

## MANAJEMEN STRATEGIS (STUDI TENTANG UPAYA PENINGKATAN MUTU LULUSAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI SEBUKAR)

Saaduddin

*Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci*  
[saaduddin@iainkerinci.ac.id](mailto:saaduddin@iainkerinci.ac.id)

**Abstrak.** Ketatnya persaingan dalam lapangan kerja sekarang ini menuntut lulusan dari lembaga pendidikan yang bermutu pendidikan Islam sebagai agen perubahan sosial masyarakat. Indonesia dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif dalam setiap zaman. Harapan tersebut tidaklah mudah untuk diwujudkan, hingga pendidikan Islam di Indonesia sering berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan. Penelitian ini dirancang melalui pendekatan kualitatif untuk melakukan studi deskriptif dan explorative dengan jenis penelitiannya adalah studi kasus pendekatan fenomenologis naturalistik. Penetapan subjek yang ditetapkan dalam penelitian ini dengan teknik purposive atau sampel bertujuan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), serta dokumentasi. Dalam analisis data penelitian ini penelitian menggunakan langkah-langkah analisis data penelitian kualitatif berikut: 1) reduksi data; 2) penyajian data; 3) penarikan kesimpulan. Hasil Penelitian perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan yang dikaji melalui aspek proses perencanaan strategis yang meliputi peramalan dan pemrograman; pelibatan; dan pengambilan keputusan, faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengimplementasian perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar, meliputi: (a) peraturan pemerintah; (b) standar mutu sebagai acuan madrasah; (c) tekanan perubahan masyarakat; (d) ketegangan antara berbagai macam pemenuhan kebutuhan yang satu dengan yang lain, baik dana, sarana dan prasarana.

**Kata kunci:** Manajemen Strategis, Mutu Lulusan, Madrasah Aliyah

## PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan dalam lapangan kerja sekarang ini menuntut lulusan dari lembaga pendidikan yang bermutu (Rajagukguk, 2009). Hal ini merupakan implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang memungkinkan peluang negara asing membuka lembaga pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu persaingan antar lembaga pendidikan dan pasar kerja akan semakin berat (Efferi, 2015).

Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan Indonesia untuk mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan (Pangestika & Alfarisa, 2015).

Selanjutnya Mugiarto (2015) menjelaskan bahwa pendidikan Islam sebagai agen perubahan sosial masyarakat Indonesia dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif dalam setiap zaman. Kehadirannya diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan umat Islam, baik pada dataran intelektual teoritis maupun praktis, sehingga kaum muslimin dapat bangkit dari keterpurukan dalam berbagai bidang kehidupan dewasa ini terutama di era globalisasi yang membawa beraneka ragam produk dan corak budaya yang tidak sedikit berseberangan dengan nilai-nilai Agama Islam dan Bangsa Indonesia

Harapan tersebut tidaklah mudah untuk diwujudkan, hingga pendidikan Islam di Indonesia sering berhadapan dengan berbagai problematika yang tidak ringan. Muncul kemudian wacana tentang sistem pendidikan yang dikotomis antara pendidikan agama dan umum sebagai salah satu penyebab penting dan semakin kaburnya pembacaan arah pendidikan agama Islam. Kondisi itu diperparah lagi oleh lahirnya dua pola pemikiran pendidikan Islam yang kontradiktif, yaitu pola pendidikan Islam yang bercorak tradisionalis dan yang bercorak modernis (Shofan, 2004). Pola pendidikan Islam yang bercorak tradisionalis dalam perkembangannya lebih menekankan pada aspek *doktriner normative* yang cenderung *eksklusif-literalis* dan *apologetis*.

Diyakini atau tidak, kehadiran pendidikan Islam baik ditinjau secara kelembagaan maupun nilai-nilai yang ingin dicapainya masih sebatas memenuhi tuntutan yang bersifat formalitas dan bukan sebagai tuntutan yang bersifat substansial, yakni untuk melahirkan manusia-manusia aktif penggerak sejarah. Walaupun dalam beberapa hal terdapat perubahan kearah yang lebih baik, perubahan itu masih sangat lamban dan selalu tertinggal, sementara gerak perubahan masyarakat berjalan cepat, bahkan bisa dikatakan sangat *revolutioner* (Shofan, 2004).

Perubahan masyarakat yang serba cepat tersebut penting untuk diperhatikan karena dapat mengubah harapan mereka terhadap mutu lulusan institusi pendidikan Islam. Dalam pandangan ini, jika dunia pendidikan Islam, khususnya madrasah, tidak segera berbenah dan menata diri dengan meningkatkan mutu lulusannya, akan menghadapi resiko untuk ditinggalkan oleh masyarakat, pihak yang justru sekian waktu secara sukarela menjadi “penjaga” utama madrasah (Khorri, 2016). Perubahan sosial semacam itu perlu segera diantisipasi agar sekolah atau madrasah tidak didikte oleh perubahan tetapi mampu bertindak tegas dan memiliki sikap yang pasti dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini perlu juga memperhatikan konsep peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continous improvement*) seperti yang disarankan oleh Manajemen Mutu Terpadu (Abdul, 2008).

Persoalan mendasar lainnya adalah suburnya budaya pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara apa adanya, alami dan tradisional (Sulistyorini, 2006). Meski kemudian ada usaha-usaha peningkatan pengelolaan maupun mutu pendidikan, hal itu lebih bersifat sepotong-sepotong dan tidak menyeluruh karena upaya peningkatan itu dilakukan dengan tepat, sehingga tidak terjadi perubahan esensial dalam pengelolaan pendidikan Islam (Shofan, 2004). Keadaan itu menurut Sulistyorini (2006) lebih disebabkan karena upaya perbaikan mutu pendidikan Islam selama ini kurang dilakukan dengan perencanaan konsep yang matang. Padahal selama ini Undang-undang tentang pendidikan di Indonesia telah mengamanatkan agar pendidikan hendaknya dilakukan dengan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya dalam hal spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara (Mul Khan, 2002).

