

**PERENCANAAN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA
LEMBAGA PENDIDIKAN DI MAN 2 PONOROGO**

TESIS



Oleh:

Ilyas Abdul Aziz

502230046

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO
2026**

ABSTRAK

Abdul Aziz, Ilyas. 2026. *Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari. **Pembimbing: Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.** dan **Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I**

Kata kunci: Perencanaan Strategik; Kinerja Lembaga; Pendidikan

Tantangan era globalisasi menuntut lembaga pendidikan untuk terus meningkatkan kualitas layanan demi mendongkrak daya saing kelembagaan. Namun, terdapat kesenjangan di mana banyak instansi masih terjebak pada pemenuhan rutinitas administratif harian tanpa kejelasan indikator draf ketercapaian target mutu di lapangan. Sebagai langkah solutif, MAN 2 Ponorogo merancang tata kelola perencanaan strategik yang dituangkan ke dalam draf dokumen kerja operasional. Upaya manajerial ini diterapkan melalui pengorganisasian program layanan yang spesifik untuk menjembatani visi kelembagaan menjadi tindakan nyata yang terukur.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam mengenai: (1) Tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo; (2) Pelaksanaan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo; serta (3) Dampak perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif desain studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data menerapkan model interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji kredibilitas melalui triangulasi sumber dan teknik.

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo dilaksanakan melalui pelibatan unsur pemangku kepentingan yang diawali dengan diagnosis lingkungan internal dan eksternal, perumusan target sasaran, hingga penetapan dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang memuat program prioritas seperti *International Class Program* (ICP) dan Kelompok Belajar Cepat (KBC); (2) Pelaksanaan rencana strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo diwujudkan melalui kluster layanan pendidikan khusus, penerapan inovasi penataan ruang belajar, optimalisasi sistem informasi manajemen, serta pengawasan rutin dari unsur pimpinan; (3) Dampak dari implementasi perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja di MAN 2 Ponorogo ditandai dengan pencapaian prestasi akademik dan non-akademik peserta didik, keterserapan lulusan di perguruan tinggi negeri, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi yang tervalidasi secara objektif melalui draf instrumen Rapor Pendidikan.

ABSTRACT

Abdul Aziz, Ilyas. 2026. *Strategic Planning in Improving Institutional Performance at MAN 2 Ponorogo. Thesis. Master's Degree Program in Islamic Education Management, Postgraduate School of UIN Kiai Ageng Muhammad Besari.* Advisors: Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. and Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I.

Keywords: Strategic Planning; Institutional Performance; Education Quality

The challenges of the globalization era demand educational institutions to continuously improve their service quality to enhance institutional competitiveness. However, a gap exists where many institutions remain entangled in fulfilling daily administrative routines without clear indicators for target quality achievement in the field. As a solution, MAN 2 Ponorogo designs strategic planning governance articulated into operational work document drafts. This managerial effort is implemented through the organization of specific service programs to bridge the institutional vision into measurable, concrete actions.

The primary objective of this study is to comprehensively analyze: (1) The stages of strategic planning in improving institutional performance at MAN 2 Ponorogo; (2) The implementation of strategic planning in improving institutional performance at MAN 2 Ponorogo; and (3) The impact of strategic planning on improving educational institution performance at MAN 2 Ponorogo.

This study employs a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and documentation study. Data analysis applies an interactive model consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing. The trustworthiness of the data is ensured through credibility testing utilizing source and technique triangulations.

The findings obtained in this study indicate that: (1) The stages of strategic planning in improving institutional performance at MAN 2 Ponorogo are carried out through the involvement of stakeholders, initiated by internal and external environmental diagnoses, target formulation, and the establishment of the Medium-Term Work Plan (RKJM) and Annual Work Plan (RKT) documents, which include priority programs such as the International Class Program (ICP) and the Accelerated Learning Group (KBC); (2) The implementation of the strategic plan in improving institutional performance at MAN 2 Ponorogo is realized through special educational service clusters, the implementation of innovative learning room arrangements, optimization of management information systems, and routine supervision from the leadership; (3) The impact of strategic planning implementation on improving performance at MAN 2 Ponorogo is characterized by the attainment of students' academic and non-academic achievements, high graduate absorption rates in state universities, and increasing public trust in the institution, which is objectively validated through the Education Report Card (Rapor Pendidikan) instrument drafts.

