tertulis ataupun tergambar dari bukti-bukti nyata seperti:

- 1). Rencana strategis dan program kerja tahunan sekolah,
- 2). Dokumen rapat evaluasi kerja guru, karyawan,
- 3) Dokumen sejarah dan profil madrasah,
- 4). Daftar guru dan karyawan; golongan, lulusan, masa kerja,dan jabatan
- 5). Dokumen pembagian tugas jabatan kepala sekolah dan seluruh civitas akademik MTs NU Pakis,
- 6) Dokumen struktur organisasi,
- 7). Data jumlah siswa masing-masing kelas dan jurusan; jenis kelamin,
- 8). Dokumen nama-nama siswa yang ikut kegiatan ekstrakurikuler,
- 9). Dokumen nama-nama siswa berprestasi akademik dan non akademik
- 10). Dokumen prestasi yang pernah diraih siswa
- 11). Jadwal kegiatan ekstrakurikuler, dan
- 12). Foto-foto kegiatan akademik dan ekstrakurikuler

## F. Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu analisis dan interaksi. Dalam wawancara saat penelitian, peneliti sudah melakukan persiapan analisis terhadap jawaban kuisioner, apabila setelah dijawab belum memuaskan atau dirasa belum kredibel untuk digunakan dalam penelitian maka akan diajukan lagi pertanyaan sampai tahap tertentu dan sampai data itu jenuh dan tuntas sehingga data dianggap kredibel untuk ditulis dalam laporan penelitian.



Bagan 3.1 Analisis Data Model Interaktif

(Sumber: Miles dan Huberman)<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Miles dan Huberman



Adapun langkah-langkah analisis data dan pola kerjanya pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) *Pengumpulan Data*: Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan hal-hal berikut: a). Manajemen Strategi yang dibuat oleh kepala madrasah MTs NU Pakis yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dan peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa. b). Dampak dari manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi siswa yang dirasakan oleh *Stakeholder* dan para civitas akademik madrasah melalui data prestasi dari tahun ke tahun.
- b) *Reduksi Data*: Setelah peneliti mendapatkan data mentah atau data yang masih rumit dari teknik pengumpulan data, disini peneliti melakukan analisis data dengan cara merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, menemukan tema dan polanya, dan dicocokkan pada kredibilitas data, dengan begitu data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan kredibel.
- c) *Penyajian Data*; Setelah peneliti mereduksi data, selanjutnya peneliti menyajikan data yang berkaitan dengan manajemen strategi kepala madrasah dan peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa. yang semuanya disajikan dalam bentuk kualitatif deskriptif sederhana sehingga dapat dengan mudah memahami dan menentukan simpulan.

d) *Verifikasi dan kesimpulan akhir*; Selain dengan penyajian data, analisis data pada penelitian ini juga menggunakan verifikasi data dan pengambilan simpulan akhir. Data yang berada di awal yang sudah dideskripsikan pada tahap penyajian data harus diverifikasi kembali dengan cara membuat tabel kesimpulan awal data dan dari mana sumbernya kemudian ditanyakan kembali, apakah jawaban atau hasil datanya masih sama atau berubah. Karena kemungkinan kesimpulan awal masih bersifat sementara dan dapat berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang diambil pada tahap awal telah didukung bukti-bukti kuat dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan di awal merupakan kesimpulan yang kredibel. Dari seluruh kesimpulan data yang sudah diverifikasi akan masuk pada tahap simpulan akhir yang mana simpulan ini layak dituliskan dalam laporan penelitian.

### G. Prosedur Penelitian

**Tabel 3.3 Prosedur Penelitian**

No	Tahapan	Sasaran	Luaran	Metodologi
1	Penelitian Pra Lapangan	Peneliti Telah Melakukan Penelitian Pra Lapangan Terhadap Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik	Ditemukan Data-data Lapangan yang Berkaitan Dengan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi	Penelitian Pra Lapangan Dilakukan Melalui Dokumen-Dokumen terkait Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan

		Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis	Akademik Dan Non Akademik Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis	Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis
2.	Kajian Pustaka	Kajian teori atau pustaka mengenai Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa	Berberapa Informasi dan Pengetahuan Yang Dikemukakan Oleh Para Ahli Mengenai Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa	Kajian literatur yang membahas kajian pustaka mengenai Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa
3.	Kajian /penelitian terdahulu	Tinjauan Dan Kajian Penelitian Terdahulu Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa	Beberapa Penelitian Terdahulu Yang Relevan Dengan penelitian saya	Melakukan Kajian Terhadap Jurnal, Skripsi,Tesis, Disertasi ataupun yang lainnya yang berkaitan dengan Manajemen Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa
4.	Penyusunan Propossal dan Instrumen Pengumpulan data	Dari Hasil Penelitian Pra Lapangan, Kajian Pustaka, Serta Penelitian Terdahulu, Peneliti Mulai Menyusun Proposal Yang Didalamnya Juga Memuat Metode Penelitian Yang	Didalam Proposal terlampir Instrumen Pengumpul Data	Menyusun Konsep Berdasarkan Latar Belakang, Tujuan Serta Metode Penelitian Yang Akan Digunakan Disertai dengan Instrumen Pengumpul Data

		Akan Dilakukan Dengan Disertai Instrumen Pengumpul Data		
5.	Seminar Proposal	Apabila Jika Proposal Ini Diterima Oleh Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Maka Peneliti Akan Melaksanakan Seminar Proposal Berdasarkan Waktu yang Ditentukan Oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	Dalam Proses Seminar Proposal Penelitian Ini Juga memperhatikan Kritik dan Saran Dari Berbagai Pihak Terutama Penguji Seminar Proposal	Peneliti Melakukan Seminar Proposal Sesuai Waktu yang Ditetapkan Oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6.	Penelitian Lapangan	Apabila Jika Proposal Ini Diterima Oleh Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Maka Peneliti Siap Untuk Melakukan Penelitian Lapangan	Terkumpulnya Data Tentang Kajian Pustaka Terkait Manajemen strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Siswa Di Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis	Peneliti Menggunakan Metode Observasi, Dokumentasi Dan Wawancara
7.	Analisis Data	Melaksanakan Kegiatan Analisis Data Baik Selama Proses Pengumpulan Data Dan Setelah Pengumpulan Data Selesai	Penyajian Data Dan Temuan Hasil Penelitian Berdasarkan Dari Rumusan Masalah Yang Telah Dibuat	Peneliti Dalam Penelitian Ini Menggunakan Analisa Data Dengan Metode Milles Dan Huberman

8.	Penulisan Laporan Penelitian	Penulisan Laporan Penelitian Berupa Draf Perbab, kemudian peneliti melakukan penyempurnaan dalam wujud laporan penelitian hingga selesai.	Laporan yang Sudah Diajukan atau Disetorkan Kepada Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Menyusun Dan Menulis Secara Langsung Bab Demi Bab Sebuah Laporan Penelitian Dengan Memperhatikan Atau Mengoeksi Bagian-Bagiin Yang Perlu Disempurnakan
9.	Seminar Hasil Penelitian Dan Penyempurnaan Laporan	Tahap Terakhir Dalam Kegiatan Penelitian Ini Adalah Mempertanggungjawabkan Hasil Dari Penelitian Pada Seminar Hasil Penelitian Dan Penyempurnaan Susunan Laporan	Hasil Dari Penelitian Akan Dipublikasikan Kepada Civitas Akademika Serta Menerima Masukan Baik Berupa Kritik Atau pun Saran Untuk Penyempurnaan laporan	Peneliti Menyajikan Hasil Penelitian Dalam <i>Forum Group Discussion</i> Kemudian Menindak Lanjuti Dalam Bentuk Penyempurnaan Laporan Akhir



## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah MTs NU Pakis

Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama' (MTs NU) Pakis didirikan pada tahun 1967 dengan nama Madrasah Ibtidaiyah Menengah (MIM) yang diprakarsai oleh para ulama dan para guru MINU Bunut Wetan (sekarang MI Al Hidayat) dengan ciri khas keislaman *Ahlu Sunnah Wal Jama'ah*. Tujuan dari pendirian MIM adalah agar sebagian besar alumnus MINU Bunut Wetan yang tidak dapat melanjutkan pendidikan dikarenakan kurangnya biaya dapat melanjutkan pendidikannya.

Dua tahun kemudian nama Madrasah Ibtidaiyah Menengah (MIM) diganti dengan Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama' (MTs NU). Dalam perkembangannya mulai didirikan hingga sekarang sudah terjadi pergantian kepala madrasah 7 kali, yaitu:

- 1) Abdul Halim (Tahun 1967 s.d 1969)
- 2) Najmuddin Asy'ari (Tahun 1969 s.d 1971)
- 3) Drs. Yunus (Tahun 1971 s.d 1976)
- 4) M. Syaiful Islam (Tahun 1976 s.d 1984)
- 5) H. Lukman Hakim (Tahun 1984 s.d 2003)

6) Ahmad Fatoni, S.Pd (Tahun 2003 s.d 2005)

7) Dr. Najmah, S.Pd, M.Pd (Tahun 2005 s.d sekarang)

Sejak 1 Juli 2010 MTs NU Pakis bisa melaksanakan kegiatan belajar mengajar pada pagi hari karena sudah memiliki gedung yang mencukupi rombongan belajar dari dana *Block Grant* untuk pembangunan sarana prasarana yang merupakan salah satu komponen dalam program MEDP-ADB Loan INO-SF 2294 untuk 3 (tiga) tahun anggaran yakni tahun 2009 hingga 2011 dan mendapat tambahan lagi untuk 1 (satu) tahun anggaran yaitu tahun 2012 karena MTs NU Pakis berhasil masuk dalam 3 besar madrasah yang melaksanakan proyek dengan baik. Selain itu, Ibu Kepala Madrasah juga mendapat kesempatan untuk study wisata ke sekolah-sekolah favorit dan terbaik di Korea.

Berikut adalah data Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis

Kab. Malang:

Nama Sekolah : Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis

Alamat : Jalan Raya Bunut Wetan 986 Pakis

Desa : Bunut Wetan

Kecamatan : Pakis

Kab/Kota : Kabupaten Malang

Akreditasi : Terakreditasi A

## 2. Visi dan Misi

### a. Visi

Visi MTs NU Pakis adalah

*“Terwujudnya Madrasah yang Islami, Profesional, Unggul, Terpercaya, dan Berwawasan Lingkungan”.*

Indikator keberhasilan pencapaian visi :

- 1) Islami, jika semua warga madrasah berperilaku sesuai dengan syariat agama Islam yang berhaluan Ahlul Sunnah Waljamaah Annahdliyah.
- 2) Profesional, jika semua pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah menjalankan tugas dan kewajiban secara profesional.
- 3) Unggul, jika siswa mampu berprestasi dalam bidang akademik dan nonakademik.
- 4) Terpercaya, jika madrasah mampu memberikan pelayanan yang berkualitas di bidang akademik dan nonakademik.
- 5) Berwawasan Lingkungan, jika semua warga madrasah berperilaku peduli lingkungan.

### b. Misi

Misi MTsNU adalah:

- 1) Melaksanakan pembelajaran islami yang mengedepankan keteladanan akhlak mulia, dan ketakwaan kepada Allah SWT sesuai dengan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah*.
- 2) Meningkatkan profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensi peserta didik.
- 3) Mengedepankan prestasi siswa di bidang akademik maupun nonakademik.
- 4) Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di bidang akademik dan nonakademik.
- 5) Meningkatkan perilaku peduli lingkungan dengan menciptakan lingkungan madrasah yang hijau (*green*), bersih (*clean*), dan sehat (*hygienics*).

### **3. Tujuan Pendidikan**

Tujuan pendidikan dalam Madrasah Tsanawiyah NU Pakis adalah:

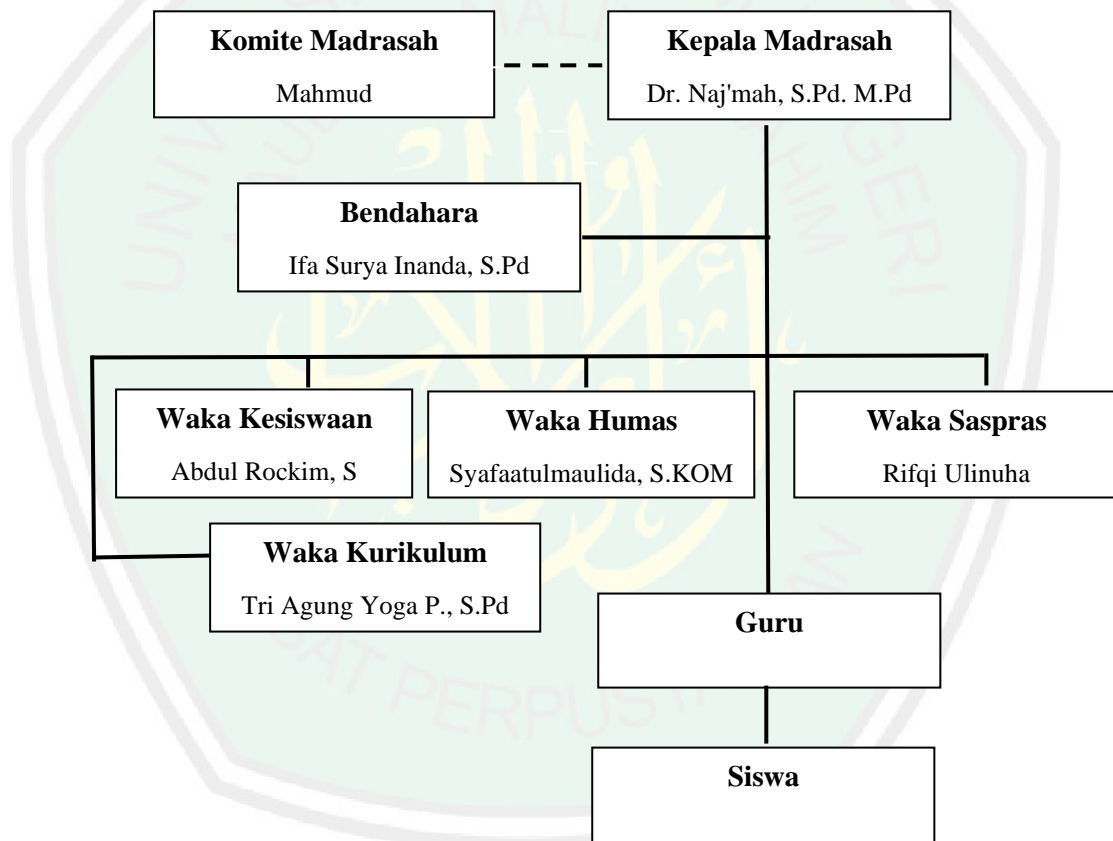
- a. Menghasilkan lulusan yang berakhlak mulia dan dapat menjadi panutan masyarakat. Menghasilkan lulusan yang memiliki rata-rata NUN di atas standar nasional.
- b. Menghasilkan lulusan yang mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di madrasah/sekolah unggulan.

c. Memiliki kegiatan pembinaan akademik yang mampu berprestasi di tingkat Nasional.

d. Memiliki kegiatan nonakademik yang mampu berprestasi tingkat Jawa Timur Dan Nasional.

e. Memiliki lingkungan madrasah yang hijau, bersih, dan sehat

#### 4. Struktur Organisasi



**Bagan 4.1** Struktur Organisasi Madrasah



## 5. Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung kegiatan belajar siswa. Untuk menunjang proses pembelajaran maka sekolah bersama komite sekolah senantiasa melengkapi dan mengembangkan sarana prasarana yang telah ada. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs NU Pakis yakni :

- a. Luas Tanah Sekolah : 2.257 m<sup>2</sup>
- b. Luas Bangunan : 1.440 m<sup>2</sup>
- c. Gedung Sekolah, luas 1440 m<sup>2</sup> terdiri dari :
  - Ruang kelas : 21 ruang kelas
  - Ruang guru : 1 ruang
  - Ruang perpustakaan : 1 ruang
  - Ruang UKS : 1 ruang
  - Musholla : 1 ruang
  - Gudang : 1 ruang
  - Kamar Mandi : 8 unit
- d. Media Elektronik terdiri dari:
  - Komputer : 5 unit
  - CCTV : 6 unit