Kondisi semacam itu justru bertentangan dengan ajaran Islam itu sendiri yang menerangkan agar segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan karena itu merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Perencanaan pendidikan dan mutu lulusan merupakan upaya untuk merespon tuntutan perubahan yang terjadi di masyarakat sehingga lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Bagi Madrasah reguler seperti Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sebukar peningkatan mutu lulusan merupakan tantangan yang cukup menyita perhatian. Hal itu karena madrasah reguler berfungsi untuk memberikan pelayanan pendidikan kepada setiap masyarakat tanpa terkecuali. Berbeda jauh dengan madrasah model dan unggulan yang hanya menampung putra-putri terbaik.

Dengan kebijakan tanpa pengecualian tersebut madrasah tidak dapat dengan leluasa memfilter input peserta didik, antara yang bermutu dan tidak bermutu. Hal ini cukup memberikan kesulitan tersendiri dalam proses pembelajaran dan pendidikannya, karena perbedaan mutu input peserta didik meniscayakan pelayanan pembelajaran dan pendidikan yang lebih bersifat individu, sementara rasio guru kelas di madrasah reguler sebagaimana menurut arah pengembangan madrasah yang ditetapkan departemen agama adalah 1 guru berbanding 40 siswa cukup memberi kesulitan tersendiri. Berbeda dengan rasio guru kelas di madrasah unggulan dan model yang berbanding 1:25.

Terkait dengan hal itu, MAN Sebukar berupaya mengantisipasi program-programnya dalam mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan strategis peningkatan mutu lulusannya. Untuk itu setidaknya, dalam upaya merencanakan program peningkatan mutu lulusan, MAN Sebukar melakukan kegiatan dasar dalam perencanaan strategisnya, yaitu: 1) menetapkan tindakan madrasah yang harus dilakukan, bertolak dari titik di mana madrasah saat ini berada, dan ke mana akan menuju di masa datang; 2) meyakinkan semua tindakan yang diambil akan lancar dan sukses. Berangkat dari hal tersebut, MAN Sebukar mencoba mengimplementasikan perencanaan strategis peningkatan mutu lulusannya, sebab bagaimanapun kegiatan madrasah, fokus akhirnya adalah lulusannya (output-nya). Untuk itu salah satu prioritas utama telah direncanakan pembangunan asrama pesantren sebagai tempat penggemblengan para siswanya secara terpadu dalam menghadapi tantangan moral di masa depan.

Di antara program peningkatan mutu lulusannya, MAN Sebukar menetapkan kebijakan terhadap siswanya pada penguasaan dan pengembangan IMTAQ dan IPTEK secara seimbang sebagai ciri khasnya, di samping juga dalam proses pendidikannya dikembangkan *leadership life skill* untuk seluruh siswanya, terutama dalam rangka pencapaian prestasi mereka. Mutu lulusan MAN Sebukar setidaknya dapat dilihat salah satunya dari diterimanya mereka di berbagai perguruan tinggi negeri favorit (UI, UNP, Unand, Unja, USU, dan lainnya), serta jurusan favorit (Kedokteran, Teknik, Elektronika Teknik Mesin, Manajemen, Psychology, dan lainnya) bahkan beberapa di antara mereka berhasil memperoleh beasiswa untuk melanjutkan studinya.

Permasalahan yang muncul kemudian di MAN Sebukar adalah terkait dengan upaya merespon tuntutan masyarakat yang cepat berubah melalui perencanaan program-program strategisnya. Lebih lanjut manajemen perubahan secara konstan sebagai hasil dari perencanaan akan mengakibatkan kesulitan-kesulitan dalam menjaga keseimbangan yang pas antara yang ada dan yang baru, serta antara pemeliharaan dan perubahan, sebagaimana menjadi ciri khas institusi pendidikan berbasis keagamaan dengan kaidah "*almuhafadhab 'ala alqomidi asshalih wa al akhdu bi al jadidi al ashlah.*" Keadaan itu

menuntut MAN Sebukar menerapkan rencana strategisnya terutama dalam upaya peningkatan mutu lulusannya. Berangkat dari fenomena itulah kemudian penulis tertarik untuk mengungkap "Perencanaan Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sebukar".

## **METODOLOGI**

Penelitian ini dirancang melalui pendekatan kualitatif untuk melakukan studi deskriptif dan *explorative* dengan jenis penelitiannya adalah studi kasus pendekatan fenomenologis naturalistik. Penetapan subjek yang ditetapkan dalam penelitian ini dengan teknik *purposive* atau sampel bertujuan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indept interview*), serta dokumentasi. Dalam analisis data penelitian ini penelitian menggunakan langkah-langkah analisis data penelitian kualitatif berikut: 1) reduksi data; 2) penyajian data; 3) penarikan kesimpulan.

## **TEMUAN**

### **Hasil Wawancara**

1. Implementasi Perencanaan Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di MAN Sebukar
  - a. Proses Peramalan dan Pemrograman (*forecasting and Programming*) dalam Perencanaan Strategis

Pada dasarnya setiap kegiatan perencanaan, yang kemudian menghasilkan rencana-rencana, tentu membutuhkan asumsi-asumsi awal apa kira-kira yang diperlukan untuk membuat perencanaan. Hal itu biasa dilakukan sebelum atau pra-perencanaan. Begitu juga yang dilakukan oleh MAN Sebukar dalam melakukan proses perencanaannya. Proses perencanaan secara umum dimulai dari meramalkan (*forecasting*) kondisi dan menentukan konsep sementara (*programming*) rencana-rencana, seperti yang disampaikan Wakil kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana, Mansurdin,

“kita memang membuat semacam konsep dulu. Tetapi kita melihat dulu pada rencana kerja yang lalu. Apa yang sudah terlaksana dan apa yang belum. Terus dari sana baru kita menambahkan lagi apa-apa yang kita rencanakan yang akan datang. Biasanya yang jangka panjang itu yang belum terlaksana.” (W, 02/09/2016)

Asumsi-asumsi yang dibangun dalam benak para guru, terutama yang banyak ikut andil dalam proses perencanaan tentu harus sesuai dengan kenyataan yang ada. Dalam upaya

peningkatan mutu lulusannya misalnya, MAN Sebukar setidaknya meramalkan berbagai macam hal seperti masalah kesiswaan. Dalam masalah tersebut, mereka berasumsi bahwa selama ini siswa yang masuk ke Madrasah selalu merupakan siswa dengan istilah “buangan” atau siswa dengan prestasi yang tidak bagus, atau istilah-istilah lainnya yang menunjukkan bahwa siswa Madrasah adalah “siswa nomor dua” dibanding dengan siswa-siswa yang ada di sekolah umum lainnya.