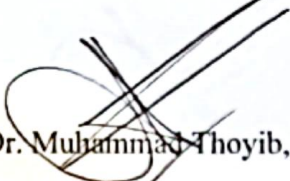
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang telah ditulis oleh Ilyas Abdul Aziz, NIM: 502230046 dengan judul "Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo" maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munqashah* Tesis.

Ponorogo, 18 Mei 2026

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP. 19800404 200901 1 012



Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I
NIP: 199106232 02321 2 045

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo



Rokhmatulloh Fu'adi, M.Pd.
NIP. 197611062006041004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA

Alamat: Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website: www.uinponorogo.ac.id Email: www.info@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Ilyas Abdul Aziz, NIM 502230046 Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul "Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo", telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munaqasyah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada hari **Senin, 08 Juni 2026** dan dinyatakan **LULUS**.

DEWAN PENGUJI

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Athok Fu'adi, M.Pd NIP. 197611062 00604 1 004 Ketua Sidang	1 	17-06-2026
2	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. NIP. 198204072 00901 1 011 Penguji Utama	2 	17-06-2026
3	Prof. Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd NIP 198004042 00901 1 012 Penguji	3 	17-06-2026
4	Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I NIP: 199106232 02321 2 045 Sekretaris	4 	22-06-2026

Ponorogo, 08 Juni 2026

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag.

NIP. 197308011 99803 1 001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ilyas Abdul Aziz
NIM : 502230046
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja
Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo

menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 11 Mei 2026

Pembuat Pernyataan


Ilyas Abdul Aziz
NIM: 502230046

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya, **Ilyas Abdul Aziz**, NIM **502230046**, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul "*Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo*", ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk, di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan saya jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia untuk mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 01 Maret 2025

Pembuat Pernyataan



Ilyas Abdul Aziz

NIM: 502230046

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “*Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo*”. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari.

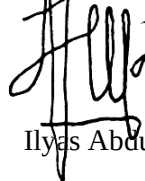
Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua dan keluarga atas dukungan semangat, pengertian, serta doa mereka. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya juga disampaikan kepada para pembimbing tesis, yaitu Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. dan Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I., yang telah sabar memberikan arahan, bimbingan, serta mengingatkan penulis atas kekurangan selama proses penyusunan.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Ibu Rektor, Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., Bapak Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag., serta Bapak Ketua Program Studi, Dr. Athok Fu'adi, M.Pd., atas segala kebijakan dan layanan pendukung selama masa studi. Rasa hormat dan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. dan Dr. Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I. selaku dosen pembimbing tesis, yang telah meluangkan waktu serta tenaga untuk memberikan arahan dan bimbingan yang sangat berharga.

Akhirnya, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan harapan tulus agar karya ini dapat memberikan kontribusi berarti bagi berbagai kalangan masyarakat, khususnya pemerhati topik terkait. Penulis berharap isi tesis ini menjadi sumber informasi, bahan rujukan, serta inspirasi. Penulis menyadari bahwa karya ini tidak luput dari kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang, serta memunculkan penelitian serupa yang lebih mendalam. *Aamiin Ya Rabbal Alamin.*

Ponorogo, 11 Mei 2026

Penulis



Ilyas Abdul Aziz

DAFTAR ISI

COVER DEPAN.....	i
COVER BELAKANG	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	16
E. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu	17
F. Definisi Operasional	24
G. Sistematika Pembahasan	26
BAB II: KAJIAN TEORITIK.....	27
A. Perencanaan Strategik	27
1. Pengertian Perencanaan Strategik	27
2. Tujuan dan Fungsi Perencanaan Strategik	31
3. Tahapan Perencanaan Strategik.....	37
B. Kinerja Lembaga Pendidikan	40
1. Pengertian Kinerja Lembaga Pendidikan	40