Soundsistem : 8 unit

LCD Proyektor : 9 unit

Wireless : 1 unit

## 6. Data Guru/Karyawan

Jumlah keseluruhan guru/karyawan di MTs NU Pakis terdiri dari Kepala Madrasah, Guru Akademik, Guru/Pembina Ektrakurikuler, dan Karyawan, untuk lebih lengkapnya akan peneliti sajikan dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 4.1 Data Guru/Karyawan**

No	Nama	L/P	Jabatan	Pendidikan/Jurusan	Guru Mapel
1.	Dr. Naj'mah, S.Pd., M.Pd	P	Kepala Madrasah	S3/Pend. Bhs. Indonesia	-
2.	Tri Agung Yoga P., S.Pd	L	Waka. Kurikulum	S1/ Pend. Matematika	Matematika
3.	Abdul Rokhim, S.Pd	L	Waka Kesiswaan	S1/ Pend. Bhs. Inggris	Bhs. Inggris & Tartil
4.	Syafaatul Maulida, S.Kom	P	Waka Humas/Kepala Lab. Kom	S1/ Teknik Informatika	Kepala Lab. Kom
5.	Nasa'i, S.Pd	L	Guru/ Wali Kelas	S1/ Pend. Bhs. Indonesia	Bhs. Indonesia
6.	Windiani, S.Pd	L	Guru / Wali Kelas	S1/ Pend. Bhs. Inggris	Bhs. Inggris

7.	Sri Suyatmi, S.Pd	P	Kepala Lab. IPA	S1/ Pend. Biologi	IPA
8.	Zainul, S.Pd	L	Guru	S1/ Penjaskes	Penjaskes
9.	Fina Fadlillah, S.Pd.I	P	Guru	S1/ PAI	SKI
10.	Askari, M.Pd	L	Guru	S2/ Bahasa Indonesia	Bahasa Indonesia
11.	Diah Fitri Swesti, S.Pd	P	Guru	S1/ Pend. Geografi	IPS Terpadu
12.	Fatchul Sholichah, S.Pd	P	Kepala Perpustakaan	S1/ PKn	PKn
13.	Ahmad Jupri, S.PdI	L	Ketua Tim Ubudiyah	S1/ PAI	Fiqih
14.	Afrida Nur Auliya, S.PdI	P	Guru / Wali Kelas	S1/ PAI	Bahasa Arab
15.	Ifa Surya Inanda, S.Pd	P	Kepala Tata Usaha	S1/ PGSD	-
16.	Ika Ratnasari, S.Pd	P	Guru	S1/ Pend. Matematika	Matematika
17.	Elsa Widhi Ratmasari, S.Pd	P	Guru/ Tata Usaha	S1/ Pendidikan Biologi	IPA
18.	Atika Nurlailika Oktapina, S.Pd	P	Guru	S1/ Pendidikan Biologi	IPA
19.	Lina Erika Maesaroh	P	STAF	Sedang menempuh S1	Seni Budaya
20.	Fitriani	P	STAF	MA	Kepala Koperasi

21.	Abdul aziz	L	STAF	Sedang menempuh S1	Pembina Pramuka
22.	Rifqy ulinnuha	L	STAF	Sedang menempuh S1	Pembina Commed

## 7. Data Siswa

Jumlah total siswa Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Pakis diri tahun ajaran 2015/2016-2019/2020 ini terdapat 968 siswa, dan di tahun 2020 ini ada 209 siswa dengan jumlah siswa laki-laki 117 dan jumlah siswa perempuan 92 siswa.

**Tabel 4.2 Data Jumlah Siswa**

No	Kelas	Tahun Pelajaran									
		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
1.	VII	34	26	46	24	43	26	33	17	43	47
2.	VIII	42	44	26	25	27	26	40	26	34	19
3.	IX	27	49	37	27	36	27	25	26	40	26
<b>JUMLAH</b>		103	119	109	76	106	79	98	69	117	92
		<b>222</b>		<b>185</b>		<b>185</b>		<b>167</b>		<b>209</b>	

## B. Hasil Penelitian

Strategi kepala marasah dalam lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan baik apabila kepala madrasah kurang cakap dalam memanaajemen strategi, dalam hal ini kepala madrasah bukan hanya

merumuskan strategi saja melainkan harus mampu menata atau mengorganisir strategi tersebut sehingga tujuan strategi dapat tercapai sesuai harapan. Manajemen strategi kepala madrasah di MTs NU Pakis ini memiliki tahapan yang dilakukan diantaranya tahap formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Adapun data temuan di lapangan adalah sebagai berikut:

### **1. Formulasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa**

Dalam proses manajemen strategi di MTs NU, Dr. Naj'mah, S.Pd. M.Pd selaku kepala madrasah MTs NU Pakis mempersiapkan tahap awal dengan formulasi strategi yang dibuatnya beserta waka kurikulum, waka kesiswaan, bendahara dan wali kelas beserta anggota lainnya di MTs NU Pakis dan diketahui dan disetujui oleh komite serta ketua yayasan dalam rapat renstra periode empat tahunan atau yang disebut dengan Rencana Kinerja Jangka Menengah (RKJM). Kemudian dari RKJM ini dirinci dalam perencanaan program dan kegiatan serta perencanaan anggaran tahunan atau yang disebut dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang semua renstra ini bertujuan untuk mewujudkan visi madrasah. Penyusunan rencana strategi ini sesuai dengan visi dan misi yang ada di madrasah, memperhatikan hasil analisis faktor internal dan eksternal madrasah, menyesuaikan dengan tujuan pendidikan nasional dan memperhatikan hasil evaluasi diri madrasah.



Dr. Najmah, S.Pd. M.Pd selaku kepala madrasah MTs NU mengatakan:

Untuk formulasi strateginya kami mengacu pada visi dan misi, visi madrasah adalah: *Terwujudnya Madrasah yang Islami, Profesional, Unggul, Terpercaya, dan Berwawasan Lingkungan*. Dan untuk misinya sebagai berikut: Melaksanakan pembelajaran islami yang mengedepankan keteladanan akhlak mulia dan ketakwaan kepada Allah sesuai dengan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah*, Meningkatkan profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensi peserta didik. Mengedepankan prestasi siswa di bidang akademik maupun nonakademik. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di bidang akademik dan nonakademik. Meningkatkan perilaku peduli lingkungan dengan menciptakan lingkungan madrasah yang hijau (*green*), bersih (*clean*), dan sehat (*hygienics*).

Untuk nilai-nilai yang ditanamkan adalah: kejujuran, tanggung jawab, pantang menyerah, sabar, bersyukur dan bekerjasama (*Bukan kompetisi tapi berkolaborasi karena perbedaan bukan alasan untuk bermusuhan*).<sup>45</sup>

Pendapat tersebut dikuatkan dengan hasil observasi peneliti pada tanggal 05 Oktober 2020, sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Observasi Visi, Misi, dan Nilai**

Fokus Temuan	Hasil Observasi
Visi, misi dan nilai yang ditetapkan	Terdapat papan visi dan misi di lingkungan madrasah, terdapat indikator prestasi didalamnya, kepala madrasah juga mampu mensosialisasikan visi dan misi dengan baik melalui pemasangan papan visi dan misi yang strategis, membuat mars madrasah dengan lirik visi dan misi. Bukti seluruh pegawai memahami serta mampu melakukannya dilihat dari perilaku keseharian pegawai madrasah yang mencerminkan visi, misi

<sup>45</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

dan nilai-nilai yang telah ditanamkan kepala madrasah". <sup>46</sup>
---

Dalam tahap perencanaan strategi kepala madrasah MTs NU Pakis juga menganalisis lingkungan untuk mengetahui kualitas SDM, sumber dana dan kelebihan lain dari dalam madrasah serta untuk mengetahui tantangan dan peluang yang berasal dari luar madrasah atau kedua istilah ini disebut juga dengan analisis lingkungan strategi faktor internal maupun eksternal yang bertujuan untuk tercapainya keefektifan dari strategi. Kepala madrasah mengungkapkan hasil dari analisis lingkungan strategi sebagai berikut:

Kami juga menganalisis lingkungan strategi agar perumusan strategi lebih efektif dan efisien, ada dua bagian inti di hasil analisis lingkungan ini, yang pertama analisis internal: 1. Kami mempunyai guru dan tandik (tenaga pendidik) yang jumlahnya cukup dengan jumlah siswa yang ada, berkompeten dan sesuai bidangnya, 2. Kemampuan mengidentifikasi potensi guru dan siswa dengan metode TM (*Talent Mapping*) dikuatkan oleh kegiatan pemberdayaan guru, pelatihan, dan meningkatkan profesionalitas pendidikannya agar semakin berkompeten, sedangkan siswanya dikuatkan oleh program kebiasaan dan ekstrakurikuler di madrasah 3. Tidak ada seleksi masuk bagi calon siswa baru yang ingin belajar di MTs NU 4. Memiliki lingkungan yang nyaman: hijau (*green*), bersih (*clean*), dan sehat (*hygienics*) 5. Seluruh pembiayaan program dan kegiatan mudah dan lancar 6. Memiliki gedung madrasah sendiri. 7. Penempatan tugas Guru yang sesuai bidangnya 8. Siswa dididik oleh guru yang baik dan berkompeten dibidangnya 9. Lokasi madrasah yang tidak terlihat dari jalan raya

Dan untuk analisis eksternalnya: 1. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga 2. Wali siswa yang mendukung program madrasah 3. Persaingan mutu pendidikan (prestasi dan karakter) di lingkungan madrasah sekitar 4. Adanya kerja sama dengan

---

<sup>46</sup> Hasil observasi I tanggal 05 Oktober 2020

orangtua mengenai prestasi anaknya 5. Peraturan pemerintah mengenai manajemen berbasis sekolah 6. Yayasan yang memberikan kebebasan dalam mengelola madrasah.<sup>47</sup>

E. Kondisi Siswa, Guru, dan Tendik (Tahun Pelajaran 2019/2020)

1. Jumlah Siswa

No	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Ket
1.	VII (Tujuh)	4	89	
2.	VIII (Delapan)	2	54	
3.	IX (Sembilan)	3	65	
	Jumlah	9	209	

2. Jumlah Guru dan Tendik

a. Jumlah Guru : 17

b. Jumlah Tendik : 7

c. Rincian Tugas Guru/Tendik

No	Guru/Tendik	Jumlah	Ket
1	Kepala Madrasah	1	
2	Wakil Kepala Madrasah	3	Kurikulum, Kesiswaan, Hubungan Masyarakat
3	Kepala Laboratorium	2	Lab. IPA, Lab. Komputer

3. RUMAH MTs: NIT Padas 2018-2019

**Gambar 4.1** Contoh Hasil Analisis Faktor Internal

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh hasil observasi penelitian pada tanggal 05 Oktober 2020, sebagai berikut: <sup>48</sup>

**Tabel 4.4** Observasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<b>Keunggulan</b>	<b>Peluang</b>
1. Jumlah Guru dan Tandik mencukupi dengan jumlah siswa 2. Penggunaan TM untuk mengidentifikasi potensi seluruh civitas akademik 3. Lingkungan yang nyaman: hijau ( <i>green</i> ), bersih ( <i>clean</i> ), dan sehat	1. Wali siswa yang mendukung progam madrasah 2. Yayasan yang memberikan kebebasan dalam mengelola madrasah 3. Adanya kerja sama dengan orangtua mengenai prestasi anaknya

<sup>47</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

<sup>48</sup> Hasil Observasi I tanggal 05 Oktober 2020

( <i>hygienics</i> ) 4. Pembiayaan progam dan kegiatan mudah dan lancar 5. Memiliki gedung madrasah sendiri 6. Siswa dididik oleh guru yang baik dan berkompeten dibidangnya 7. Penempatan tugas Guru yang sesuai bidangnya	
<b>Kelemahan</b>	<b>Tantangan</b>
1. Tidak ada seleksi masuk bagi calon siswa baru yang ingin belajar di MTs NU 2. Lokasi madrasah yang tidak terlihat dari jalan raya	1. Peraturan pemerintah mengenai manajemen berbasis sekolah 2. Persaingan mutu pendidikan (prestasi dan karakter) 3. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga

Setelah menganalisis faktor internal dan eksternal kepala madrasah bersama komite, ketua yayasan, waka kurikulum, waka kesiswaan, bendahara, wali kelas dan seluruh guru serta tandik di MTs NU Pakis melakukan rapat rentra untuk merumuskan RKJM yang tepat, rapat ini dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru disetiap pariodenya. Untuk perumusan progam akademik ditanggung jawabkan kepada waka kurikulum, perumusan progam non akademik ditanggung jawabkan kepada waka kesiswaan, dan progam perencanaan biaya oleh bendahara, progam sarana prasarana ditanggung jawabkan oleh waka saspras/humas, progam pembiasaan atau peningkatan karakter siswa dan progam-progam lainnya ditanggung jawabkan kepada wali kelas dan guru lainnya di MTs NU

Pakis serta dalam perencanaan ini harus diketahui, disetujui serta diawasi oleh komite dan kepala yayasan.

Kepala madrasah mengungkapkan:

Dalam perumusan strategi ini saya tidak sendiri melainkan dibantu oleh komite, ketua yayasan, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka saspras/humas, bendahara, wali kelas dan rekan-rekan guru serta tandik di MTs NU Pakis Rapat rentra ini untuk merencanakan progam strategis dan pembiayaanya yang kemudian di implentasikan dengan kegiatan atau progam di rencana tahunan. Rapat rentra ini dilakukan pada akhir tahun ajaran disetiap pariodenya. Untuk perumusan progam akademik ditanggung jawabkan kepada waka kurikulum, perumusan progam non akademik ditanggung jawabkan kepada waka kesiswaan, dan progam perencanaan biaya oleh bendahara, progam sarana prasarana ditanggung jawabkan oleh waka saspras/humas, progam pembiasaan atau peningkatan karakter siswa dan progam-progam lainnya ditanggung jawabkan kepada wali kelas dan guru lainnya di MTs NU Pakis serta dalam perencanaan ini harus diketahui, disetujui serta diawasi oleh komite dan kepala yayasan.<sup>49</sup>

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh pendapat waka kurikulum sebagai berikut:

Kita merumuskan rencana strategi empat tahunan ini disetiap akhir tahun ajaran, sedangkan untuk rencana tahunanya dilakukan sebelum akhir tahun ajaran baru, untuk evaluasinya dilakukan setiap tahun untuk mengetahui progam mana yang perlu diperbaiki dan tarjet mana yang belum tercapai. Disetiap rapat rentra kepala madrasah tidak sendirian melainkan dibantu oleh saya, waka kesiswaan, dan guru-guru lainnya.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara kepala madrasah 03 Oktober 2020

<sup>50</sup> Hasil wawancara waka kurikulum pada tanggal 06 Oktober 2020



Data temuan diatas juga dikuatkan oleh hasil observasi penelitian dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Observasi Rapat Renstra**

Data Temuan	Hasil Observasi
Rapat Renstra	Kepala madrasah memberikan dokumen rapat renstra dan menjelaskan dalam merencanakan strategi dibantu oleh tim yang didalamnya terdapat petinggi madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka saspras/humas, bendahara dan guru-guru lainnya di MTs NU Pakis. Kepala madrasah juga menentukan siapa-siapa yang diberikan tanggung jawab dalam rencana strategi ini. <sup>51</sup>

Dalam renstra yang telah dirumuskan terdapat standar-standar program-program sebagai berikut: 1. Program pengembangan/program strategis yang didalamnya terdapat: standar isi, standar proses, standar kelulusan, standar PTK, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian, 2. Program operasional/program rutin yang didalamnya terdapat: Operasional pegawai dan operasional barang dan jasa. Dari seluruh rencana dalam RKJM dirinci dalam rencana satu tahun berbentuk perumusan kebijakan-kebijakan, program-program dan kegiatan-kegiatan yang disebut dengan Rencana Kegiatan Tahunan yang akan dibahas di sub bab implementasi strategi.