Sementara Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, Khudri menyampaikan bahwa masalah kesiswaan itu dapat dilihat dari pergaulannya yang ada kecenderungan ke arah pergaulan bebas sebagaimana yang cukup meresahkan para guru di lain lembaga, berikut petikan wawancaranya:

“Kecenderungan anak saat ini yang kami lihat, ya mungkin semacam pergaulan putra-putri itu yang bebas. Ini yang harus kita jaga. Walaupun kelasnya tetap satu, tapi kita upayakan saling menghormati itu dijaga. Kalau dibiarkan memang ada kecenderungan seakan-akan sudah biasa. Mungkin kalau dulu lima sampai 10 tahun lalu lain.” (W, 30/09/2016)

Hal itu wajar karena perkembangan teknologi sangat memungkinkan hal itu bisa terjadi. Tapi itulah yang kemudian menjadi tantangan MAN Sebukar. Untuk itulah dalam rangka mengikis budaya semacam itu di kalangan pelajar, MAN Sebukar menentukan strategi untuk membentengi para siswanya dengan membekali mereka sejak dini kekuatan iman dan taqwa (IMTAQ) berupa kegiatan-kegiatan khusus seperti yang dituturkan oleh waka kesiswaan berikut,

“Di kesiswaan itu ada program mingguan dan ada program prioritas. Jadi yang jelas, yang pertama, seluruh kegiatan ekstra kurikuler itu sudah menjadi agenda kesiswaan. Termasuk peringatan-peringatan hari besar Islam. Kemudian ketertiban dan kedisiplinan siswa. Itu masuk di agenda raker. Bentuk dan rancangannya sudah kami persiapkan, semacam kalau di pramuka ada SKU itu, kalau kita syarat kecakapan ubudiyah. Yang kedua, Upaya peningkatan prestasi akademik maupun non akademik, untuk lomba-lomba di luar itu. Yang ketiga ya itu, peningkatan kedisiplinan, itu prioritasnya, sedangkan yang lain penyempurnaan ekstra kurikuler dan lainnya.” (W,30/09/2016)

Kegiatan khusus tersebut dinilai oleh para guru, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga perkembangan siswa yang terkait dengan masalah akhlaq, kedisiplinan dan amaliyah ubudiyah dapat dipantau dengan baik. Dan diharapkan perkembangan ibadah amaliyah mereka mampu membentengi diri mereka dari pengaruh-pengaruh budaya masyarakat yang buruk. Hal tersebut dilakukan demi mengukur kompetensi siswa, hingga

nantinya apa yang direncanakan dari kegiatan-kegiatan atau program-program madrasah dapat terlaksana secara lebih efektif dan efisien serta tepat sasaran. Beliau mengungkapkan:

“nah itu sudah diinstruksikan kepada BP dan bimbil untuk mengadakan semacam *placement test*, nah itu nanti diketahui, sehingga nanti bisa dikelompokkan, mereka yang mampu 75 persen ke atas nanti diadakan semacam pengayaan, kemudian yang kurang dari 75 persen nanti diadakan remedi. Ini sudah kami laksanakan, baik bahasa arab maupun bahasa Inggris.” (W,30/09/2016)

Selain *precasting* dilakukan mengenai situasi dan kondisi murid, MAN Sebukar juga melakukan pengecekan sumber daya guru dan karyawan. MAN Sebukar membaca bahwa selama ini atau pada tahun-tahun sebelumnya masalah rekrutmen guru tidak diperhitungkan sesuai dengan kebutuhan, sehingga saat ini bisa dikatakan telah kelebihan guru, sebagai akibat dari mulai dilaksanakannya aturan pemerintah tentang rasio guru-murid, serta undang-undang guru yang mengharuskan adanya profesionalisme guru melalui sertifikasi dan lainnya. Beliau mengungkapkan:

“kalau dari guru, kemarin ada rasio kebutuhan guru itu tidak diperhitungkan ketika rekrutmen sehingga terlalu gemuk. Nah ini upaya saya kemarin diantaranya yang mereka tes untuk bisa masuk beasiswa, sekarang yang empat orang kita sekolahkan, kemudian ada beberapa guru yang harus saya mutasikan dan saya keluarkan. Sehingga di sini yang dari 89 menjadi 76. Nanti ada yang pensiun dua. Ini kenapa, karena rasio kebutuhan guru di sini, dengan adanya undang-undang guru, guru itu jam wajibnya bukan 18 tapi 24 minimal dalam seminggu..” (W, 30/09/2016)

Kelebihan guru seperti yang diungkapkan di atas tentu akan mempengaruhi proses belajar mengajar di MAN Sebukar, apalagi guru-guru tersebut dinilai kurang memiliki kompetensi yang diharapkan.