2. Indikator Kinerja Pendidikan	44
3. Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan	47
BAB III: METODE PENELITIAN.....	45
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	49
B. Kehadiran Peneliti	49
C. Lokasi Penelitian	51
D. Data dan Sumber Data.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Teknis Analisis Data.....	58
G. Pengecekan Keabsahan Temuan	60
H. Tahap Penelitian	63
BAB IV: TAHAPAN PERENCANAAN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA DI MAN 2 PONOROGO	64
A. Paparan Data Umum.....	65
1. Profil MAN 2 Ponorogo	66
2. Sejarah Berdirinya MAN 2 Ponorogo	66
3. Lokasi, Visi-misi, Tujuan, dan SDM MAN 2 Ponorogo.....	67
4. Struktur Kepengurusan MAN 2 Ponorogo	73
5. Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo	74
6. Program Pembelajaran dan Ekstrakurikuler.....	76
B. Paparan Data Khusus.....	79
C. Analisis Data	101
D. Sinkronisasi Data dan Transformatif.....	106
BAB V: PELAKSANAAN PERENCANAAN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA DI MAN 2 PONOROGO	108
A. Paparan Data.....	108
B. Analisis Data	110
C. Sinkronisasi Data dan Transformatif.....	123

BAB VI: DAMPAK PERENCANAAN STRATEGIK DALAM	
MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA DI MAN 2	
PONOROGO	125
A. Paparan Data.....	125
B. Analisis Data	133
C. Sinkronisasi Data dan Transformatif.....	139
BAB VII: PENUTUP	143
A. Kesimpulan.....	143
B. Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	147
TRANSKRIP WAWANCARA.....	152

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Revolusi Industri 4.0 yang kini bertransformasi menuju era *Society 5.0* telah membawa disrupsi besar di berbagai sektor, terutama pendidikan. Transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan bagi lembaga pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi cerdas guna menciptakan tata kelola yang responsif. Pemanfaatan ekosistem digital dalam manajemen pendidikan saat ini menjadi instrumen vital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas program secara berkelanjutan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan dituntut memiliki perencanaan strategik yang adaptif terhadap perubahan teknologi guna menjamin keberlangsungan mutu pendidikan di masa depan.¹

Saat ini, lembaga-lembaga pendidikan memiliki beragam kebutuhan yang semakin kompleks dalam mengelola organisasinya. Salah satu kebutuhan utama adalah sistem informasi yang mampu menyediakan akses data secara cepat dan akurat untuk mendukung pengambilan keputusan. Proses penghimpunan dan pengolahan informasi yang masih dilakukan secara konvensional dinilai kurang efektif karena tidak mampu mengimbangi tuntutan zaman yang serba cepat. Diperlukan sebuah tindakan pendukung yang mampu memberikan *output* kerja dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai tepat waktu.²

Meskipun tuntutan adaptasi manajerial semakin tinggi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja madrasah di Indonesia secara umum masih menghadapi berbagai masalah organisasi yang cukup rumit. Banyak madrasah masih terkendala pada persoalan infrastruktur digital, ketimpangan kualitas sumber daya manusia, hingga sistem tata kelola yang belum

¹ Hamdan, *Manajemen Pendidikan di Era Disrupsi Digital: Teori dan Implementasi* (Jakarta: Kencana, 2023), 45.