<sup>51</sup> Hasil observasi lapangan tanggal 05 Oktober 2020

Dr. Najmah, S.Pd. M.Pd menjelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Setelah diadakanya rapat rentra sebelum tahun ajaran baru disetiap periode dengan seluruh tim, maka garis besar hasilnya sebagai berikut: Progam pengembangan/progam strategis yang didalamnya terdapat: standar isi, standar proses, standar kelulusan, standar PTK, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian. Progam operasional/progam rutin yang didalamnya terdapat: Operasional pegawai dan operasional barang dan jasa. Dari seluruh rencana dalam RKJM dirinci dalam rencana satu tahun berbentuk perumusan kebijakan-kebijakan, progam-progam dan kegiatan-kegiatan yang disebut dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAM).<sup>52</sup>

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh pendapat waka kurikulum dengan hasil sebagai berikut:

Rapat renstra diadakan sebelum tahun ajaran baru datang, dalam rapat periode empat tahun ini memiliki hasil standar-standar kinerja yang harus dipenuhi, standar-standar ini dapat terpenuhi dengan progam dan kegiatan di setiap tahunnya. Saya coba paparkan hasil inti dari RKJM periode ini sebagai berikut: standar isi, standar proses, standar kelulusan, standar PTK, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian dan ada standar pembiayaan juga.<sup>53</sup>

Data yang dipaparkan oleh narasumber diatas juga dikuatkan dengan hasil dokumentasi dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah dan

---

<sup>52</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

<sup>53</sup> Hasil wawancara waka kurikulum tanggal 06 Oktober 2020

Rencana Tahunan Madrasah MTs NU Pakis beserta anggaranya dengan hasil sebagai berikut:<sup>54</sup>



**Gambar 4.2** Dokumen RKJM dan RKAM

Dari berbagai temuan data diatas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dan disajikan dalam bentuk tabel ringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.6** Kesimpulan Sementara

Fokus Data	Kesimpulan Sementara

<sup>54</sup> Hasil dokumentasi RKJM dan RKAM MTs NU Pakis

Formulasi Strategi	<p>Dalam manajemen strategi kepala madrasah MTs NU Pakis melakukan tahap formulasi strategi, formulasi ini bertujuan merencanakan strategi dan anggaran empat tahun untuk mencapai keberhasilan visi madrasah yang di implementasikan dalam program dan kegiatan tahunan. Penyusunan renstra di MTs NU Pakis ini disesuaikan dengan visi dan misi madrasah, memperhatikan hasil analisis lingkungan dan memperhatikan hasil evaluasi diri madrasah. Dalam penyusunan renstra kepala madrasah dibantu oleh waka kurikulum, waka kesiswaan, wali kelas serta seluruh guru di MTs NU Pakis dan disetujui serta diawasi oleh komite dan ketua yayasan, perencanaan strategi ini dirumuskan pada rapat renstra sebelum akhir tahun ajaran baru setiap pariodenya dan dievaluasi disetiap akhir tahun.</p>
--------------------	--

## 2. Implementasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa

Setelah melakukan perencanaan strategi dengan tepat selanjutnya kepala madrasah melakukan penerapan strategi. Dalam tahap penerapan strategi atau implementasi strategi ini akan menghasilkan kebijakan-kebijakan, program-program dan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan pada tahap formulasi strategi diatas, kebijakan yang dirumuskan kepala madrasah MTs NU Pakis ini menurut paparan data temuan hasil wawancara dengan kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1. Program dan kegiatan di MTs NU Pakis harus terdapat empat unsur dasar TASK (*Talent, Attitude, Skill, Knowledge*),
2. Seluruh guru ditempatkan sesuai bidangnya dengan dibantu metode *Talent Mapping* bagi karyawan dan ditunjang oleh pelatihan-pelatihan guru
2. Setelah penempatan guru sesuai bidangnya, guru bertugas mendampingi anak mengidentifikasi proses pembelajaran yang cocok dengan metode *Talent Mapping* untuk siswa dan dikembangkan dengan kegiatan non akademik yang cocok dengan siswa
2. Setiap siswa diwajibkan untuk mengikuti minimal satu

ektrakurikuler 3. Setiap kelas diikuti dua wali kelas yang sama dari awal kelas tujuh sampai kelas sembilan dengan tujuan untuk mengoptimalkan kegiatan bimbingan belajar (sekaligus menggantikan kerja guru BK) 4. Setiap guru dan pembina diwajibkan untuk berasumsi "*Seluruh siswa punya potensi dan semua siswa tidak ada yang bodoh*" 5. Dipersilahkan berpartisipasi dalam perlombaan apapun tapi pulang harus membawa prestasi 6. Bebas menentukan target prestasi kedepannya 7. Madrasah memfasilitasi dan membiayai program-program peningkatan prestasi belajar siswa 8. Semua unit baik akademik maupun nonakademik harus bekerjasama untuk meningkatkan prestasi siswa 9. Madrasah memberikan *reward* untuk yang berhasil mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang didapatkan 10. Madrasah membebaskan kreatifitas guru dan pembimbing ekstrakurikuler selama itu untuk memfasilitasi perkembangan belajar siswa 11. Setiap civitas akademik harus mempunyai hubungan emosional yang baik 12. Memilih guru yang baik untuk siswa (*Benar-benar mengetahui standar perlombaan dan olimpiade nasional dan mampu membina prestasi siswa*) 13. Menegaskan bahwa madrasah adalah tempat belajar bagi siapapun baik untuk guru ataupun kepala madrasah sendiri, dengan terus belajar maka prestasi-prestasi akan semakin mudah didapatkan.<sup>55</sup>

Pendapat diatas juga ditegaskan oleh Abdul Aziz selaku pembina ekstrakurikuler pramuka dalam wawancara pada tanggal 08 Oktober 2020, seperti berikut:

Bu Ima (*Sapaan akrab kepala madrasah*) itu ketika memilih pembina atau pelatih ekstrakurikuler pasti berkompeten dibidangnya, dahulu saya ini anak didik dari Kak Yoga (*Waka Kurikulum*) di pramuka, ya mungkin karena saya dilihat memiliki kompeten dan berpengalaman dalam ajang perlombaan nasional pramuka jadi saya dijadikan pembina pramuka di MTs NU.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

<sup>56</sup> Hasil wawancara pembimbing ekstrakurikuler tanggal 08 Oktober 2020



Pendapat lain yang juga menguatkan pendapat kepala madrasah dikemukakan oleh Ifa Surya Inanda, S.Pd selaku guru bidang akademik, sebagai berikut:

Kepala madrasah memberikan kebijakan berupa kebebasan untuk berkreasi (tidak ada batasan) untuk meningkatkan prestasi pembelajaran siswa, apabila ditemukan siswa berpotensi dalam pelajaran akademik dan gurunya perlu bantuan tenaga dari luar untuk membina, kami diperbolehkan untuk memanggil guru les privat dari luar untuk membina siswa tadi. Misal, kemaren ada yang berkompeten di olimpiade matematika ya kami berkolaborasi dengan guru privat untuk membantu mengembangkan ini, dan *Alhamdulillah* berhasil mendapatkan juara.<sup>57</sup>

Adapun kebijakan yang menjadi faktor kunci keberhasilan dalam penerapan program dan kegiatan ini adalah kebijakan penggunaan dasar TASK (*Talent, Attitude, Skill, Knowledge*) dalam perumusan program dan kegiatan yang ada di MTs NU. TASK adalah salah satu kebijakan yang lahir dan mendasar yang diterapkan di MTs NU Pakis, pasalnya metode penyusunan renstra secara struktural yang dirasa kurang optimal, kebebasan dalam mendidik dan melayani terhadap proses belajar siswa menjadi kurang perhatian karena berfokus pada target-target yang ada di standarkan pemerintah dan ternyata dilapangan lebih sering menghasilkan masalah-masalah baru yang harus membutuhkan solusi cepat. Ketidakpuasan akan hal ini menjadikan kepala madrasah berinovasi dengan bekal ilmu-ilmu pengetahuan dan pengalaman *study banding* di

---

<sup>57</sup> Hasil wawancara guru akademik tanggal 08 Oktober 2020

lembaga-lembaga maju lainnya sehingga lahir rumusan kebijakan dasar yaitu metode TASK untuk menjalankan renstra tersebut. TASK dapat dikatakan sebagai jalan pintas atau cara cerdas bagi MTs NU untuk meraih kesuksesan visi mereka dengan tetap memperhatikan tujuan strategi yang telah direncanakan.

Berikut penjelasan Dr. Naj'mah, S.Pd. M.Pd. dalam hasil wawancara penelitian tentang bagaimana TASK Bekerja:

Berawal dari perumusan renstra yang kemudian dalam perumusan dan penerapan program-program dan kegiatan-kegiatan harus mendukung keseluruhan dari empat unsur *Talent, Attitude, Skill dan Knowledge*. TASK tidak hanya digunakan untuk program dan kegiatan siswa dan membantu menemukan bakatnya saja melainkan digunakan untuk guru dan tandik di MTs NU Pakis. Saya jelaskan dalam contoh program dan kegiatan untuk siswa yang pertama adalah "K" yang artinya *knowledge* atau pengetahuan untuk menunjang pengetahuan siswa dilakukan dengan program akademis dengan kegiatan pembelajaran yang menggunakan empat model yakni pemetaan materi, project, drilling, evaluasi. Pemetaan materi ini adalah kegiatan *mind mapping* siswa setelah mereka belajar dengan guru pelajarnya, Project adalah kegiatan siswa untuk membuat suatu karya mengenai pelajaran yang didapatkan, Drilling adalah memberikan soal-soal untuk mengukur tingkat pemahaman siswa dari hasil pembelajaran, Evaluasi adalah penilaian dari semua kegiatan diatas. Semua kegiatan diatas dilakukan setiap pembelajaran dalam kelas mapel. Kelas mapel ini sama dengan *moving class* yang mana seluruh tempat di madrasah adalah ruangan belajar dan untuk memanfaatkan ruangan-ruangan di madrasah agar penggunaannya lebih efektif.

Untuk "S" adalah *skill* yang artinya ketrampilan, untuk menunjang ketrampilan siswa madrasah mempunyai program ekstrakurikuler dengan 100 Piala pertahun. Di MTs NU Pakis siswa wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dengan minimal satu kegiatan yang diminati, adapun kegiatan ekstrakurikuler di MTs NU adalah: pramuka, comed, pmr, pagar nusa, musik islami, tari, tilawah, osma.

Untuk "A" adalah *attitude* yang artinya sikap, untuk menunjang dan melatih sikap siswa MTs NU Pakis membuat program rutin dan SOP pembiasaan, untuk kegiatan program rutin adalah dengan 21 kegiatan rutin berupa: sholat duha, aksi, kaleng impian dan seterusnya. Untuk SOP pembiasaan dengan kegiatan berupa: SOP Makan minum dengan DDT (Duduk, Doa Tangan Kanan), SOP kebersihan dengan BERAS (Bersih, Rapi, Sesuai), SOP ada sampah dengan ASLI (Ambil, Simpan, Letakan ditempat sampah, Ingat jangan buang sembarangan), SOP berbicara dengan 2B2S (Baik, Bermanfaat, Sopan, Sesuai). Program ini juga bertujuan untuk melatih nilai kedisiplinan siswa.

Dari seluruh nilai kegiatan diatas akan dimasukkan pada kegiatan jejak belajar siswa dalam portofolio yang dibuat sendiri dari hasil karyanya yang kemudian dilaporkan ke orang tuanya di rumah, sehingga siswa sudah tau dahulu berapa nilai nyata untuk dirinya dalam proses pembelajaran, kegiatan ini juga untuk melatih nilai kejujuran siswa kepada orang tuanya. Jejak belajar ini dibagikan setiap akhir semester.

Untuk "T" adalah *talent* adalah bakat atau potensi, program ini adalah hasil dari rangkaian program diatas yang dilakukan dengan rutin, jika program diatas menjadikan proses belajar siswa semakin berkembang dan siswa sudah tidak perlu di ingatkan lagi untuk melakukannya maka program talent ini berhasil. Program talent ini juga digunakan sebagai *Talent mapping*, yang mana dari berbagai program diatas akan memunculkan bakat dan potensi siswa kemudian kita sebagai guru tinggal mengarahkan pada kegiatan-kegiatan yang sesuai potensinya.

Maka dari semua kegiatan TASK ini saling berhubungan dan berkaitan, dari TASK kita dapat mengetahui talent siswa, kemudian dengan TM kita bisa memposisikan mereka sesuai bakat dan potensinya.<sup>58</sup>

Kebijakan TASK ini bukan hanya dibuat untuk program dan kegiatan siswa saja melainkan juga digunakan untuk program dan kegiatan para anggota guru dan tandik di MTs NU Pakis, namun tidak sedetail

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara kepala madrasah 03 Oktober 2020

seperti yang digunakan dalam mengimplementasikan program dan kegiatan siswa. Untuk "*Knowledge*" mempunyai program peningkatan profesionalitas guru dengan kegiatan pelatihan diluar sekolah, workshop parenting, workshop guru, workshop literasi, MGMP, juga ada kegiatan meningkatkan profesionalitas dengan memberikan fasilitas kuliah bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan dibidangnya dengan syarat tertentu. Untuk "*Skill*" kami mempunyai program peningkatan kualitas karakter guru dengan kegiatan Great Teacher Observation (GTO), Great Teacher Conference (GTC), Great Teacher Reporting (GTR). Dan untuk "*Attitude*" mempunyai program guru memberi contoh adalah pendidikan terbaik siswa dengan kegiatan larangan merokok di lingkungan madrasah, guru piket diwajibkan mengikuti kegiatan-kegiatan pembiasaan siswa, berbicara baik didepan siswa, menyambut kedatangan siswa saat pagi hari, menjadi tempat curhat atau memiliki hubungan yang dekat dengan siswa dan lain-lain. Sementara untuk penilain attitude ini adalah taraf keprofesionalan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Untuk "*Talent*" kepala madrasah melihat bagaimana implikasi dari implementasi seluruh kegiatan diatas kemudian dibantu dengan *Talent mapping*, sehingga guru-guru akan ditempatkan dan diberi tugas sesuai dengan karakter dan bakat mereka dengan tujuan profesionalitas pembelajaran siswa. Guru nyaman dengan tugas kerjanya, murid nyaman dengan proses pembelajarannya dan inilah kunci untuk membuat prestasi di MTS NU.