Lebih jauh MAN Sebukar juga meramalkan kondisi lingkungan, perubahan dan tantangannya ke depan. Mereka membaca bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berkembang dengan cepat. Apalagi perkembangan teknologi informasi akhir-akhir ini seolah menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawar-tawar karena perubahan mobilitas masyarakat dalam bekerja maupun beraktifitas lainnya. Perkembangan berbagai teknologi tersebut perlu di antisipasi sejak dini. Maka dengan keadaan itu MAN Sebukar tidak segan-segan untuk mengajarkan para siswanya berbagai macam perangkat teknologi tersebut agar mereka tidak gagap teknologi (gaptek).

b. Pelibatan dalam Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

Kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan melibatkan tim-tim kecil terlebih dahulu dalam proses perencanaannya. Tim kecil itu terdiri dari waka-waka yang ada dalam struktur

MAN Sebukar, di antaranya, kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, tata usaha, humas, dan keuangan. Tim-tim kecil tersebut membuat draft awal perencanaan berdasar dari hasil *forecasting* yang dilakukan oleh seluruh guru sekolah, baik melalui analisis SWOT serta mengikuti beberapa saran yang diajukan oleh kepala madrasah. Berikut cuplikan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah:

“jadi kami punya tim kecil, jadi mereka-mereka yang kami anggap *qualified*. Yang baik-baik di bidangnya itu kami rekrut, sehingga dari tim kecil ini akan merumuskan draft-draft yang nanti perlu penyesuaian, termasuk ketika mau membuat semacam renstra, ini tim kecil dulu. Ini untuk kurikulum, ini untuk kesiswaan, ini untuk sarana dan prasarana, saya punya konsep semacam ini. Mari kita laksanakan di dalam action, namun sebelum itu kita harus punya acuan di dalam pelaksanaannya. Dari draft itu nanti kita susun, kemudian kita sosialisasikan, ada masukan-masukan kita masukkan sehingga menjadi perencanaan yang sangat solid. Begitu.” (W, 30/09/2016)

Selanjutnya dengan draft tersebut, dibentuklah komisi-komisi yang terdiri dari seluruh guru-guru dan karyawan yang ada di MAN Sebukar. beliau juga menyebutkan pembentukan komisi-komisi sebagai langkah lanjut dari tugas tim kecil, yang ditugaskan menyusun draft-draft perencanaan yang baik. Berikut menurut kepala madrasah,

“ada komisi-komisi. Dari komisi kesiswaan, kurikulum, humas, sarana prasarana, dan yang terakhir komisi keuangan dan ketatausahaan.” (W,30/09/2016)

Dengan demikian pembahasan mengenai apa yang telah dirumuskan itu akan diserahkan kepada sidang komisi. Waka sarana dan prasarana menyampaikan bahwa awal perencanaan dilakukan oleh kepala sekolah dalam arti memberikan ide, kemudian ditindaklanjuti oleh tim kecil yang telah dibuat yang terdiri dari waka-waka. Sementara guru-guru yang lain akan dilibatkan kemudian. Berikut kutipan wawancara dengan Drs. Mansurdin,

“ya sibuk dengan mata pelajaran, baru kalau di raker semua memberikan masukan. Itulah gunanya raker. Kita dibagi menjadi komisi-komisi. Dalam komisi itu kita bahas, kita godok, setelah menerima masukan-masukan dari guru. Kemudian baru kita bawa ke pleno. Di pleno apa masih ada pemikiran apa tidak gitu. (W, 02/10/2016)

Komisi-komisi perencanaan itu terdiri dari berbagai macam unsur internal madrasah, sebagai contoh dalam cuplikan wawancara berikut disebutkan unsur dari komisi kesiswaan dalam perencanaan strategis di MAN Sebukar,

“yang jelas di struktur itu ada, kita kerjasama dengan BP/BK, dan itu bukan hanya menangani siswa yang bermasalah ya, malah yang berprestasi dan lain-lain. Kemudian ada pembina ketertiban siswa, kemudian keagamaan, dan pembina OSIM, nah BP itu sendiri membawahi pembina-pembina kegiatan ekstra. Gitu.” (W, 30/09/2016)

Pelibatan masyarakat khususnya wali siswa dalam proses perencanaan menurut beliau justru sangat bermanfaat, terutama dalam pemecahan alternatif masalah keuangan MAN Sebukar yang dirasa kurang untuk memulai aktivitas kegiatan perencanaan strategis yang diputuskan bersama. Sementara menurut waka kurikulum menegaskan bahwa kerjasama orang tua penting dalam mengatasi permasalahan anak. Untuk itu perlu dijaga apabila ada masalah keluarga dengan masalah masa depan anak. Beliau mengatakan

“Makanya peran orang tua sangat penting. Jadi kalau tidak ada dukungan orang tua ya, terus terang kasus seperti ortunya cerai, anaknya sudah tidak punya motivasi belajar. Nah itu. Makanya anak yang punya kasus nanti dipersilahkan ke BP.” (W, 07/10/2016)

Selain masyarakat dilibatkan, MAN Sebukar juga tidak segan-segan mengundang pakar, tokoh maupun ahli pendidikan di kota Malang untuk ikut memikirkan bagaimana agar kondisi MAN Sebukar ke depan lebih baik. Para ahli ini diminta untuk memberikan wawasan seputar perencanaan yang dilakukan sekaligus memberikan masukan-masukan, memberikan koreksi jika ada perencanaan yang kurang baik.

Komite madrasah yang dilibatkan itu sendiri terdiri dari orang dengan latar belakang profesi yang berbeda. Berikut cuplikan wawancaranya,

“o ya jelas, dari komite kan kita minta masukan-masukan. Komite itukan sebagai wakil dari masyarakat. Nah terdiri dari berbagai macam komite itu. Ada dari pengusaha, ada dari dosen, pendidik, ada juga dari wali siswa.” (W, 02/10/2016)

Hal yang tidak kalah penting adalah informasi apapun mengenai perencanaan harus dapat diketahui oleh berbagai pihak. Sebab mereka berkeyakinan bahwa dengan pengetahuan itu, semua pihak akan tergugah semangatnya untuk ikut mensukseskannya demi perkembangan dan peningkatan kualitas mereka sendiri.

Pernyataan tersebut juga mengindikasikan pentingnya kerjasama semua pihak dalam ikut menyukseskan perencanaan strategis. Maka dari itu dalam proses perencanaan MAN Sebukar juga mengikut sertakan perwakilan wali siswa, pengusaha, pemikir pendidikan dan lainnya agar perencanaan dapat dipantau oleh masyarakat. Dengan demikian diharapkan kerjasama seperti itu dapat memberikan masukan yang berarti bagi perkembangan atau peningkatan mutu lulusan.