² Muhammad Anwar, "Transformasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dalam Menghadapi Era Big Data," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2024): 112.

sepenuhnya profesional. Sebagian besar praktik manajemen di madrasah masih menggunakan pendekatan lama yang hanya bereaksi saat ada masalah muncul, bukannya bersikap proaktif melalui perencanaan jangka panjang yang matang.³

Kesenjangan terlihat antara cetak biru (*blueprint*) perencanaan strategis yang telah disusun dengan realisasi implementasi di tingkat operasional. Menurut riset yang dilakukan oleh Hidayat dan Nurjanah, dokumen rencana strategis sering kali hanya berakhir sebagai dokumen administratif formalitas karena lemahnya komitmen dan kesiapan mentalitas para pelaksana kebijakan di lapangan. Program-program kerja visioner yang telah dirumuskan untuk meningkatkan mutu lembaga akhirnya membentur kendala berupa resistensi budaya kerja dari staf yang enggan keluar dari pola kerja konvensional. Akibatnya, terjadi penundaan eksekusi agenda kerja yang menyebabkan target peningkatan kinerja organisasi tidak dapat tercapai secara tepat waktu.⁴

Kelemahan mendasar juga sering ditemukan pada tahap pengawasan dan evaluasi berkala terhadap draf perencanaan strategis yang telah disahkan. Menurut analisis Imam Machali, banyak lembaga pendidikan Islam mengalami kegagalan kinerja bukan karena buruknya formulasi strategi, melainkan karena ketiadaan instrumen evaluasi capaian yang konsisten di tingkat operasional. Hambatan ini muncul ketika indikator kinerja utama yang tertuang di dalam dokumen Rencana Kerja Madrasah (RKM) tidak diturunkan menjadi standar penilaian kerja harian bagi para guru dan staf. Tanpa adanya pengawasan yang terukur terhadap jalannya eksekusi program unggulan, upaya madrasah untuk mendeteksi kendala lapangan sejak dini menjadi terhambat dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.⁵

Selain masalah pengawasan dan evaluasi, kendala juga muncul pada aspek pemanfaatan data hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang belum

³ Siti Aminah, "Problematisasi dan Tantangan Digitalisasi Madrasah di Indonesia: Sebuah Kajian Evaluatif," *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer* 5, no. 1 (2022): 18.

⁴ Rahmat Hidayat dan Siti Nurjanah, "Resistensi Perubahan Budaya Kerja dalam Adopsi Teknologi Informasi di Madrasah Swasta," *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2024): 142.

⁵ Imam Machali, "Metode dan Urgensi Evaluasi Mutu dalam Perencanaan Strategis Madrasah Aliyah Negeri," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 45.

optimal dalam mendukung proses perumusan strategi lembaga. Menurut analisis Setiawan, timbunan data hasil evaluasi tahunan umumnya hanya digunakan sebagai prasyarat laporan birokrasi ke kementerian terkait dan bukan diolah sebagai instrumen rujukan utama kebijakan perbaikan kinerja. Pihak pimpinan sering kali kesulitan memetakan fluktuasi mutu lulusan dan kompetensi guru secara akurat karena lemahnya penyelarasan antara basis data riil dengan formulasi strategi perbaikan yang akan diambil. Ketiadaan integrasi data evaluasi ini menyebabkan keputusan-keputusan penting dalam rapat kerja tahunan masih didominasi oleh asumsi subjektif pengelola, sehingga arah pengembangan kinerja lembaga menjadi kurang tepat sasaran.⁶

Lebih jauh lagi, kesenjangan ditemukan pada belum selarasnya perencanaan strategik bidang pengembangan sumber daya manusia dengan proyeksi target kinerja jangka panjang lembaga. Menurut temuan Subarkah, dokumen perencanaan sering kali menetapkan target lulusan yang tinggi tanpa disertai perencanaan strategi diklat yang spesifik untuk meningkatkan kompetensi linier tenaga pendidik. Ketidakselarasan antara perumusan program unggulan dengan peta kebutuhan kompetensi nyata di lapangan ini menyebabkan draf rencana strategi menjadi tidak realistis untuk dieksekusi. Jika kesenjangan antara perencanaan target dengan pemetaan kapasitas internal ini terus dibiarkan tanpa adanya intervensi strategi yang matang, maka upaya madrasah untuk mempertahankan performa kinerja lembaga yang tinggi akan sulit diwujudkan..⁷

Guna mengatasi berbagai kesenjangan manajerial tersebut, penerapan langkah-langkah strategis dalam siklus perencanaan menurut John M. Bryson dapat menjadi jalan keluar yang efektif bagi peningkatan kapasitas lembaga. Bryson menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam mengidentifikasi isu strategis

⁶ Bambang Setiawan, "Misalignment Data Sistem Informasi Manajemen terhadap Pengambilan Keputusan Strategis Kepala Madrasah," *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2023): 215.