Kepala madrasah menjelaskan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Penggunaan kebijakan TASK ini tidak hanya untuk program-program dan kegiatan-kegiatan siswa saja melainkan juga dengan program-program dan kegiatan-kegiatan guru jadi kita harus sama-sama mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki civitas akademik dan mengolahnya dengan baik, agar profesionalitas para pendidik menjadi lebih baik sehingga totalitas juga dalam memberikan pengajaran kepada siswa. Dengan guru yang nyaman dan murid yang nyaman akan menghasilkan prestasi yang tidak akan terduga. Sebenarnya ini kunci dalam peningkatan prestasi belajar siswa di MTs NU Pakis ini, meskipun ada kebijakan 100 piala pertahun ya ini tetep enteng-enteng aja bagi mereka karena gurunya profesional muridnya nyaman dan mereka terikat dalam satu hubungan yang intens. Jadi di Madrasah ini murid curhat ke guru favoritnya ya sudah biasa, malah kalau tidak ada yang dicurhati ini yang perlu dievaluasi.<sup>59</sup>

Dari pemaparan data diatas dikuatkan juga oleh pendapat waka kurikulum dengan hasil sebagai berikut:

Di MTs NU Pakis ini ada cara unik yang dipakai dalam penerapan rentra, yaitu TASK yang mana TASK ini wujud bahwa strategi itu memang sesuai dengan lingkungannya, mungkin TASK ini berhasil di madrasah kami karena kami terus berbenah, belajar dan mencoba mengidentifikasi strategi apa yang bisa digunakan dengan tepat di MTs NU Pakis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa.<sup>60</sup>

Dikuatkan juga oleh hasil observasi lapangan dengan hasil sebagai berikut:

#### **Tabel 4.7 Hasil Observasi Strategi dan Faktor Kunci Keberhasilan**

<sup>59</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

<sup>60</sup> Hasil wawancara waka kurikulum 06 Oktober 2020



Data temuan	Hasil Observasi
Kebijakan-kebijakan, program-program dan -kegiatan serta faktor kunci keberhasilan	Kepala madrasah merumuskan kebijakan, program dan kegiatan yang dilakukan secara detail dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.  Kepala madrasah juga melihat tabel TASK dan menjelaskan faktor kunci keberhasilan dalam pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. <sup>61</sup>

Dari program-program dan kegiatan-kegiatan diatas terdapat tujuan dan sasaran yang dibuat kepala madrasah. Berikut penuturan kepala madrasah mengenai tujuan dan sasaran dari strategi ini:

Tujuan dari strategi ini adalah untuk memiliki kegiatan layanan dan pembinaan akademik dan non akademik yang mampu berprestasi ditingkat provinsi dan nasional, mengasilkan lulusan yang berakhlak mulia, memiliki lulusan nilai UN diatas standar nasional, dapat masuk di lembaga lanjutan favorit. Menjadikan setiap siswa berprestasi dalam belajar baik prestasi akademik, prestasi diri, prestasi non akademik karena prestasi disini bukan hanya sebagai pemenang lomba atau siswa bintang kelas, melainkan prestasi ini adalah menjadikan murid sebagai seorang yang lebih baik daripada ia sebelumnya. dengan mengoptimalkan program-program pembiasaan dan pembinaan. Sementara itu untuk sasaran dari tujuan ini adalah guru akademik, pembina ekstrakurikuler dan siswa sendiri.<sup>62</sup>

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh hasil observasi di lapangan yang mana menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Observasi Tujuan Dan Sasaran Strategi**

<sup>61</sup> Hasil observasi tanggal 05 Oktober 2020

<sup>62</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

Data Temuan	Hasil Observasi
Tujuan dan sasaran strategi	Kepala madrasah mendeskripsikan tentang tujuan dan sasaran dari sebuah program dan kegiatan yang telah dirumuskan dan diketahui serta dapat dilakukan oleh dewan guru lainnya dengan baik dan benar. <sup>63</sup>

Selanjutnya kepala madrasah adalah membuat sistem pengawasan dan pemantauan untuk memastikan berjalanya strategi ini, kepala madrasah menunjuk waka kurikulum sebagai penanggung jawab pelaksanaan program akademik, menunjuk waka kesiswaan sebagai penanggung jawab untuk program non akademik/ektrakurikuler, menunjuk wali kelas dan seluruh anggota di MTs NU Pakis sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan program rutin/program pembiasaan, menunjuk waka saspras/humas untuk program sarana prasarana, kepala madrasah, komite serta ketua yayasan sebagai pemantau dan pengawas dalam implementasi strategi dan untuk program tahunan pengawasannya oleh kepala madrasah dan dibantu oleh waka kurikulum, namun secara tidak struktural pemantauan dan pengawasan ini sering dilakukan secara bersama-sama karena para dewan guru sudah memahami bagaimana mereka harus bekerja dan kepala madrasah pun menanamkan nilai kebersamaan di madrasah ini sehingga para anggota akan saling membantu, mengawasi

---

<sup>63</sup> Hasil observasi I tanggal 05 Oktober 2020

dan gotong royong ketika program-program ini mendapatkan kendala dan masalah baru.

Kepala Madrasah memberikan penjelasan dalam wawancara sebagai berikut:

Kami membuat sistem pemantauan ini dengan menunjuk penanggung jawab disetiap programnya untuk melakukan pemantauan, sementara untuk pengawasannya dari saya dan dibantu waka kurikulum untuk program tahunannya diawasi dalam dua kali satu tahun yakni disetiap akhir semester, dan untuk renstra RKJM nya dipantau oleh saya dan diawasi oleh komite dan ketua yayasan disetiap satu tahun sekali diakhir tahun ajaran. Namun saya selalu menanamkan nilai kebersamaan jadi dalam mengecek dan mengontrol kita lebih bersama-sama karena disini juga sebagai strategi agar anggota tidak hanya cari muka dan bekerja profesional ketika diawasi saja melainkan bekerja dengan ikhlas dan demi pembelajaran siswa dan kemajuan madrasah saja sehingga bukan hanya menjalankan tugas secara struktural namun menjalankan tugas karena keikhlasan hati. Contoh nilai kebersamaan ini terlihat ketika ada kendala dan problem mengenai program prestasi belajar siswa ya kita saling mengkomunikasikan kepada rekan-rekan yang lainnya dalam forum-forum kecil jika sudah mentok baru saya yang akan memberikan solusi.<sup>64</sup>

Hal berikut juga disampaikan oleh Tri Agung Yoga P., S.Pd selaku waka kurikulum MTs NU Pakis dengan hasil wawancara sebagai berikut:

Sistem pemantauan ini secara struktural saya dan waka kesiswaan, waka saspras /humas beserta wali kelas yang bertanggung jawab untuk masing-masing program dan kegiatan. Namun untuk program dan kegiatan tahunan ini saya ditunjuk oleh kepala madrasah untuk melakukan pengawasan juga, kemudian saya laporkan kepada kepala madrasah, karena kita setiap akhir pekan ada evaluasi ya jadi saya mudah untuk melaporkannya, namun penjabarannya seperti ini, kami disini ditanamkan nilai-nilai gotong royong, kompak, berkolaborasi dan bekerja sama. Jadi sejak kebijakan kepala madrasah ditetapkan

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara kepala madrasah 03 Oktober 2020

dan berjalannya program dan kegiatan-kegiatan untuk peningkatan prestasi siswa kepala madrasah selalu menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan berkolaborasi sehingga untuk sistem pengawasan dan pemantauannya kami gunakan kebijakan dua wali kelas yang selalu mengawasi perkembangan siswanya dan dari laporan hasil belajar siswa, apabila ada kendala ya kita bicarakan di rapat evaluasi harian atau dirapat evaluasi akhir pekan, yang mana di kegiatan ini para guru berkonsultasi, bertukar pikiran, saling *support* dan membantu memecahkan masalah atau mencari cara terbaik untuk persoalan-persoalan mengenai prestasi belajar siswa di madrasah. Jadi di madrasah kita ini tidak hanya menjalankan tugas struktural saja melainkan tugas kebersamaan juga.<sup>65</sup>

Hasil observasi penelitian juga menambah kredibilitas data diatas, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Observasi Sistem Pengawasan dan Pemantauan**

Data temuan	Hasil Observasi
Sistem pengawasan dan pemantauan	Kepala madrasah menjelaskan sistem pengawasan dan pemantauan agar hasil dari strategi mulai dari kebijakan, program dan kegiatan tercapai dan permasalahan-permasalahan di lapangan dapat terselesaikan dengan cepat sehingga tujuan dari strategi tercapai dengan efektif dan efisien. <sup>66</sup>

Dari berbagai data temuan diatas peneliti menyimpulkan dengan sajian tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Kesimpulan Sementara Implementasi Strategi**

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan waka kurikulum 06 Oktober 2020

<sup>66</sup> Hasil observasi I tanggal 05 Oktober 2020

Fokus Data	Kesimpulan Sementara
Implementasi Strategi	Dari pendapat diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya implementasi strategi di MTs NU ini adalah cara-cara yang dilakukan untuk mewujudkan keinginan madrasah pada tahapan formulasi strategi. Kepala madrasah membuat kebijakan, progam dan kegiatan serta memilik faktor kunci keberhasilan TASK dalam menjalankan progam dan kegitan. Dan untuk sistem pemantauan dan pengawasan ini secara struktural dilakukan ole komite, ketua yayasan, kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, wali kelas dan seluruh anggota, namun dalam progam tahunan hanya diawasi oleh kepala madrasah dan waka kesiswaan dengan menerapkan nilai-nilai kebersamaan di lingkungan madrasah.

### 3. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa

Tahap evaluasi manajemen strategi ini adalah kemampuan mengukur kepala madrasah MTs NU Pakis terhadap implementasi strategi yang telah dijalankan. Dalam evaluasi renstra tahunan ini disebut juga dengan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang pertama dilakukan Kepala madrasah MTs NU Pakis dalam kegiatan ini adalah merumuskan indikator keberhasilan kinerja. Dari kebijakan TASK serta progam dan kegiatannya, kepala madrasah merumuskan empat indikator kerberhasilan kinerjanya yakni *enjoy, easy, excellent, earn*. Indikator "*enjoy*" apabila siswa-siswa melakukan kegiatan dan progam ini merasa senang/nyaman, indikator "*easy*" apabila siswa melakukan kegiatan dan progam ini merasa mudah tidak kesulitan, indikator "*excellent*" apabila siswa melakukan kegiatan



dan program ini dengan sangat baik atau bermutu, indikator "earn" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini mampu menghasilkan prestasi.

Hal ini disampaikan kepala madrasah dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Untuk melihat tercapainya keberhasilan program dan kegiatan yang sudah diimplementasikan kami mempunyai indikator keberhasilan kinerja dengan empat indikator *enjoy, easy, excellent, earn*. Indikator "enjoy" apabila siswa-siswa melakukan kegiatan dan program ini merasa senang/nyaman, indikator "easy" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini merasa mudah tidak kesulitan, indikator "excellent" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini dengan sangat baik atau bermutu, indikator "earn" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini mampu menghasilkan atau memberi keuntungan prestasi.

Adapun hasil dokumentasi mengenai indikator keberhasilan kinerja adalah sebagai berikut:

	PERSONALITY	BAKAT	
PASSION	ENJOY, EASY, EXCELLENT, EARN (HOBI) <b>2</b>	ENJOY, EASY, EXCELLENT, EARN (KEKUATAN) <b>1</b>	1. Kegiatan yang <b>disukai</b> dan <b>bermanfaat / produktif</b> 2. Kegiatan yang <b>disukai</b> dan tidak bermanfaat / tidak produktif 3. Kegiatan yang tidak disukai dan <b>bermanfaat / produktif</b> 4. Kegiatan yang tidak disukai dan tidak bermanfaat / tidak produktif
BUKAN PASSION	ENJOY, EASY, EXCELLENT, EARN <b>4</b>	ENJOY, EASY, EXCELLENT, EARN (KOMPETENSI) <b>3</b>	

**Gambar 4.3** Indikator Keberhasilan

Kemudian untuk evaluasi rentra empat tahunan kepala madrasah menentukan indikator penilaian kinerja untuk mempermudah tahap-tahap

pinilaian kinerja renstra yang mana saja yang akan dinilai dan dievaluasi, dalam MTs NU ini terdapat lima indikator penilaian kinerja yakni indikator *input, proses, output, benefit, inpact* atau dampak.

Berikut penjejelasan yang dipaparkan kepala madrasah dalam hasil wawancara:

Ada indikator penilaian kinerja dari strategi ini yaitu: 1. Indikator input, indikator ini berisi: jumlah SDM, dana, informasi, kebijakan, progam dan kegiatan yang kita miliki dan kita pastikan ketersediaanya untuk kesuksesan strategi ini. 2. Indikator proses yang salah satunya dengan indikator keberhasilan kinnera TASK 3. Indikator output, indikator ini adalah hasil yang ingin dicapai dari strategi ini yakni tujuan atau visi madrasah. 4. Indikator benefit atau manfaat, indikator ini berisi manfaat dari strategi yang dijalankan, manfaatnya lembaga akan semakin maju dan berkmbang juga dikenal orang 5. Indikator inpact atau dampak, indikator ini berisi tentang dampak yang ditimbulkan dari strategi baik positif atau negatif atau tingkat kepuasan guru dan siswa akan strategi ini.<sup>67</sup>

Penjelasan kepala madrasah diatas juga dikuatkan oleh hasil observasi penelitian dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Observasi Indikator Pencapaian Dan Penilaian**

Data Temuan	Hasil Observasi
Indikator pencapain dan indikator penilaian	Kepala madrasah memiliki indikator pencapaian dan indikator penilaian kinerja untuk mempermudah proses penilaian kinerja, sehingga proses evaluasi manajemen strategi lebih efektif dan efesien. <sup>68</sup>

<sup>67</sup> Hasil wawancara kepala madrasah tanggal 03 Oktober 2020

<sup>68</sup> Hasil observasi II 07 Oktober 2020

Selanjutnya kepala madrasah menjelaskan bagaimana proses evaluasi strategi di MTs NU Pakis yang memiliki tahapan-tahapan secara rinci danurut. Berikut hasil hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk metodenya kami menggunakan penilaian sistematis dari RKJM (empat tahunan) kemudian menguraikan program-program kedalam RKAM (rencana pertahun) selanjutnya menentukan indikator penilain (sudah dijawab tadi) setelah itu kami mengumpulkan data-data mulai dari: 1. Dokumen rencana strategi 2. Dokumen RKJM dan 3. Dokumen RKAM 4. Dokumen keberhasilan tarjet dan 4. Dokumen-dokumen informasi mengenai prestasi belajar siswa dari wali kelas dan guru lainnya 5. Laporan pelaksanaan, pengawasan dan pemantauan waka kurikulum 6. laporan kendala, kepuasan, dan kritik juga saran atas pelaksanaan strategi. Selanjutnya kita rapatkan dalam rapat evaluasi diri madrasah di akhir tahun yang didalamnya terdapat: 1. Evaluasi progam 2. Evaluasi kegiatan-kegiatan 3. Evaluasi capaian 4. Perbandingan tarjet dan realita yang didapatkan 5. Penentuan tarjet berikutnya yang akan dicapai. Kegiatan ealuasi ini secara struktural dilakukan setiap akhir semester dan setiap empat tahun sekali untuk evaluasi rentranya. Namun sebenarnya untuk evaluasi yang tidak struktural ini kami ada evaluasi harian dan evaluasi akhir pekan yang bersifat kebersamaan, kekeluargaan diantara civitas akademik untuk pembahasan kendala-kendala kecil, mencari problem solving bersama agar kualitas pelayanan terhadap peningkatan prestasi siswa semakin prima.<sup>69</sup>

Pendapat tersebut juga dikuatkan hasil wawancara oleh Tri Agung Yoga P., S.Pd selaku waka kurikulum, dengan hasil sebagai berikut:

Evaluasinya ada di tujuh harian atau akhir pekan, terkadang kami juga berdikusi setiap hari sambil memantau dan melaporkan keadaan siswa. Ada yang berkonsultasi kepada saya soal murid yang aktif di musik namun tidak begitu menangkap pelajaran

---

<sup>69</sup> Hasil wawancara kepala madrasah 03 Oktober 2020

kemudian saya ajak guru pembimbing ekstrakurikuler musik untuk ikut membantu proses pembelajarannya, ada juga siswa yang curhat masalah sulitnya memahami pelajaran dan lain-lain.<sup>70</sup>

Hasil observasi dan dokumentasi peneliti juga memaparkan hasil yang sama dengan pendapat diatas, dengan data sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Observasi Proses Evaluasi Strategi**

Data Temuan	Hasil Observasi
Metode evaluasi strategi	Terdapat rapat evaluasi disetiap tahun untuk mengetahui dan memperbaiki strategi mana yang dirasa perlu dibenahi dan disesuaikan, setiap rapat evaluasi dilengkapi data-data yang relevan dan valid, dari rencana-rencana yang belum terselesaikan dijadikan bahan evaluasi dan dikerjakan pada periode selanjutnya. <sup>71</sup>



**Gambar 4.4** Dokumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM)

<sup>70</sup> Hasil wawancara waka kurikulum 06 Oktober 2020

<sup>71</sup> Hasil Observasi II 07 Oktober 2020

Dari berbagai data temuan diatas peneliti dapat memberikan kesimpulan dalam bentuk tabel sederhana sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Kesimpulan Sementara Evaluasi Strategi**

Fokus data	Kesimpulan sementara
Evaluasi Strategi	<p>Bahwa dalam tahap evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah menentukan indikator keberhasilan dari strategi dan indikator penilaian untuk evaluasi. Kemudian dalam metode atau cara untuk penilaian kinerja adalah mengumpulkan data-data mulai dari: 1. Dokumen rencana strategi 2. Dokumen RKJM dan 3. Dokumen RKAM 4. Dokumen keberhasilan tarjet dan 4. Dokumen-dokumen informasi mengenai prestasi belajar siswa dari wali kelas dan guru lainnya 5. Laporan pelaksanaan, pengawasan dan pemantauan waka kurikulum 6. laporan kendala, kepuasan, dan kritik juga saran atas pelaksanaan strategi. Selanjutnya kita rapatkan dalam rapat evaluasi diri madrasah di akhir tahun yang didalamnya terdapat: 1. Evaluasi progam 2. Evaluasi kegiatan-kegiatan 3. Evaluasi capaian 4. Perbandingan tarjet dan realita yang didapatkan 5. Penentuan tarjet berikutnya yang akan dicapai.</p> <p>Dan terdapat evaluasi harian dan mingguan yang tidak tertulis secara struktural.</p>

#### **4. Dampak Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa**

Dampak dari strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik ini adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif ataupun negatif dari penerepan strategi mulai dari dari kebijakan, progam dan kegiatan dalam peningkatan prestasi akademik dan non



akademik siswa di madrasah, apakah program dan kegiatan sudah dirasa sesuai dengan tujuan dan kepuasan para anggota di MTs NU Pakis.

a. Peningkatan prestasi akademik siswa

Dalam peningkatan prestasi akademik siswa di MTs NU ini difokuskan pada prestasi belajar siswa dengan kegiatan akademik dengan ukuran bukan hanya melalui perlombaan atau olimpiade saja tapi juga melihat tingkat pemahaman materi baik dari laporan hasil belajar siswa melalui kegiatan portofolio dan raport semester siswa atau dilihat dari laporan guru mata pelajarannya dan wali kelasnya.