#### c. Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

Pada umumnya pengambil keputusan merupakan manajer puncak, tapi ada juga pengambil keputusan dari manajer menengah atau ke bawah, begitupun di MAN Sebukar,

pengambilan keputusan dilakukan oleh Kepala Madrasah itu sendiri. Sebagaimana diungkapkan oleh Syahrudin, berikut :

“keputusan akhir ya kepala madrasah, tapi juga tergantung dari kesiapan dana, kesiapan teman-teman. Jadi ada semacam keputusan kolektif. Teman-teman yang nggak siap kami persilahkan untuk keluar, kita hanya merekrut mereka yang mau maju. Jadi kita ini bukan madrasah nomer dua tapi kita yakinkan bahwa kita ini bisa mnjadi sekolah alternatif. Saya yakin tiga empat tahun ke depan MAN Sebukar ini nanti insya Allah akan berkibar. Dalam artian akan disenangi oleh masyarakat karena kami punya program yang bisa dipantau oleh masyarakat.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan dalam perencanaan adalah pengambilan keputusan bersama, yang kemudian disahkan oleh kepala madrasah. Hal senada juga disampaikan Ofds leh Drs. Khudri, berikut penuturannya,

“kami kan merancang, kemudian kita sampaikan di depan seluruh guru, kalau disetujui, ya itu yang kita jalankan, tapi tetap program itu harus sesuai dengan acuan program madrasah gitu. Jadi kemudian itu keputusan bersama. Setelah rancangan tim itu. (W, 30/09/2016)

Begitu besarnya peran semua pihak dalam perencanaan strategis sehingga mencerminkan bahwa tugas perencanaan itu sendiri tidak terlepas dari tugas mengambil keputusan, sebab ketika seorang guru memiliki ide tentang suatu perencanaan, berarti dia telah memutuskan untuk mengutarakan idenya dan melaksanakannya.

Metode pengambilan keputusan yang diambil oleh tim beserta kepala madrasah didasarkan pada metode pemecahan masalah (problem solving), yaitu, berdasar pada asas manfaat. Keputusan akan bermanfaat jika hal tersebut mampu memecahkan masalah yang akan dihadapi. Berikut hasil wawancara dengan waka sarana dan prasarana.

## 2. Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Implementasi Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

### a. Faktor yang Mendukung dalam Perencanaan Strategis

Faktor penunjang perencanaan strategis di MAN Sebukar adalah profesionalisme guru itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Selain profesionalisme mereka, juga perlu ada keaktifan guru serta kekompakan mereka dalam menjalankan tugas, berikut petikan wawancara dengan kepala madrasah,

“Ya seperti keaktifan guru, kekompakan guru, kemudian profesinalisme mereka itu sangat mendukung program-program ini.” (W, 30/09/2016)

Selain keadaan guru yang profesional, dukungan karyawan terhadap suksesnya program peningkatan mutu di MAN Sebukar sangat besar. Hal itu dapat dilihat dari

kedisiplinan mereka dalam melakukan tugas-tugasnya. (Observasi, tgl. 27/07/2016). Yang tidak kalah penting adalah dukungan dana, sarana dan prasarana itu sendiri, berikut petikan wawancara dengan waka kesiswaan,

“itu pendukungnya sarana dan prasarana sudah siap, dana insya Allah tidak ada masalah. Dukungan orang tua untuk kegiatan kesiswaan tidak ada masalah, guru-guru juga dukungannya besar, saya kira semuanya respect semua.” (W, 30/09/2016)

Jadi dengan sistem manajemen tersebut masyarakat menjadi tertarik dan percaya terhadap segala kegiatan yang di lakukan MAN Sebukar. Oleh karena itu mereka harus tahu apa saja yang dilakukan dan diharapkan oleh MAN selain para guru yang ada di dalam madrasah, sehingga diharapkan dari itu muncul kerjasama yang solid antar semua elemen. Waka kurikulum menyatakan,

“kebanyakan harus tahu, tahu tugas-tugasnya, tahu rencana sekolah, visi, misinya apa, bahkan kalau bisa masyarakat dan orang tua siswa juga tahu visi misi MAN Sebukar di sini. Jadi semuanya harus kerjasama.” (W, 07/10/2016)

Kerjasama itulah dukungan yang paling utama, karena tanpa dukungan kerjasama yang baik, madrasah akan terasa berat serta sulit untuk bisa berkembang.

b. Faktor yang Menghambat Perencanaan Strategis

Melalui pengamatan peneliti memang di rasa bahwa MAN Sebukar selain letaknya agak menjorok ke dalam dari ruas jalan utama, gedung- gedungnya juga terhimpit bangunan rumah di sekitar sekolah, sehingga upaya pengembangan dalam arti perluasan lahan sekolah untuk membangun fasilitas yang lebih lengkap dapat terhambat, sebagaimana yang disampaikan waka sarana dan prasarana, berikut petikan wawancaranya

“sebetulnya ya kalau kita punya lahan yang luas, kita akan buat kafetaria yang baik. kafetaria untuk sementara ini kan darurat saja. Di bawah trap itu, di bawah aula. Karena anak-anak menjadi fullday kan harus makan di situ. Ternyata lho yang baik itu kafetaria tersendiri kemudian dibagi menjadi ini bakso, ini nasi, ini lauk. Anak-anak puas. Kemudian. ya lahannya itu yang memang kita cari. Termasuk perpustakaan itu kan bukunya sudah banyak, sehingga bertumpuk- tumpuk gitu. Ya kan sempit sekali, ruang bacanya kurang luas. Kenapa, dari segi lahan juga. Kelas kita 21 ruang. Ruang guru ya sebegini. Ya sempit-sempit sekali. Umpama kita taruh gedung di sebelah sana. Nanti untuk olahraga bagaimana, basketball itu. Kemudian nanti untuk upacara seharusnya lebih lebar lagi tempatnya. Itu masalah lahan.” (W, 02/10/2016)

Dengan demikian, masalah lahan ini memang cukup memberikan hambatan tersendiri, terutama dalam rangka menciptakan lingkungan yang kondusif, sehingga dengan itu guru-guru akan menjadi lebih baik proses mengajarnya dan murid-murid lebih betah dan lebih baik proses pelajarannya.

## Pembahasan

1. Implementasi Perencanaan Strategis dalam Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di MAN Sebukar.
  - a. Proses Peramalan dan Pemrograman (*forecasting and Programming*) dalam Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Lulusan di MAN Sebukar

MAN Sebukar merupakan madrasah yang telah dianggap mapan oleh masyarakat. Hal itu terlihat dari antusiasme mereka dalam memasukkan putra- putrinya ke lembaga tersebut. Berbeda jauh dari madrasah model atau unggulan yang dianggap memiliki fasilitas lebih dan kegiatan yang lebih baik, keunikan serta kelebihan MAN Sebukar justru karena madrasah ini merupakan madrasah reguler, yang pada awalnya hanya dipandang sebelah mata, dianggap kurang memiliki prestasi. Namun kini dengan berbagai macam prestasi yang dicapai.

Prestasi membanggakan tersebut tidak lepas dari pengabdian para gurunya dalam berupaya mengembangkan mutu pendidikan di dalamnya. Hal itu tercermin dari sikap keseharian guru yang tegas, rendah hati, jujur, amanah dan lainnya yang didasari oleh pemahaman yang mendalam terhadap cita-cita bersama, baik cita-cita madrasah yang terangkum dalam visi, misi dan targetnya, maupun cita-cita masyarakat akan kesuksesan pendidikan anak.

Terkait dengan mutu lulusan madrasah, MAN Sebukar menetapkan standar mutu siswa yang meliputi : meliputi: 1) Standar penerimaan; 2) Standar akademik; 3) Standar kelulusan; 4) Standar keterampilan; 5) Standar kehadiran; 6) Standar tugas-tugas; 7) Standar perilaku; 8) Standar berpakaian; 9) Standar prestasi tinggi; 10) Standar pembinaan siswa (OSIS, Ekstrakurikuler, pembinaan IMTAQ dll.); 11) Standar pelayanan (BK, Wali Kelas); 12) Memiliki tujuan sosial dan akademis yang jelas; 13) Memiliki daya juang dan bekerja keras; 14) Memberikan dan mendorong siswa mandiri dan bertanggungjawab.

Agar dapat dicapai perencanaan yang menyeluruh terkait dengan upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar, maka diperlukan adanya *interpretative planning* yang dibuat dengan mempertimbangkan segala kondisi yang ada, baik internal maupun eksternal. Hasil penelitian menemukan bahwa kondisi-kondisi internal eksternal MAN Sebukar yang diramalkan adalah: sumber daya manusia; dana; sarana dan prasarana; tantangan lingkungan; perubahan masyarakat serta kebijakan politik pendidikan yang diambil pemerintah.

Terkait dengan itu, sebenarnya Al-Qur'an telah memberikan stimulasi tentang pengantisipasi atau peramalan masa sekarang untuk masa yang akan datang. Seperti yang disebutkan dalam surat Al-Hasyr ayat 18 :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

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

Wacana yang ingin diusung dalam ayat tersebut adalah mengenai introspeksi diri dalam keadaan masa lalu dan saat ini, dan jika perlu, mengubah keadaan diri masa lalu dan sekarang itu, sesuai dengan kondisi lingkungan akhirat di masa depan. Dengan demikian pandang tentang peramalan dan pemrograman dalam Al-Qur'an tersebut memiliki arti yang luas.

Dari sekian point di atas dengan demikian dapat diambil proposisi: “perencanaan peningkatan mutu lulusan dapat dirumuskan dengan rancangan yang komprehensif, baik dan efektif jika peramalan dan pemrograman ditekankan pada pemecahan masalah (strategi) melalui perumusan alternatif terbaik berdasar pada analisis kondisi riil”

b. Pelibatan dalam Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

Perumusan perencanaan tidak pernah terlepas dari upaya melibatkan personalia yang ada di dalam sebuah organisasi. Mulai dari pimpinan puncak, hingga manajer bawah maupun anggota-anggota lainnya semisal karyawan atau buruh. Hal itu wajar karena perencanaan itu sendiri kadang berasal dari inisiatif anggota maupun manajer bawah atau menengah, tidak terkecuali dalam perencanaan strategis (Ahmad, 2011).

Demikian halnya yang dilakukan oleh MAN Sebukar, dalam pelibatan perencanaan strategisnya dilakukan oleh orang-orang internal sendiri dengan membentuk sebuah tim kecil. Tim kecil inilah yang dipercaya oleh kepala madrasah dalam merumuskan berbagai hal yang terkait dengan perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusannya. Lebih dari itu kemudian hasil perumusan ini dimusyawarahkan dengan berbagai elemen madrasah (internal organisasi) maupun masyarakat (eksternal organisasi). Madrasah dianggap sebagai elemen internal organisasi karena mereka berhubungan secara langsung dalam proses pengorganisasian segala bentuk kegiatan lembaga pendidikan (Murniati & Usman, 2009). Sementara masyarakat sebaliknya. Namun demikian, dalam konteks MAN Sebukar, masyarakat yang dimaksud tersebut terdiri dari berbagai macam profesi, mulai guru, dosen, pengusaha, wiraswasta, petani, tentara, ilmuwan, ahli pendidikan, konsultan dan lainnya. Mereka dilibatkan semua dalam proses perencanaan strategis di MAN Sebukar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MAN Sebukar dalam perencanaannya mampu mensinergikan antara peran internal madrasah dengan eksternal madrasah dalam proses perencanaan strategis demi peningkatan mutu lulusannya. Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelibatan dalam perencanaan strategis sebagai upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar menggunakan pendekatan tradisional-partisipatori, yaitu pelibatan semua pihak internal dan eksternal lembaga secara bersamaan.

c. Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

Pengambilan dalam perencanaan strategis di MAN Sebukar dilakukan oleh kepala madrasah. Namun keputusan itu dikembalikan lagi kepada kondisi sumber daya yang ada, seperti kesiapan guru, kemampuan dana, kondusifitas suasana dan lainnya. Pada akhirnya keputusan yang diambil adalah keputusan bersama. Otoritas pengambilan keputusan di MAN Sebukar terletak pada seluruh personel madrasah, meskipun secara formalitas tetap ada pada kepala madrasah.