Hasil wawancara dengan salah satu guru akademik dan pembina ekstrakurikuler MTs NU Pakis sebagai berikut:

Ifa Surya Inanda, S.Pd selaku guru akademik siswa di MTs NU Pakis memberikan penjelasan:

Kepala madrasah tidak memwajibkan semua harus ikut ajang olimpiade, tapi ketika ada yang berkompeten kita harus memfasilitasi kompetensi itu dengan baik sehingga sampai pada ajang olimpiade. Sehingga prestasi akademik ini lebih ditekankan bagaimana siswa ini bisa memahami materi secara bertahap, misalnya siswa saya kemaren belum bisa memahami rumus matematika aljabar, karena di lihat dengan TM murid ini lebih condong ke kesenian musik, maka saya berkerjasama dengan guru akademik untuk mengkonsep materi dengan musik agar ia mampu memiliki prestasi pemahaman materi dari ia sebelumnya.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Hasil wawancara guru akademik dan pembina ekstrakurikuler 08 Oktober 2020

Hal serupa juga dikatakan oleh Tri Yoga sebagai waka kurikulum dan penanggung jawab kegiatan akademik di MTs NU Pakis dengan hasil wawancara sebagai berikut:

Ajang perlombaan atau olimpiade bukanlah dasar untuk penilaian peningkatan prestasi akademik di MTs NU. Sehingga kami disini memiliki fokus untuk terus membantu siswa menemukan dirinya menemukan potensi-potensi dan lembaga harus memfasilitasi selama ia menjadi siswa disini dan tidak menistakan bahwa manusia memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga lembaga lebih memilih untuk menutup kekurangan dengan kelebihan. Prestasi akademik ini lebih dituju adalah dengan tingkat pemahaman siswa terhadap pelajarannya, kemudian dari tingkat pemahaman kita naik ke tingkat kelulusan siswa, selanjutnya ke tingkat seberapa besar siswa lulusan kami diterima di sekolah lanjutan yang memiliki grade baik sehingga prestasi akademik siswa ini tidak sebagus prestasi akademik diajang perlombaan baik nasional atau lokal tapi lebih menonjol pada tingkat kelulusan dengan nilai UN yang baik dan diterimanya lulusan kami. Namun jika didapati siswa yang berkompeten dalam ajang olimpiad ya kita manfaatkan dengan baik dengan fasilitas-fasilitas yang menunjang prestasi tersebut.<sup>73</sup>

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh hasil observasi dan hasil dokumentasi yang sebagian akan dimasukan pada lembar lampiran, adapun dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14 obserasi dampak prestasi akademik siswa**

Data Temuan	Hasil Observasi
Dampak strategi bagi prestasi	laporan hasil belajar siswa yang dikonsep dengan portofolio siswa, data nilai UN dari tahun pertahun dan terlihat juga siswa-siswa bertukar cerita dengan wali kelas dan guru lainnya.

<sup>73</sup> Hasil wawancara waka kurikulum 06 Oktober 2020

akademik	Terjalin keakraban yang intens diantara keduanya. Data piagam-piagam olimpiade siswa. <sup>74</sup>
----------	---



**Gambar 4.5** Prestasi Olimpiade Akademik Siswa

b. Peningkatan prestasi non akademik

Dalam peningkatan prestasi ekstrakurikuler atau non akademik di MTs NU dinilai pada perlombaan baik tingkat kabupaten ataupun nasional. Kegiatan ekstrakurikuler ini bertujuan sebagai pembentuk karakter siswa dan membantu potensi-potensi yang dimiliki siswa.

Adapun dampak dari strategi kepala madrasah yang dirasakan guru pembimbing ekstrakurikuler Bapak Abdul Aziz mengatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

Menurut saya dampak yang saya rasakan dengan adanya strategi kepala madrasah yang kami rasakan selaku guru pembimbing ekstrakurikuler khususnya kegiatan pramuka adalah guru menjadi lebih leluasa dalam berkreasi membina anak-anak. Bebas menentukan target untuk ajang perlombaan, kami diberikan apresiasi

<sup>74</sup> Hasil Observasi III 09 Oktober 2020

juga falitas yang sangat-sangat totalitas, bahkan saya ketika melatih anak-anak selalu mendapatkan pesangon harian untuk membeli bahan bakar kendaraan. Ketika kami mampu memberikan prestasi dan mampu melebihi tarjet kami kepala madrasah memberikan bonus untuk anggaran kami untuk perlombaan berikutnya. Yang kami rasakan juga ketika anak-anak diarahkan dengan TM untuk mengikuti salah satu ekstrakurikuler itu juga sangat membantu kami jadi anak-anak lebih nyaman dan bergairah ketika mendapatkan pelajaran ekstra karena sesuai dengan passion mereka. Untuk penepatan dan pemilihan guru pembinapun tidak sembarangan melainkan benar-benar profesional dalam bidangnya jadi antara murid dan guru ini benar-benar klop karena sama-sama passionya, karena guru-gurunya profesional dan mengetahui standar-standar perlombaan inilah yang menjadikan progam 100 piala pertahun mudah sekali didapatkan".<sup>75</sup>

Pendapat diatas juga dikuatkan oleh observasi lapangan yang mana hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Observasi Dampak Strategi**

Data Temuan	Hasil Observasi
Dampak strategi bagi prestasi Non Akademik	Siswa-siswa terlihat antusias dan bergairah saat latihan ekstrakurikuler, ketika bertemu guru-gurunya akrab seperti teman baik, bersemangat seperti mendapat pelajaran-pelajaran baru. Data prestasi yang didapat dan piala-piala juga piagam penghargaan yang didapatkan di madrasah. <sup>76</sup>

Data mengenai dampak strategi ini pada peningkatan prestasi berikut juga ditegaskan dengan hasil dokumentasi prestasi-prestasi yang

<sup>75</sup> Hasil wawancara guru akademik dan pembina ekstrakurikuler 08 Oktober 2020

<sup>76</sup> Hasil Observasi III 09 Oktober 2020



didapatkan dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan dengan hasil terlampir.

NO	NAMA	PRESTASI	JENIS LOMBA	BERTELEHEGAM
		TAHUN	ADARAN	2019 - 2020
1	Gusman Khairul Falaq	Juara 1	Gerak Jalan	Musikha Tahan Kaca Pania
2	Diah Rizka	Juara 1	Pagar Nusa	
3	Diah Rizka	Juara 1	Pagar Nusa	
4	Diah Rizka	Juara 1	Pagar Nusa	
5	Zulfan Nabilah	Juara 1	Pagar Nusa	
6	Fatih Fauzi	Juara 1	Pagar Nusa	
7	Masrudi	Juara 1	Pagar Nusa	
8	Tawana	Juara 1	Pagar Nusa	
9	Sapudin Hadi	Juara 1	Pagar Nusa	LIINI MALANG
10	Tim PIR	Juara 1	Pagar Nusa	LIINI MALANG
11	Mitsuyasu Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
12	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
13	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
14	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
15	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
16	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
17	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
18	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
19	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
20	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
21	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
22	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
23	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
24	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
25	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
26	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
27	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
28	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
29	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
30	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
31	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
32	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
33	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
34	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
35	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
36	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
37	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
38	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
39	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
40	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
41	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
42	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
43	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
44	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI
45	Anasrinda	Juara 1	Pagar Nusa	MA NU GONDANLEGI

Gambar 4.6 Dokumen Peningkatan Prestasi Ekstrakurikuler Siswa



Gambar 4.7 Siswa Berprestasi Pada Perlombaan Non Akademik



Dari berbagai data temuan diatas peneliti dapat menyimpulkan yang disajikan dalam bentuk tabel sederhana seperti berikut:

**Tabel 4.16 Kesimpulan Sementara Dampak Strategi**

Fokus Data	Kesimpulan Sementara
Dampak Strategi	Dampak dari manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa menghasilkan penilaian yang positif dari guru akademik dan non akademik. Dari berbagai progam dan kegiatan yang didasarkan pada TASK mampu menghasilkan prestasi-prestasi belajar siswa yang membanggakan. Maka daripada itu dapat dinyatakan bahwa manajemen strategi ini berjalan dengan baik dan dapat dijadikan bahan evaluasi untuk kedepannya.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Formulasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis?

Perencanaan strategi adalah sebuah tahap awal dari proses manajemen strategi, dalam perencanaan strategi ini menggambarkan keinginan madrasah yang sesungguhnya. Temuan mengenai perencanaan strategi di MTs NU Pakis ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan dibantu oleh tim yang ditunjuk terdiri dari komite, ketua yayasan, waka kurikulum, waka kesiswan, waka saspras/humas, bendahara, wali kelas dan seluruh guru di MTs NU Pakis dan dirumuskan pada rapat renstra diakhir tahun ajaran baru, hal ini diungkapkan juga oleh Sagala yang menjelaskan bahwa “Kegiatan perencanaan di sekolah biasanya dilakukan oleh Kepala Sekolah, bersama orang-orang yang dipercaya Kepala Sekolah, atau orang-orang yang bersedia bekerja sama dengan Kepala Sekolah”.<sup>77</sup> Menurut Banghart dan Trull mengemukakan: *“Educationa planning must be partisipatory planning that provides socially integrated educational experiences”* artinya bahwa perencanaan harus melibatkan banyak orang yang harus menghasilkan program-program yang

---

<sup>77</sup> Syaiful. Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), hal :113

berpusat pada murid<sup>78</sup>. Meskipun manajemen strategi adalah tugas kepala madrasah namun memilih dengan siapa ia membuat atau merumuskan rencana strategi adalah kewajibanya.<sup>79</sup>

Dalam formulasi strategi di MTs NU membutuhkan data visi, misi, nilai-nilai yang telah ditetapkan, data analisis faktor lingkungan strategi dan hasil evaluasi diri madrasah yang didapatkan dari laporan program dan kegiatan tahunan. Tahap perumusan strategi perencana eksekutif harus merumuskan visi misi organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk.<sup>80</sup> Adapun visi, misi dan nilai di MTs NU Pakis adalah *Terwujudnya Madrasah yang Islami, Profesional, Unggul, Terpercaya, dan Berwawasan Lingkungan* dan memiliki misi sebagai berikut:

1. Melaksanakan pembelajaran islami yang mengedepankan keteladanan akhlak mulia dan ketakwaan kepada Allah sesuai dengan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah*.

---

<sup>78</sup> Banghart, F.W dan Trull, A.J, *Educational Planning*, (New York: The Macmillan Comapany, 1973), hal. 97

<sup>79</sup> Sindy Putri Lusitasari, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik di SMP Negeri 1 Krian Sidoarjo*, Jurnal UNESA, Universitas Negeri Surabaya, hal. 4

<sup>80</sup> Syaiful Sagala, *Konsep Dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 133

2. Meningkatkan profesionalisme kinerja tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensi peserta didik.
3. Mengedepankan prestasi siswa di bidang akademik maupun nonakademik.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di bidang akademik dan nonakademik. Meningkatkan perilaku peduli lingkungan dengan menciptakan lingkungan madrasah yang hijau (*green*), bersih (*clean*), dan sehat (*hygienics*).

Dan memiliki nilai-nilai berupa kejujuran, tanggung jawab, pantang menyerah, sabar, bersyukur dan bekerjasama (*Bukan kompetisi tapi berkolaborasi karena perbedaan bukan alasan untuk bermusuhan*)

Visi, misi dan nilai merupakan langkah awal dalam *strategy formulation* karena visi dan misi serta nilai merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 menjelaskan bahwa visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah serta segenap pihak yang berkepentingan, dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional, diputuskan oleh rapat dewan

pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah, disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>81</sup>

Sedangkan misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang, misi lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Atau lebih sering disebut dengan alat untuk mencapai visi. Untuk nilai adalah ukuran yang mengandung kebenaran/ kebaikan mengenai keyakinan dan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dalam rangka mencapai visi organisasi.<sup>82</sup> Secara teoritis visi, misi dan nilai yang ada di MTs NU sudah sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh teori-teori yang ada.

Setelah memaparkan data visi, misi dan nilai madrasah, kepala madrasah MTs NU melakukan analisis lingkungan strategi baik secara internal maupun eksternal. Analisis faktor internal dan eksternal adalah satu proses dalam manajemen strategik untuk melakukan penilaian lingkungan organisasi

---

<sup>81</sup> Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007

<sup>82</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal.94-100



melalui proses analisis lingkungan organisasi yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.<sup>83</sup> Penetapan faktor eksternal dan internal perlu mendapatkan perhatian. Faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman adalah faktor yang menjadi perhatian setiap organisasi untuk melangkah ke arah kepastian. Sebab, ketidakpastian selalu menjadi penghambat yang tidak memungkinkan bagi organisasi melakukan penetrasi yang lebih jauh menuju upaya untuk merealisasikan tujuannya.<sup>84</sup> Adapun hasil analisis faktor lingkungan MTs NU Pakis yang disajikan dalam bentuk tabel oleh peneliti adalah sebagai berikut:

<b>Faktor Internal</b>	<b>Faktor Eksternal</b>
<b>Keunggulan</b>	<b>Peluang</b>
1. Jumlah Guru dan Tandik mencukupi dengan jumlah siswa 2. Penggunaan TM untuk mengidentifikasi potensi seluruh civitas akademik 3. Lingkungan yang nyaman: hijau ( <i>green</i> ), bersih ( <i>clean</i> ), dan sehat ( <i>hygienics</i> )	1. Wali siswa yang mendukung program madrasah 2. Yayasan yang memberikan kebebasan dalam mengelola madrasah 3. Adanya kerja sama dengan orangtua mengenai prestasi anaknya

<sup>83</sup> Ibid, hal. 95

<sup>84</sup> Sutikno, Manajemen Strategik pendidikan kejuruan, Jurnal teknologi dan kejuruan Vol. 36, No. 1, Pebruari 2013:87-96. Dari <http://journal.um.ac.id/index.php/teknologi-kejuruan/article>

<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Pembiayaan program dan kegiatan mudah dan lancar</li> <li>5. Memiliki gedung madrasah sendiri</li> <li>6. Siswa dididik oleh guru yang baik dan berkompeten dibidangnya</li> <li>7. Penempatan tugas Guru yang sesuai bidangnya</li> </ul>	
<b>Kelemahan</b>	<b>Tantangan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada seleksi masuk bagi calon siswa baru yang ingin belajar di MTs NU</li> <li>2. Lokasi madrasah yang tidak terlihat dari jalan raya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan pemerintah mengenai manajemen berbasis sekolah</li> <li>2. Persaingan mutu pendidikan (prestasi dan karakter)</li> <li>3. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga</li> </ul>

Melihat dari data temuan hasil analisis faktor lingkungan madrasah MTs NU Pakis ini secara tidak langsung sudah sesuai dengan pendapat Akdon bahwa faktor yang dapat diamati dari lingkungan internal adalah: 1. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya. 2. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal. 3 Sumber-daya manusia, sumber-daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber-daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber-daya manusianya. 3. Biaya operasional berikut sumber dananya. 4. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul. Dan faktor yang dapat diamati dari faktor eksternal adalah: 1. *Task Environment*, secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi

organisasi seperti: klien, konsumen, *stakeholder*, pesan pelanggan. 2. *Societal Environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, geografi.<sup>85</sup>

Melihat data temuan hasil analisis faktor lingkungan di MTs NU Pakis dan teori yang dikemukakan Akdon hendaknya dalam analisis faktor internal dan eksternal yang dilakukan kepala madrasah MTs NU Pakis ini lebih dilengkapi dengan data-data seperti penambahan faktor sosial budaya, teknologi dan lingkungan hidup, agar data dalam perumusan strategi semakin komplek dan lebih akurat.