Sedangkan pengambilan keputusan bersama menekankan partisipasi para anggota organisasi/lembaga pendidikan, baik melalui hasil musyawarah mufakat maupun voting (Setiawan, 2013). Selanjutnya menurut Setiawan (2013) kelebihan metode pengambilan keputusan seperti ini adalah: 1) Keputusan relatif lebih baik, logis, ideal karena merupakan pemikiran orang banyak; 2) kecenderungan untuk bertindak otoriter dapat dihindarkan; 3) kerja sama akan lebih bisa ditingkatkan; 4) resiko dan dampak negatif dari keputusan sendiri kecil. Sementara kelemahannya adalah: 1) pengambilan keputusan relatif lama; 2) biaya lebih banyak; 3) penanggung jawab hasil keputusan kurang jelas; 4) minoritas kadang terpaksa menyetujui.

Terkait dengan penjelasan di atas MAN Sebukar pada dasarnya menggunakan pengambilan keputusan yang kedua, yaitu pengambilan keputusan bersama (*group decision making*). Dari uraian di atas dapat disimpulkan: pengambilan keputusan yang baik dan efektif dalam proses perencanaan strategis menggunakan keputusan dengan pola pelibatan tradisional-partisipatori dan berlandaskan pada asas manfaat.

2. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam Perencanaan Strategis di MAN Sebukar

Banyak faktor yang mempengaruhi dilaksanakannya perencanaan strategis. Kebanyakan lembaga pendidikan sekarang mengakui pentingnya perencanaan strategis untuk perkembangan dan kemandirian jangka panjang lembaga pendidikan mereka. Menurut (Wijaya & Rifa'i, 2016) para manajer telah membuktikan bahwa dengan menentukan misi organisasi secara khusus

mereka dapat mengarahkannya dengan lebih baik dan memusatkan kegiatannya. Karenanya, organisasi berfungsi dengan lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap lingkungan yang berubah.

Secara umum audit internal dan eksternal di MAN Sebukar menemukan bahwa: a. Terdapat peraturan pemerintah yang mengarah pada standar umum atau acuan umum dalam kegiatan pendidikan di madrasah; b. Standar mutu diperlukan sebagai acuan madrasah; c. Adanya tekanan perubahan masyarakat menuntut segera dilaksanakannya perencanaan terpadu, komprehensif dan efektif agar madrasah dapat menyesuaikan dirinya; d. Adanya ketegangan antara berbagai macam pemenuhan kebutuhan bidang yang satu dengan yang lain, menyangkut dana, sarana dan prasarana.

Sementara itu ditemukan faktor Pendukung dimana faktor ini sekaligus berfungsi sebagai upaya dalam mengatasi hambatan yang terjadi. Faktor-faktor pendukung tersebut Rifa'i & Fadhli (2013) adalah:

- a. Adanya kerjasama yang kompak antar guru dan karyawan
- b. Penerimaan rencana strategis oleh mereka yang mau maju
- c. Kekompakan tim yang berfungsi secara baik dan tepat
- d. Keterlibatan mayoritas personalia internal madrasah dalam proses perencanaan
- e. Keterlibatan langsung personalia eksternal madrasah dalam proses perencanaan sebagai akibat dari hubungan yang semakin kuat antara madrasah dengan komunitas luar
- f. Meningkatnya kepercayaan komunitas internal dan eksternal terhadap perkembangan madrasah sebagai akibat dari komunikasi yang terbuka terutama mengenai manajemen madrasah

Selain faktor pendukung di atas, terdapat beberapa faktor kendala yang perlu diperhatikan. Menurut Rifa'i & Fadhli (2013) ada dua jenis hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif. Pertama, adalah perlawanan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana pencapaiannya. Dengan kata lain, individu tersebut tidak ingin atau tidak mampu terlibat dalam aktivitas yang berorientasi pada tujuan yang bermanfaat.

## **DISKUSI**

Mugiarto (2015) menjelaskan bahwa pendidikan Islam sebagai agen perubahan sosial masyarakat Indonesia dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif dalam

setiap zaman. Kehadirannya diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan umat Islam, baik pada dataran intelektual teoritis maupun praktis, sehingga kaum muslimin dapat bangkit dari keterpurukan dalam berbagai bidang kehidupan dewasa ini terutama di era globalisasi yang membawa beraneka ragam produk dan corak budaya yang tidak sedikit berseberangan dengan nilai-nilai Agama Islam dan Bangsa Indonesia.

Selanjutnya sebenarnya Al-Qur'an telah memberikan stimulasi tentang pengantisipasi atau peramalan masa sekarang untuk masa yang akan datang. Seperti yang disebutkan dalam surat Al-Hasyr ayat 18 :

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

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

Perumusan perencanaan tidak pernah terlepas dari dari upaya melibatkan personalia yang ada di dalam sebuah organisasi. Mulai dari pimpinan puncak, hingga manajer bawah maupun anggota-anggota lainnya semisal karyawan atau buruh. Hal itu wajar karena perencanaan itu sendiri kadang berasal dari inisiatif anggota maupun manajer bawah atau menengah, tidak terkecuali dalam perencanaan strategis (Ahmad, 2011).

Dalam konteks penelitian ini, didapati bahwa dalam proses peramalan untuk perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu di MAN Sebukar, bahwa :

- a. Peramalan dilakukan pada aspek internal organisasi pendidikan berupa, kemampuan, kekuatan, potensi, serta problema yang dihadapi oleh semua unsur pendidikan
- b. Peramalan juga dilakukan pada aspek eksternal organisasi pendidikan, berupa kebijakan politik pendidikan pemerintah, tuntutan maupun perubahan masyarakat, serta tantangan yang akan dihadapi
- c. Pemrograman selanjutnya diarahkan pada strategi pemecahan masalah (problem solving), yaitu meramalkan rumusan program terbaik dari alternatif-alternatif yang baik, berdasar pada kondisi riil madrasah setelah menemukan faktor-faktor kunci (key issues)
- d. Peramalan didasarkan analisis SWOT, sehingga strategi pemrograman dilakukan untuk meningkatkan kekuatan, menghilangkan atau menekan kelemahan, memanfaatkan kesempatan, serta mengatasi kendala

MAN Sebukar dalam perencanaannya mampu mensinergikan antara peran internal madrasah dengan eksternal madrasah dalam proses perencanaan strategis demi peningkatan mutu lulusannya.