Setelah semua data yang dibutuhkan kepala madrasah dan para timnya melakukan rapat renstra beserta rencana pembiayaan di akhir tahun ajaran baru dengan hasil perumusan rencana kerja jangka menengah empat tahunan (RKJM) dan di implementasikan pada program dan kegiatan tahunan pada rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM) yang kemudian dievaluasi setiap tahunnya dengan nama evaluasi diri madrasah (EDM), data evaluasi diri ini juga termasuk data yang dibutuhkan MTs NU Pakis dalam pembuatan renstra.

---

<sup>85</sup> Ibid, hal 97

Perencanaan staretegi yang dilakukan MTs NU Pakis bukan hanya sesuai dengan teori-teori keilmuan saja melainkan juga sesuai dengan ayat Al-Qur'an sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ

خَبِيرٌ ﴿۱۸﴾

Artinya: "*Wahai orang-orang beriman! Bertaqwalah kepada Alloh dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Alloh, sungguh Alloh maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan*" (Qur'an Surat Al-Hasyr: 18).<sup>86</sup>

Dari ayat diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa setiap individu hekdaklah memperhatikan apa yang diperbuat untuk hari esok dengan penjelasan lain setiap individu hekdaklah mempunyai strategi dalam mempersiapkan dirinya untuk menghadapi hari-hari yang akan datang, namun dengan demikian individu harus tetap bertaqwa kepada Alloh SWT yang maha teliti dari setiap apa yang dikerjakan manusia.

<sup>86</sup> *Al-Qur'an bi rosni usmaniy* (Kudus: PP. Yanbu'ul Qur'an, cetakan ke-VI, 2014), hal.

Berdasarkan dari pembahasan data temuan dengan teori yang tersedia maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hasil penelitian dari formulasi strategi kepala madrasah MTs NU Pakis adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Hasil Penelitian Formulasi Strategi**

<b>Hasil Penelitian</b>
Formulasi strategi yang dilakukan kepala madrasah MTs NU Pakis adalah dengan merumuskan Rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan di implementasikan dalam program dan kegiatan tahunan (RKAM) dengan mengadopsi teori-teori perumusan strategi para ahli yang terdapat visi, misi dan nilai-nilai yang ditetapkan serta menggunakan data analisis faktor internal dan eksternal didalamnya, melakukan perencanaan dengan <i>stakeholder</i> serta anggota lainnya dan menggunakan data evaluasi diri madrasah untuk perencanaan selanjutnya.

## **B. Implementasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis**

Implementasi strategi adalah cara yang digunakan suatu lembaga untuk mencapai tujuan di perencanaan strategi yang pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang kita telah kita susun kedalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal.<sup>87</sup>

Setelah tahap formulasi strategi dilanjutkan dengan tahap implementasi strategi yang terdiri dari: asumsi pilihan strategi dan kunci keberhasilan,

---

<sup>87</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 82



penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), sistem pelaksanaan dan pemantauan".<sup>88</sup> Namun ada sedikit perbedaan dengan temuan pelaksanaan strategi di MTs NU Pakis terdiri dari kebijakan yang kemudian menentukan faktor kunci keberhasilannya, kemudian menentukan program-program dan kegiatan-kegiatan serta membuat sistem pengawasan dan pemantauan.

Untuk melancarkan program dan kegiatan tentunya diperlukan sebuah kebijakan dari sebuah pemimpin, Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu, kebijakan merupakan kumpulan-kumpulan keputusan tentang bagaimana strategi akan dilaksanakan, mengatur mekanisme tindakan lanjut untuk pelaksanaan strategi, menciptakan kebijakan dimana setiap pelaksana atau anggota organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dalam melaksanakan strategi tersebut.<sup>89</sup>

Kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah MTs NU Pakis adalah sebagai berikut: 1. Program dan kegiatan di MTs NU Pakis harus terdapat empat unsur dasar TASK (*Talent, Attitude, Skill, Knowledge*), 2. Seluruh guru ditempatkan sesuai bidangnya dengan dibantu metode *Talent Mapping* bagi karyawan dan ditunjang oleh pelatihan-pelatihan guru 2. Setelah penempatan guru sesuai bidangnya, guru bertugas mendampingi anak mengidentifikasi

---

<sup>88</sup> Ibid, hal. 80

<sup>89</sup> Ibid, hal. 154

proses pembelajaran yang cocok dengan metode *Talent Mapping* untuk siswa dan dikembangkan dengan kegiatan non akademik yang cocok dengan siswa

2. Setiap siswa diwajibkan untuk mengikuti minimal satu ekstrakurikuler
3. Setiap kelas diikuti dua wali kelas yang sama dari awal kelas tujuh sampai kelas sembilan dengan tujuan untuk mengoptimalkan kegiatan bimbingan belajar (sekaligus menggantikan kerja guru BK)
4. Setiap guru dan pembina diwajibkan untuk berasumsi "*Seluruh siswa punya potensi dan semua siswa tidak ada yang bodoh*"
5. Dipersilahkan berpartisipasi dalam perlombaan apapun tapi pulang harus membawa prestasi
6. Bebas menentukan target prestasi kedepannya
7. Madrasah memfasilitasi dan membiayai program-program peningkatan prestasi belajar siswa
8. Semua unit baik akademik maupun nonakademik harus bekerjasama untuk meningkatkan prestasi siswa
9. Madrasah memberikan *reward* untuk yang berhasil mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang didapatkan
10. Madrasah membebaskan kreatifitas guru dan pembimbing ekstrakurikuler selama itu untuk memfasilitasi perkembangan belajar siswa
11. Setiap civitas akademik harus mempunyai hubungan emosional yang baik
12. Memilih guru yang baik untuk siswa (*Benar-benar mengetahui standar perlombaan dan olimpiade nasional dan mampu membina prestasi siswa*)
13. Menegaskan bahwa madrasah adalah tempat belajar bagi siapapun baik untuk guru ataupun kepala madrasah sendiri, dengan terus belajar maka prestasi-prestasi akan semakin mudah didapatkan.

Dari kebijakan diatas kepala madrasah mengambil sebuah faktor kunci keberhasilan dengan penerapan kebijakan unsur TASK (*Talent, Attitude, Skill dan Knowledge*). Faktor kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien.<sup>90</sup> TASK ini menjadi sandaran bagi penerapan rangkaian rencana strategi mulai dari perumusan progam sampai perumusan kegiatan-kegiatan baik itu untuk siswa maupun guru di MTs NU Pakis. Dalam unsur TASK di MTs NU Pakis ini terlahir progam dan kegiatan seperti berikut : unsur "K" yang artinya *knowledge* atau pengetahuan untuk menunjang pengetahuan siswa dirumuskanya progam akademis dengan kegiatan pembelajaran yang menggunakan empat model yakni pemetaan materi, project, drilling, evaluasi. Pemetaan materi ini adalah kegiatan *mind mapping* siswa setelah mereka belajar dengan guru pelajarnya, Project adalah kegiatan siswa untuk membuat suatu karya mengenai pelajaran yang didapatkan, Drilling adalah memberikan soal-soal untuk mengukur tingkat kepahaman siswa dari hasil pembelajaran, Evaluasi adalah penilaian dari semua kegiatan diatas. Semua kegiatan diatas dilakukan setiap pembelajaran dalam kelas mapel. Kelas mapel ini sama dengan *moving class* yang mana seluruh tempat di madrasah adalah ruangan belajar dan untuk memanfaatkan ruangan-ruangan di madrasah agar penggunaanya lebih efektif.

---

<sup>90</sup> Ibid, 130

Untuk "S" adalah *skill* yang artinya ketrampilan, untuk menunjang ketrampilan siswa madrasah mempunyai program ekstrakurikuler dengan 100 Piala pertahun. Dan diberikan keijakan bahwa siswa wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dengan minimal satu kegiatan yang diminati, adapun kegiatan ekstrakurikuler di MTs NU adalah: pramuka, comed, pmr, pagar nusa, musik islami, tari, tilawah, osma.

Untuk "A" adalah *attitude* yang artinya sikap, untuk menunjang dan melatih sikap siswa MTs NU Pakis membuat program rutin dan SOP pembiasaan, untuk kegiatan program rutin adalah dengan 21 kegiatan rutin berupa: sholat duha, aksi, kaleng impian dan seterusnya. Untuk SOP pembiasaan dengan kegiatan berupa: SOP Makan minum dengan DDT (Duduk, Doa Tangan Kanan), SOP kebersihan dengan BERAS (Bersih, Rapi, Sesuai), SOP ada sampah dengan ASLI (Ambil, Simpan, Letakan ditempat sampah, Ingat jangan buang sembarangan), SOP berbicara dengan 2B2S (Baik, Bermanfaat, Sopan, Sesuai). Program ini juga bertujuan untuk melatih nilai kedisiplinan siswa.

Dari seluruh nilai kegiatan diatas akan dimasukkan pada kegiatan jejak belajar siswa dalam portofolio yang dibuat sendiri dari hasil karyanya yang kemudian dilaporkan ke orang tuanya di rumah, sehingga siswa sudah tau dahulu berapa nilai nyata untuk dirinya dalam proses pembelajaran, kegiatan ini juga untuk melatih nilai kejujuran siswa kepada orang tuanya. Jejak belajar ini dibagikan setiap akhir semester.

Untuk "T" adalah *talent* adalah bakat atau potensi, program ini adalah hasil dari rangkaian program diatas yang dilakukan dengan rutin, jika program diatas menjadikan proses belajar siswa semakin berkembang dan siswa sudah tidak perlu di ingatkan lagi untuk melakukannya maka program talent ini berhasil. Program talent ini juga digunakan sebagai *Talent mapping*, yang mana dari berbagai program diatas akan memunculkan bakat dan potensi siswa kemudian kita sebagai guru tinggal mengarahkan pada kegiatan-kegiatan yang sesuai potensinya. Maka dari semua kegiatan TASK ini saling berhubungan dan berkaitan, dari TASK kita dapat mengetahui talent siswa, kemudian dengan TM kita bisa memposisikan mereka sesuai bakat dan potensinya.

Proses pengambilan kebijakan, program dan kegiatan akan berbeda disetiap lembaga, kepala madrasah tentunya menyesuaikan dengan lingkungan yang ada. Seperti yang dikemukakan oleh Pidarta yang menyatakan bahwa “Perencanaan tidak dapat dibuat sama, melainkan harus berbeda agar cocok dengan situasi, kondisi, dan kebutuhannya masing- masing”. Sebab kebutuhan setiap sekolah berbeda-beda dan hanya sekolah itu sendiri yang lebih mengerti kebutuhannya.<sup>91</sup>

Tujuan dan sasaran dari adanya program-program serta kegiatan yang dirumuskan kepala madrasah MTs NU Pakis ini adalah untuk memiliki

---

<sup>91</sup> Made, Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori* (Jakarta: Rineka Cipta 1990), hal. 67



kegiatan layanan dan pembinaan akademik dan non akademik yang mampu berprestasi ditingkat provinsi dan nasional, Menjadikan setiap siswa berprestasi dalam belajar baik prestasi akademik, prestasi diri, prestasi non akademik karena prestasi disini bukan hanya sebagai pemenang lomba atau siswa bintang kelas, melainkan prestasi ini adalah menjadikan murid sebagai seorang yang lebih baik daripada ia sebelumnya. dengan mengoptimalkan program-program pembiasaan dan pembinaan. Sementara itu untuk sasaran dari tujuan ini adalah guru akademik, pembina ekstrakurikuler dan siswa sendiri. Tujuan dan sasaran dalam implementai strategi ini bertujuan untuk mengukur dan menjadi bahan evaluasi terhadap kinerja program dan kegiatan tahunan yang sudah dijalankan.<sup>92</sup>

Setelah merumuskan kebijakan, program dan kegiatan, menentukan faktor kunci keberhasilan dan merumuskan tujuan serta sasarnya kepala madrasah MTs NU Pakis membuat sistem pemantauan dan pengawasan. Sistem pemantauan adalah proses untuk mengetahui adanya kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksana dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran organisasi.<sup>93</sup> Dan untuk sistem pengawasan adalah proses untuk membantu masing-masing unit kerja supaya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Temuan di MTs NU sistem pemantauan renstra

---

<sup>92</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal 147

<sup>93</sup> Ibid, hal. 78

dilakukan oleh kepala madrasah dan diawasi oleh komite dan ketua yayasan setahun sekali pada saat menjelang rapat evaluasi di akhir tahun ajaran, sedangkan untuk program tahunannya dipantau oleh penanggung jawab program dan kegiatan kemudian diawasi oleh kepala madrasah dan waka kurikulum.

Berdasarkan dari pembahasan data temuan dengan teori yang tersedia maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hasil penelitian dari formulasi strategi kepala madrasah MTs NU Pakis adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2 Hasil Penelitian Implementasi Strategi**

<b>Hasil Penelitian</b>
<p>Dalam implemmentasi staretegi di MTs NU Pakis mempunyai kebijakan dan program yang dilandaskan pada faktor kunci keberhasilan TASK (<i>Talent, Attitude, Skill dan Knowledge</i>). Dengan sistem pemantauan dan pengawasan secara strutural dalam renstra empat tahun di pantau oleh kepala madrasah dan diawasi oleh komite serta ketua yayasan, sedangkan untuk renstra tahunan dipantau oleh penanggung jawab program dan kegiatan dan diawasi oleh kepala madrasah dan waka kurikulum, namun secara tidak struktur dilakukan oleh seluruh tim dan guru-guru secara bersama-sama.</p>

### **C. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis**

Temuan mengenai evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah MTs NU Pakis memiliki nama evaluasi diri madrasah (EDM), yang didalamnya terdapat penentuan indikator keberhasilan program dan kegiatan tahunan, dan yang kedua penentuan indikator penilaian kinerja renstra empat tahunan. penentuan keberhasilan kenerja dari penerapan program dan kegiatan

TASK dengan indikator keberhasilan kinerjanya yakni *enjoy, easy, excellent, earn*. Indikator "*enjoy*" apabila siswa-siswa melakukan kegiatan dan program ini merasa senang/nyaman, indikator "*easy*" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini merasa mudah tidak kesulitan, indikator "*excellent*" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini dengan sangat baik atau bermutu, indikator "*earn*" apabila siswa melakukan kegiatan dan program ini mampu menghasilkan prestasi.

Dan untuk rencana strategi empat tahunan menggunakan indikator keberhasilan terdapat lima indikator penilaian kinerja yakni indikator *input, proses, output, benefit, inpact* atau dampak. Dalam indikator input ini memiliki arti SDM, anggaran, kebijakan, program dan kegiatan yang dipastikan siap untuk dilakukannya startegi ini. Yang kedua indikator proses yang didalamnya terdapat penilaiin proses berjalanya strategi dengan memperhatikan laporan penanggung jawab program dan kegiatan. Ketiga adalah indikator output atau hasil dengan penilaian yang memperhatikan hasil dari strategi ini. Dan yang ke empat adalah indikator penilaian banefit atau manfaat, penilaian ini bertujuan untuk menilai seberapa besar manfaat yang didapatkan MTs NU dalam penerapan strategi ini. Yang terakhir adalah indikator dampak yakni penilian terhadap dampak positive dan negatif yang dirasakan anggota dalam pelaksanaan strategi. Hal ini sesuai dengan teori bahwa dalam sistem evaluasi kerja didalamnya terdapat penetapan indikator

kinerja yang hendaknya spesifik, dapat diukur secara objektif, dapat dicapai fleksibel dan sensitif terhadap perubahan dan efektif.<sup>94</sup>

Dari penentuan indikator-indikator tersebut MTs NU Pakis kemudian melakukan rapat evaluasi rentra empat tahun dan rapat evaluasi tahunan dengan dua kali evaluasi disetiap akhir semester. Evaluasi dilakukan melalui forum musyawarah sekolah, observasi, supervisi dan monitoring yang dilakukan manajemen puncak sekolah dan evaluasi diri sekolah yang dimuat dalam evaluasi diri sekolah, evaluasi diri guru dan Benchmarking. Evaluasi tersebut dilakukan setiap minggu, bulan, semester dan tahun.<sup>95</sup>

Adapun prosesnya atau metodenya adalah dari RKJM (empat tahunan) kemudian menguraikan progam-progam kedalam RKAM (rencana pertahun) selanjutnya menentukan indikator penilai, setelah itu kepala mdarsah mengumpulkan data-data mulai dari: 1. Dokumen rencana strategi 2. Dokumen RKJM dan 3. Dokumen RKAM 4. Dokumen keberhasilan tarjet dan 4. Dokumen-dokumen informasi mengenai prestasi belajar siswa dari wali kelas dan guru lainnya 5. Laporan pelaksanaan, pengawasan dan pemantauan waka kurikulum 6. laporan kendala, kepuasan, dan kritik juga saran atas

---

<sup>94</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal 147

<sup>95</sup> Ulfah, Murniati, Dkk. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan*, Jurnal Adminitrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, ISSN 2302-0156 pp. 58- 70

pelaksanaan strategi. Selanjutnya kita rapatkan dalam rapat evaluasi diri madrasah di akhir tahun yang didalamnya terdapat: 1. Evaluasi progam 2. Evaluasi kegiatan-kegiatan 3. Evaluasi capaian 4. Perbandingan tarjet dan realita yang didapatkan 5. Penentuan tarjet berikutnya yang akan dicapai. Kegiatan evaluasi ini secara struktural dilakukan setiap akhir semester disetiap tahunnya dan setiap empat tahun sekali untuk evaluasi reentranya. Namun sebenarnya untuk evaluasi yang tidak struktural ini kami ada evaluasi harian dan evaluasi akhir pekan yang bersifat kebersamaan, kekeluargaan diantara civitas akademik untuk pembahasan kendala-kendala kecil, mencari problem solving bersama agar kualitas pelayanan terhadap peningkatan prestasi siswa semakin prima.

Evaluasi yang dilakukan di MTs NU Pakis ini bukan anya sesuai dengan teori dan pendapat para ahli saja namun juga sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan dari Umar bin Khottob:

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوها قبل أن تُوزنوا، وتأهبوا للعرض الأكبر

Artinya "*Hisablah dirimu sebelum kamu dihisab, dan hendaklah kalia menimbang diri sebelum kalian ditimbang, dan bersiaplah untuk hari penampakan amal*" (HR. Tirmidzi).<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> Ibnul Qoyim, *Madarijus Salikin*, (Bairut: Dar Alkitab Alamiyyah), hal. 319



Berdasarkan dari pembahasan data temuan dengan teori yang tersedia maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hasil penelitian dari evaluasi strategi kepala madrasah MTs NU Pakis adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.3 Hasil Penelitian Evaluasi Strategi**

<b>Hasil Penelitian</b>
Evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah mempunyai indikator keberhasilan untuk program dan kegiatan, sementara itu juga ada indikator penilaian kinerja untuk renstra empat tahunan, yang kemudian dilakukan data ini disajikan dalam rapat evaluasi akhir tahun dan di akhir periode renstra empat tahun. Menurut pemaparan hasil temuan diatas sudah dapat dikatakan bahwa evaluasi strategi MTs NU teoritis dan ada setidaknya temuan yang berbeda dengan teori yang ada.

#### **D. Dampak Strategi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Dan Non Akademik Siswa Di MTs NU Pakis**

Manajemen strategi yang baik adalah strategi yang berhasil sesuai dengan tujuan yang direncanakan madrasah. Dalam penerapan strategi di madrasah tentunya akan mendapatkan feedback dari seluruh anggota, namun yang menjadi fokus pada pemaparan ini adalah dampak strategi yang telah direncanakan MTs NU Pakis dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa. Prestasi berasal dari bahasa Belanda "*Prostration*" yang dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi, yang berarti hasil dari usaha, atau dengan kata lain kemampuan dan dikap dalam menyelesaikan suatu hal.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Zaenal Arifin, *Evaluasi Intruksional*, (Bandung: Remaja Karya, 1993), hal. 16

Data temuan dari dampak strategi pada prestasi akademik di MTs NU Pakis adalah prestasi pada akademik lebih ditekankan pada tingkat pemahaman siswa terhadap suatu pelajaran akademik, salah satu program yang mendukung adanya prestasi ini adalah dengan empat kegiatan pada program akademik yakni pemetaan materi dengan mind mapping, project dengan karya, drilling dengan soal-soal, evaluasi dengan penilaian, semua program dan kegiatan untuk meningkatkan pemahaman siswa dalam pelajaran. Prestasi akademik dinyatakan sebagai pengetahuan yang dicapai atau keterampilan yang dikembangkan dalam mata pelajaran tertentu di sekolah, dan ditetapkan dengan nilai tes.<sup>98</sup>

Dikerenakan setiap siswa berbeda gaya belajarnya terkadang guru akademik dalam satu kelas pelajaran (kelas menurut mata pelajaran karena mendukung program moving class dan untuk pengoptimalan pembelajaran) itu bekerjasama dengan guru lainya misal, ditemukan murid yang kurang akan memahami matematika versi penjelasan guru tersebut, guru matematika ini akan berkordinasi dengan wali kelas untuk mengetahui talent atau karakter siswa ini bagaimana, jika murid ini memiliki karakter yang aktif dalam seni musik maka guru mata pelajaran matematika ini berkolaborasi dengan pembimbing ekstrakurikuler musik untuk menjelaskan materi yang belum ia pahami.

---

<sup>98</sup> Suryabrata, *Op.cit.*, hal. 188

Penilaian kinerja dari prestasi akademik di MTs NU Pakis adalah dengan nilai semester, tingkat kelulusan siswa dengan nilai UN yang baik dan lulusan siswa dari MTs NU Pakis yang diterima oleh sekolah tingkat lanjut yang mempunyai grade akreditasi favorit. Menurut Umiarso & Imam Gojali menyatakan bahwa prestasi adalah hasil penilaian pendidikan atas perkembangan dan kemajuan siswa dalam belajar. Prestasi menunjukkan hasil dari pelaksanaan kegiatan yang diikuti siswa di sekolah. Kegiatan belajar yang diikuti siswa dapat diukur melalui penguasaan materi yang diajarkan guru serta nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum.<sup>99</sup>

Kemudian dampak strategi dalam peningkatan prestasi non akademik di MTs NU Pakis. Prestasi non akademik adalah prestasi atau kemampuan yang dicapai peserta didik di luar jam kurikuler atau dapat disebut kegiatan ekstrakurikuler.<sup>100</sup> Menurut pendapat lain mengatakan bahwa prestasi non akademik dinyatakan sebagai pengetahuan yang dicapai atau keterampilan yang dikembangkan diluar mata pelajaran akademik namun tetap dalam

---

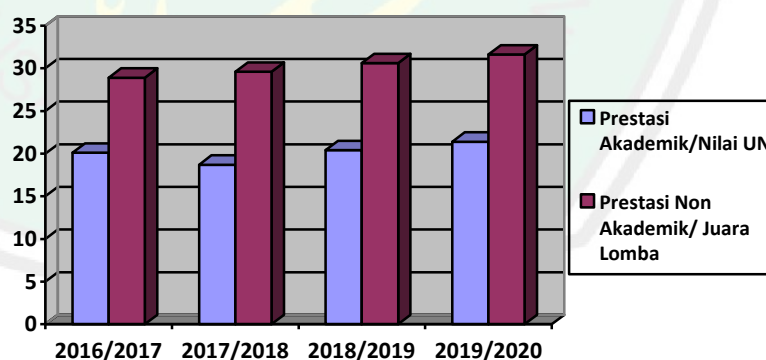
<sup>99</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 226

<sup>100</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz media, 2008), hal.188

kurikuler di sekolah, dan ditetapkan nilainya melalui tes kemampuan dan lomba-lomba.<sup>101</sup> d

Indikator penilaian kegiatan akademik di MTs NU Pakis adalah dengan mengikuti ajang perlombaan mulai dari lokal sampai nasional. Berbagai kegiatan non akademik di MTs NU Pakis telah menorehkan prestasi dan membawa nama MTs NU Pakis dengan adanya kebebasan untuk berekspresi dan menentukan target prestasi kedepannya dengan konsekuensi kebijakan kepala madrasah "jangan hanya berpartisipasi namun pulang bawa prestasi dan program seratus piala pertahun". Sehingga guru pembimbing non akademik maupun guru akademik akan terus mencoba dan belajar untuk memberikan yang terbaik dalam perlombaan dan olimpiade.

Berikut peneliti sajikan data peningkatan prestasi siswa dalam bentuk bagan berdasarkan data temuan di MTs NU sebagai berikut:



<sup>101</sup> Bloom, Benyamins S., *Taxonomy of Educational Objective Cognitives Domain* (New York : David Mc. Kay, 1975), hal. 144

### **Bagan 5.1** Statistik Prestasi Siswa

Berdasarkan dari pembahasan data temuan dengan teori yang tersedia maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hasil penelitian dari dampak strategi kepala madrasah MTs NU Pakis dalam peningkatan prestasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.4 Hasil Penelitian Dampak Strategi**

<b>Hasil Penelitian</b>
Dampak bagi peningkatan prestasi akademik di MTs NU Pakis adalah dengan tingkat pemahaman siswa dalam merespon pelajaran, kemudian indikator peningkatan prestasinya dengan nilai semester, tingkat kelulusan dengan nilai UN baik dan diterimanya lulusan MTs Pakis pada sekolah tingkat lanjut. Dampak bagi peningkatan prestasi akademik adalah dengan indikator peningkatannya adalah dengan menjurai berbagai macam perlombaan baik lokal ataupun nasional.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah peneliti paparkan, terkait manajemen strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa di MTs NU Pakis maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Formulasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa

Kesimpulan dari kegiatan ini adalah proses perencanaan strategi yang dilakukan kepala madrasah menggunakan data visi, misi serta nilai-nilai, dan hasil analisis lingkungan strategi serta hasil evaluasi diri dengan dibantu oleh para tim yang ditunjuk oleh kepala madrasah yang dirumuskan dalam rapat renstra setiap akhir tahun ajaran baru dengan hasilnya adalah rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang di implementasikan kedalam program dan kegiatan tahunan (RKAM) dan rencana anggaran dan biaya.

2. Implementasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa

Kesimpulan dari implementasi strategi kepala madrasah MTs NU Pakis adalah dengan hasil kebijakan dan program yang dilandaskan pada faktor kunci keberhasilan TASK (*Talent, Attitude, Skill dan Knowledge*). Dengan sistem pemantauan dan pengawasan secara struktural dalam renstra empat tahun di pantau oleh kepala madrasah dan diawasi oleh komite serta ketua yayasan, sedangkan untuk renstra tahunan dipantau oleh penanggung jawab program dan kegiatan dan diawasi oleh kepala madrasah dan waka kurikulum, namun secara tidak struktur dilakukan oleh seluruh tim dan guru-guru secara bersama-sama.

3. Evaluasi strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa

Evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah mempunyai indikator keberhasilan untuk program dan kegiatan, sementara itu juga ada indikator penilaian kinerja untuk renstra empat tahunan, yang kemudian dilakukan data ini disajikan dalam rapat evaluasi akhir tahun dan di akhir periode renstra empat tahun. Menurut pemaparan hasil temuan diatas sudah dapat dikatakan bahwa evaluasi strategi MTs NU teoritis dan ada setidaknya temuan yang berbeda dengan teori yang ada.

4. Dampak strategi kepala madrasah dalam peningkatan prestasi akademik dan non akademik siswa

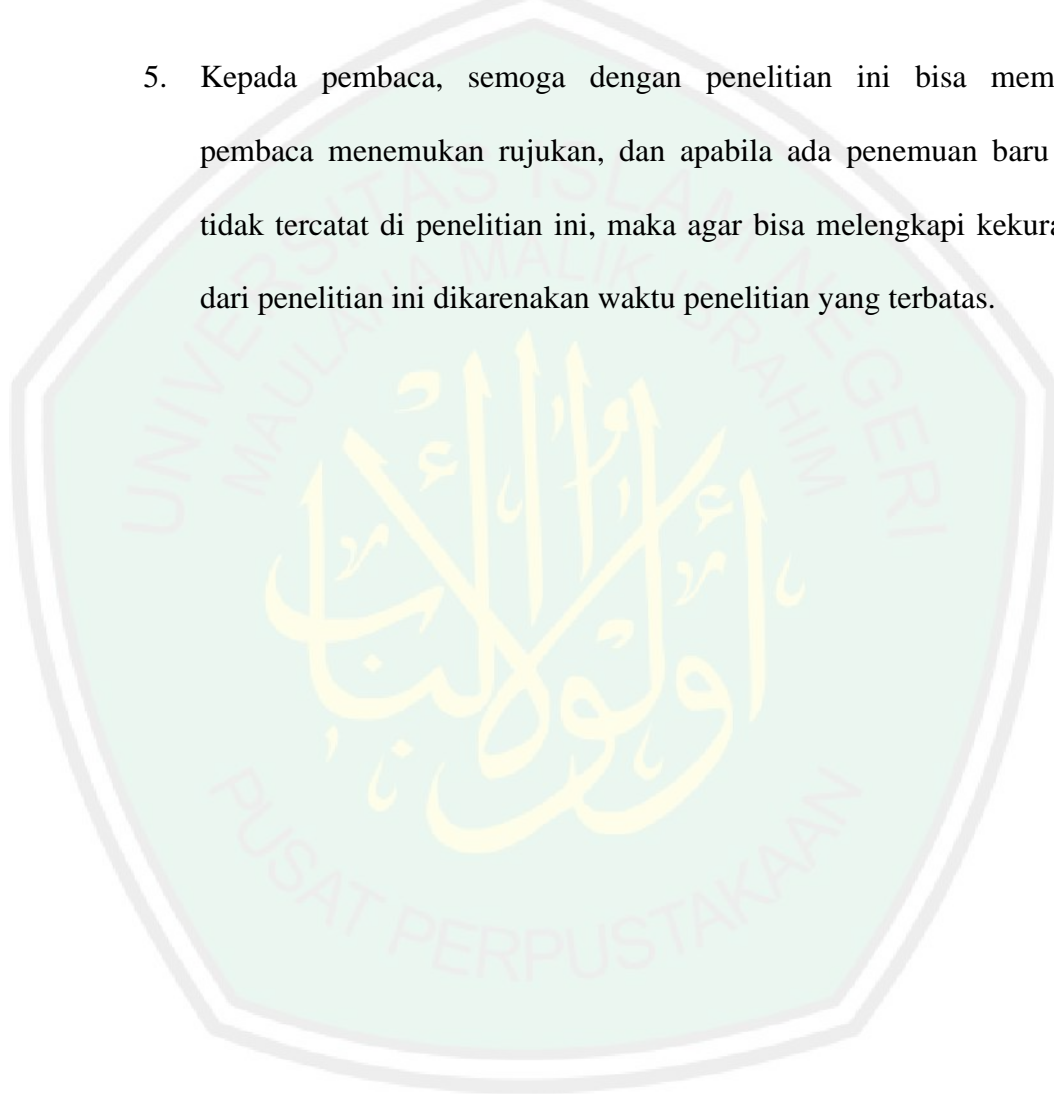
Dampak bagi peningkatan prestasi akademik di MTs NU Pakis adalah dengan tingkat pemahaman siswa dalam merespon pelajaran, kemudian indikator peningkatan prestasinya dengan nilai semester, tingkat kelulusan dengan nilai UN baik dan diterimanya lulusan MTs Pakis pada sekolah tingkat lanjut. Dampak bagi peningkatan prestasi akademik adalah dengan indikator peningkatannya adalah dengan menjurai berbagai macam perlombaan baik lokal ataupun nasional.