Keputusan yang diambil MAN Sebukar terkait dengan perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutunya, adalah keputusan yang paling penting, yaitu berupa alternatif pemecahan masalah (problem solving). Problem kepribadian yang kurang bermoral misalnya diatasi dengan strategi pendidikan ibadah amaliyah yang terkontrol secara kuantitatif sekaligus kualitatif. Pengambilan keputusan pemecahan masalah sangat dikedepankan karena keputusan tersebut menyangkut banyak sumber pendidikan dan bertalian dengan keberhasilan perencanaan itu sendiri

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan analisis temuan tentang perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan yang dikaji melalui aspek proses perencanaan strategis yang meliputi peramalan dan pemrograman; pelibatan; dan pengambilan keputusan, maka dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar diimplementasikan dengan langkah-langkah hierarkis berikut:
  - a. Proses peramalan dan pemrograman dalam perencanaan strategi sebagai upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar dilakukan untuk menjamin bahwa rencana strategis yang akan dihasilkan berdasar pada kondisi riil di MAN Sebukar, sehingga rencana tersebut dimungkinkan dapat tepat sasaran.
  - b. Proses perencanaan strategi sebagai upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar melibatkan banyak elemen internal dan eksternal madrasah. Elemen internal madrasah adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru-guru, dan karyawan. Sedangkan elemen eksternal madrasah meliputi, wali siswa, guru luar, tokoh agama, ahli pendidikan, pengusaha, tentara, wiraswastawan dan konsultan.
  - c. Proses pengambilan keputusan dalam perencanaan strategis di MAN Sebukar dilakukan secara bersama berdasarkan situasi dan kondisi sumber daya yang ada dengan menggunakan metode pengambilan keputusan yang berlandaskan pada asas atau nilai manfaat
2. Terdapat berbagai macam faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengimplementasian perencanaan strategis dalam upaya peningkatan mutu lulusan di MAN Sebukar, meliputi: a. peraturan pemerintah; b. standar mutu sebagai acuan madrasah; c. tekanan perubahan masyarakat; d. ketegangan antara berbagai macam pemenuhan kebutuhan yang satu dengan yang lain, baik dana, sarana dan prasarana. Selain itu juga terdapat faktor pendukung seperti: a) Adanya kerjasama yang kompak antar guru dan karyawan; b) Penerimaan rencana strategis oleh

mereka yang mau maju; c) Kekompakan tim yang berfungsi secara baik dan tepat; d) Keterlibatan mayoritas personalia internal madrasah dalam proses perencanaan; e) Keterlibatan langsung personalia eksternal madrasah dalam proses perencanaan sebagai akibat dari hubungan yang semakin kuat antara madrasah dengan komunitas luar; f) Meningkatnya kepercayaan komunitas internal dan eksternal terhadap perkembangan madrasah sebagai akibat dari komunikasi yang terbuka terutama mengenai manajemen madrasah.

Sedangkan faktor penghambatnya adalah: a) Kecendrungan perubahan masyarakat yang konstan dan sulit diprediksi; b) Penerimaan yang berat serta perasaan pesimis yang datang dari personalia senior (usia tua); c) Lahan madrasah yang kurang luas; 4) Keuangan yang belum cukup memadai. Dengan faktor penghambat tersebut MAN Sebukar merasa tertantang dan memiliki peluang untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Dari uraian itu dikemukakan proposisi faktor determinan positif maupun negatif dapat menjadi faktor yang mendukung suksesnya proses perencanaan strategis jika dianggap serta dijadikan tantangan serta peluang yang harus dihadapi, bukan dihindari.

Berdasarkan uraian dan beberapa proposisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa: “upaya peningkatan mutu dapat dilakukan dengan baik melalui perencanaan strategis dengan peramalan dan pemrograman yang konprehensif dan melibatkan serta pengambilan keputusan yang bersifat tradisional-partisipatori.

## REFERENCES

- Abdul, M. (2008). Perencanaan pembelajaran mengembangkan standar kompetensi guru. *Jakarta: PT. Rosda Karya*.
- Ahmad, M. (2011). Peran Strategis Manajer dalam Manajemen SDM. *Jurnal. Dosen FEB Universitas Gorontalo, 1(2)*, 169–177.
- Efferi, A. (2015). Model pendidikan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *QUALITY, 3(2)*, 237–256.
- Khori, A. (2016). Manajemen strategik dan mutu pendidikan Islam. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1(1)*, 75–99.
- Mugiarto, M. (2015). *Tipologi pemikiran pendidikan Islam: Studi pemikiran Imam Suprayogo dan Azyumardi Azra*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

- Mulkhan, A. M. (2002). Dilema Islamic Studies, Dilema Pendidikan Islam. *El-Tarbawi*, 109–128.
- Murniati, A. R., & Usman, N. (2009). *Implementasi manajemen stratejik dalam pemberdayaan sekolah menengah kejuruan*. Perdana Publishing.
- Pangestika, R. R., & Alfarisa, F. (2015). Pendidikan profesi guru (PPG): Strategi pengembangan profesionalitas guru dan peningkatan mutu pendidikan Indonesia. *Makalah Prosiding Seminar Nasional*, 9(1), 671–683.
- Rajagukguk, B. (2009). Paradigma Baru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Tabularasa*, 6(1), 77–86.
- Rifa'i, H. M., & Fadhli, M. (2013). *Manajemen organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Setiawan, B. A. (2013). *Transformational leadership: Ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*. Bahar Agus Setiawan.
- Shofan, M. (2004). *Pendidikan Berparadigma Profetik, Upaya Konstruktif Membongkar Dikotomi Sistem Pendidikan Islam*. ircisod.
- Sulistyorini, H. (2006). Tingkat Keterbacaan teks dan pengaruhnya terhadap prestasi belajar siswa. *Semarang: Unpublished Thesis*.
- Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien*. Perdana Publishing.