## **B. Saran**

Dari berbagai data yang telah diolah dan dipelajari dalam penelitian ini maka peneliti memberikan saran kepada:

1. Bagi MTs NU Pakis hendaknya terus melakukan usaha untuk peningkatan prestasi-prestasi yang telah didapatkan dan tidak terlena dengan prestasi yang telah didapatkan.
2. Bagi kepala madrasah dan waka kurikulum diharapkan untuk membuat strategi baru yang lebih berfokus pada kegiatan dan prestasi olimpiade akademik.
3. Bagi Guru Akademik dan Non Akademik, meskipun dengan fasilitas dan kebijakan yang membuat nyaman dalam bekerja jangan sampai menjadi penghalang untuk terus mengembangkan metode pendidikan siswa.

4. Bagi peneliti, tidak ada hal yang sempurna di dunia ini. Begitu juga peneliti memiliki banyak kekurangan sehingga masih perlu banyak hal yang diungkap di dunia pendidikan. Selain itu hendaknya memberikan banyak solusi untuk permasalahan pendidikan.
5. Kepada pembaca, semoga dengan penelitian ini bisa membantu pembaca menemukan rujukan, dan apabila ada penemuan baru yang tidak tercatat di penelitian ini, maka agar bisa melengkapi kekurangan dari penelitian ini dikarenakan waktu penelitian yang terbatas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abi Abdillah Muhammad bin Ismail Albukhori. *Shokhihil Bukhori*, (Bairut Lebanon: Dar Alkutub Al Islamiyah)
- Akdon. 2006. *Strategic Management For Educational Management*. (Bandung: Alfabeta)
- Al-Qur'an bi rosmi usmaniy. 2014. (Kudus: PP. Yanbu'ul Qur'an, cetakan ke-VI)
- Arifin Zaenal. 1993. *Evaluasi Intruksional*. (Bandung: Remaja Karya)
- \_\_\_\_\_. 1998. *Evaluasi Intruksional*. (Bandung: Remaja Karya, Cetakan II)
- Asrul, Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Citapustaka Media)
- Badrudin. 2014. *Manajemen Peserta Didik*. (Jakarta: Indeks)
- Banghart, F.W dan Trull, A.J. 1973. *Educational Planning*, (New York: The Macmillan Comapany)
- Benyamins S, Bloom. 1975. *Taxonomy of Educational Objective Cognitives Domain*. (New York : David Mc. Kay)
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Yogyakarta: Gava Media)
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003
- Hasibuan Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masala*. (Jakarta: Bumi Aksara)



Imam Gojali, Umairso. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. (Jogjakarta: IRCiSoD)

Imron Arifin. 1996. *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Keagamaan*. (Malang : Kalimasahadah Press)

Kompri. 2015. *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)

LAN-RI. 2004. *Bahan Ajar Diklatpim Tk. II, Kajian Manajemen Strategik (Bacaan peserta)*. (Jakarta: Lembaga Adminitrasi Negara)

Lusitasari Sindy Putri. *Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Peserta Didik di SMP Negeri 1 Krian Sidoarjo*. Jurnal MP-UNESA. Universitas Negeri Surabaya

Majluf dan Max. 1984. *Strategic Manajemen: An Intregative Prespective*, (New York: Prentice Hall)

Moleong Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: PT. Remaja Rosdakrya)

Muhammad Suwarsono. 2004. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN)

Mulyono. 2008. *Manajemen Adminitrasi Dan Organisasi Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar-ruzz media)

Nur Kholis. 2001. *Manajemen Strategi Pendidikan*. (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press)

Nawawi Hadari. 1985. *Adminitrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung)

\_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press)

Permendikbud nomor 26 tahun 2014

Pidarta, Made. 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. (Jakarta: Rineka Cipta)

Poerwadarminta. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka)

Qohar Abdul. 1993. *Kamus Populer*. (Jakarta: Bintang Pelajar)

Sagala Syaiful. 2008. *Menghadapi persaingan Mutu menggunakan strategi manajemen berbasis sekolah*. (Jurnal Formasi)

Sagala Syaiful. 2011. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta)

\_\_\_\_\_. 2009. *Konsep Dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta)

Singgih Ny, Gunarsa Y. 2002. *Psikologi untuk membimbing*. (Jakarta: Gunung Mulia)

Sopiatin Popi. 2010. *Manajemen Belajar Berbasis Kepuasan Siswa*. (Jakarta: Ghalia Indonesia)

Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung; Alfabeta)

Suryabrata Sumardi. 2017. *Psikologi Pendidikan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada)

Sutikno, *Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruhan*, Jurnal teknologi dan kejuruhan Vol. 36, No. 1, Pebruari 2013:87-96. Dari <http://journal.um.ac.id/index.php/teknologi-kejuruan/article>

Suwardi, Daryanto. 2017. *Manajemen Peserta Didik*. (Yogyakarta: Gava Media)

Tim Teknis Peningkatan mutu SMP. 2006. *School-Based Management*. (Jakarta)

Ulfah, Murniati, Dkk. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Sman 10 Fajar Harapan*, Jurnal Adminitrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Qoyim Ibnu. *Madarijus Salikin*. (Bairut: Dar Alkitab Alamiyyah)



# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
<http://fitk.uin-malang.ac.id> email : [fitk@uin-malang.ac.id](mailto:fitk@uin-malang.ac.id)

Nomor : 1305 /Un.03.1/TL.00.1/08/2020 11 Agustus 2020  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

Kepada  
Yth. Kepala MTs Nahdlatul Ulama Pakis  
di  
Malang

**Assalamu'alaikum W r. W b.**

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Achmad Ipnu Taquiddin  
NIM : 16170030  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Semester - Tahun Akademik : Ganjil - 2020/2021  
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Peningkatan Prestasi Akademik dan Non Akademik Siswa di MTs Nahdlatul Ulama Pakis  
Lama Penelitian : Agustus 2020 sampai dengan Oktober 2020 (3 bulan)

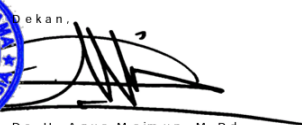
diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

**Wassalamu'alaikum W r. W b.**



Dekan,

  
Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan MPI
2. Arsip



*Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian*

(Menyusul)



*Lampiran 3. Prestasi Nilai UN 2013-2019*

No	Tahun Pelajaran	Rata-Rata NUAN					Standar Deviasi Jumlah Nilai
		Bhs Indonesia	IPA	Matematika	Bahasa Inggris	Jumlah	
1.	2013/2014	7,68	7,80	7,17	7,00	29,65	7,41
2.	2014/2015	7,60	7,08	7,17	7,00	28,85	7,21
3.	2015/2016	7,79	4,77	4,48	4,74	21,78	5,44
4.	2016/2017	70,05	45,68	43,69	42,18	201,6	50,40
5.	2017/2018	64,89	43,62	36,29	42,83	187,63	46,90
6.	2018/2019	70,88	44,07	44,07	45,80	204,82	51,20



**Lampiran 4. Dokumen Prestasi Nasional 2011-2019**

No	Tahun	Nama Siswa	Prestasi	Jenis Lomba	Penyelenggara	Tingkat
1.	2019	Syaifudin Hadi	Juara 3	PMR (BARAPAMERA XV)	UIN MALIKI	Nasional
2.	2019	Nafsah Rofida	Juara 3	Pagar Nusa	KMMC	Nasional
3.	2018	Ahmad Irfan Zaela	Juara 3	Fotography	KOGTIK	Nasional
4.	2017	Dewi Wadada	Juara 3	Pagar Nusa	BTC	Nasional
5.	2013	Rifqy Ulinnuha	Juara II	Penulisan Kisah Inspiratif	Kementerian Agama RI	Nasional
6.	2013	Sofi Nur Fitria (Pembina Dokter Cilik)	Juara II	Foto Inspiratif	Kementerian Agama RI	Nasional
7.	2012	Najmah, M.Pd (Ka. MTs NU Pakis)	Juara I	Lomba Leadership Madrasah	Kementerian Agama RI (KSM & Expo MEDP 2012)	Nasional
8.	2012	Rifqy Ulinnuha (VIII A)	Juara II	Lomba Mading Madrasah	Kementerian Agama RI (KSM & Expo MEDP 2012)	Nasional

No	Tahun	Nama Siswa	Prestasi	Jenis Lomba	Penyelenggara	Tingkat
9.	2012	Rofi'atul Ilmiah (IX A)	Juara II	Lomba Stand Madrasah (Kab. Malang)	Kementerian Agama RI (KSM & Expo MEDP 2012)	Nasional
10.	2011	M. Yunas Setiawan	10 Besar	Pidato Bahasa Indonesia	KEMNAS 2011	Nasional

**Lampiran 5. Prestasi Tingkat Provinsi Tahun 2018-2019**

No	Tahun	Prestasi	Jenis Lomba	Nama Siswa	Penyelenggara	Tingkat
1.	2019	Juara 1	Pencak Silat IPSI (Ikatan Pencak Silat Indonesia) Kategori Tanding	Raditya Rizki P	LKC  (IPSI KOTA KEDIRI)	JAWA TIMUR
2.	2019	Juara 1		Diah Puspita P		
3.	2019	Juara 2		Nafsah Rofidah		
4.	2019	Juara 2		Zulfa Nabilah		
5.	2019	Juara 3		Diva Anggraeni		
6.	2019	Juara 3		Tania Salsa F		
7.	2019	Juara 3		Putri Fatikhasari		
8.	2019	Juara 3		Dewi Widadah		

No	Tahun	Prestasi	Jenis Lomba	Nama Siswa	Penyelenggara	Tingkat
9.	2019	Juara 3	Seni Tunggal Putra	M Ashtin Kholafy	<b>LEC PC KOTA MALANG</b>	<b>JAWA TIMUR</b>
10.	2019	Juara 3	Pagar Nusa	Amelia vega		
11.	2019	Juara 2	Pagar Nusa	Dewi Widada		
12.	2019	Juara 2	Pagar Nusa	Kaesar Abidin		
13.	2019	Juara 2	Pagar Nusa	Zulfa Nabila		
14.	2019	Juara 2	Pagar Nusa Seni Tunggal Putri	Nafsah Rofida		
15.	2019	Juara 2	Pagar Nusa Seni Tunggal Putra	Asthin Kholafi		
16.	2019	Juara 3	Pagar Nusa	M. Fauji		
17.	2019	Juara 3	Pagar Nusa	Raditya Rizki P		
18.	2019	Juara 3	Pagar Nusa Seni Tunggal Putri	Putri Fatikhasari		
19.	2018	Pringkat 1	Hand Puppet Perang Solferino	Syafa'atus S	<b>ALTARA</b>	<b>JAWA TIMUR</b>
20.	2018	Pringkat 1	Hand Puppet Perang Solferino	Farhan Putra		
21.	2018	Pringkat 2	Pertolongan Pertama	Linda Ayu M		
22.	2018	Pringkat 2	Pertolongsn pertama	Saifudin Hadi		



No	Tahun	Prestasi	Jenis Lomba	Nama Siswa	Penyelenggara	Tingkat
23.	2018	Pringkat 2	Pertolongan pertama	Irniya Arsyana		
24.	2018	Pringkat 1	Painting Tote Bag	PMR		
25.	2018	Pringkat 3	Local Wisdom Fashion Competition	PMR		
26.	2018	Pringkat 2	Kesehatan Remaja	PMR		

**Lampiran 6 Dokumen Prestasi Tingkat Kabupaten/Kota Tahun 2018-2019**

NO	NAMA	PRESTASI	JENIS LOMBA	INSTITUSI
1	Bakharul Khairul Lata	Juara I	Gerak Jalan	Musipra Pura Kinc Pura
2	Rudiyana Rishul Bahari	Juara I	Plagor Nisa	
3	Muh. Husein	Juana I	Plagor Nisa	
4	Fitri Fauhan	Juana II	Plagor Nisa	
5	Nurrahman	Juana II	Plagor Nisa	
6	Fitri Fauhan	Juana II	Plagor Nisa	
7	Nurrahman	Juana II	Plagor Nisa	
8	Touha	Juana II	Plagor Nisa	
9	Sapriadin	Juana II	Plagor Nisa	
10	Head Tim PIR	Juana II	Plagor Nisa	
11	Melawana Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
12	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
13	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
14	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
15	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
16	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	
17	Anwar	Juana II	Plagor Nisa	

**Lampiran 8. Pelatihan Guru**



**Lampiran 9. Lingkungan MTs NU Pakis**



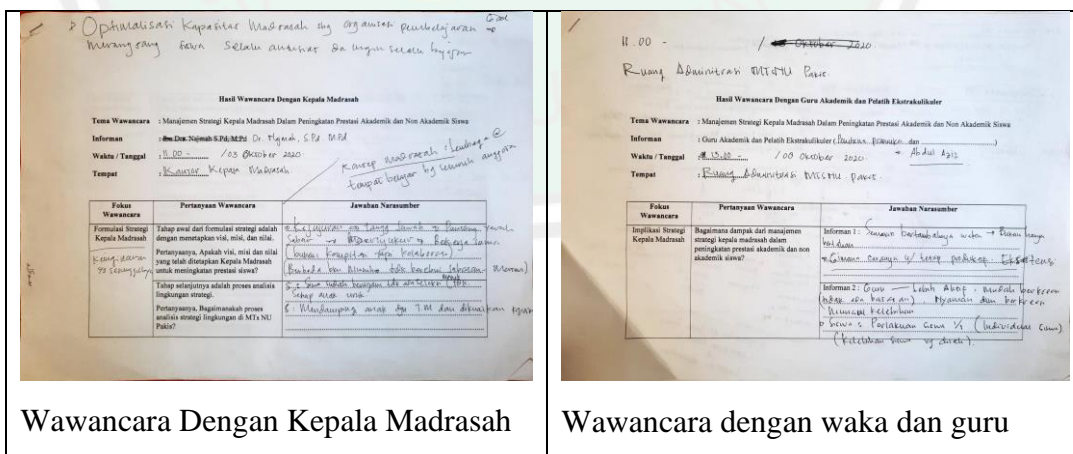
Ruang Kepala Madrasah

Gasebo tempat istirahat siswa

Mushola MTs NU

Halaman MTs NU

**Lampiran 10. Dokumen Wawancara**



Wawancara Dengan Kepala Madrasah

Wawancara dengan waka dan guru



## BIODATA MAHASISWA



Nama : Achmad Ipnu Taqiuddin  
NIM : 16170030  
Tempat/Tanggal Lahir : Nganjuk/ 22 Juni 1997  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Masuk : 2016  
Alamat Rumah : Jl. Tumenggung II Dk. Balongan RT. 02/ RW. 02 Kel. Balongrejo Kec. Berbek Kab. Nganjuk Jawa Timur 64473  
No. Tlp : +62 822 9995 5505  
Riwayat Pendidikan : TK Muslimat NU Khodijah I Nganjuk (2002-2004)  
Madrasah Ibtidaiyah Al-Huda Bogo Nganjuk (2004-2010)  
Madrasah Tsanawiyah Al-Anwar Paculgowang Jombang (2010-2013)  
Madrasah Aliyah Al-Anwar Paculgowang Jombang (2013-2016)  
S1 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (2016-2020)