⁷ Ahmad Subarkah, "Analisis Kesenjangan Anggaran dan Kesiapan Infrastruktur Digital pada Madrasah Pinggiran," *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Pendidikan* 12, no. 1 (2025): 67.

secara tajam, memetakan mandat lingkungan eksternal, serta merumuskan strategi responsif yang didukung penuh oleh komitmen kolektif seluruh pemangku kepentingan. Upaya ini diwujudkan dengan menyusun rencana aksi yang konkret, di mana setiap program kerja tidak hanya berhenti sebagai dokumen administratif, melainkan diturunkan menjadi target operasional yang terukur dan dievaluasi secara berkala. Melalui pendekatan adopsi strategi yang partisipatif dan terarah ini, hambatan berupa resistensi budaya kerja maupun ketimpangan kompetensi internal dapat diurai, sehingga tata kelola lembaga menjadi lebih adaptif dan mampu mempertahankan keunggulan mutu di tengah persaingan global.⁸

Permasalahan kinerja ini menjadi isu nasional yang menandakan adanya kebutuhan mendesak bagi institusi pendidikan Islam untuk memperbaiki sistem manajemennya. Perlu ada upaya serius untuk membangun sistem yang lebih terukur, transparan, dan visioner agar madrasah tidak tertinggal dengan institusi sekolah umum lainnya. Rekonstruksi manajemen ini menjadi langkah awal yang sangat penting agar lembaga pendidikan Islam mampu menjawab tantangan zaman yang terus berubah dengan tetap menjaga kualitas lulusannya.⁹

Dalam konteks globalisasi yang semakin terbuka, madrasah dituntut untuk melakukan inovasi secara terus-menerus agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai lembaga yang memiliki keunikan karena memadukan nilai agama dan ilmu pengetahuan umum, madrasah perlu memperbarui strategi operasionalnya agar mampu bersaing secara sehat. Optimalisasi kinerja lembaga menjadi kunci utama dalam proses ini, di mana perencanaan strategik berperan sebagai panduan untuk mengarahkan madrasah menuju peningkatan kualitas pendidikan yang lebih baik.¹⁰

⁸ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2018), 218.

⁹ Ahmad Fauzi, *Strategi Pengembangan Mutu Madrasah Berbasis Perencanaan Visioner* (Surabaya: Global Aksara Press, 2025), 88.

¹⁰ Zainal Arifin, "Dinamika Manajemen Madrasah dalam Menghadapi Persaingan Global," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 11, no. 1 (2023): 45.

Urgensi pelaksanaan perencanaan strategik ini sejalan dengan aspek normatif keislaman yang memerintahkan setiap individu dan organisasi untuk selalu melakukan kalkulasi terhadap masa depan. Allah Swt. telah menegaskan prinsip dasar manajemen visioner ini dalam Al-Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (masa depan); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*¹¹

Ayat tersebut menjadi landasan teologis bahwa upaya menyusun perencanaan strategik merupakan wujud manifestasi ketakwaan dalam mengelola lembaga kependidikan Islam secara profesional. Melalui persiapan yang matang untuk "hari esok", madrasah dapat mengantisipasi berbagai tantangan global dan melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan. Oleh karena itu, aktivitas manajerial di madrasah tidak boleh hanya bersifat reaktif, melainkan harus didasarkan pada visi jangka panjang yang terukur demi kemaslahatan umat.

Upaya menghadapi tantangan global ini mengharuskan madrasah untuk memiliki rencana yang sistematis dan terarah. Perencanaan strategik bukan hanya sekadar alat untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi juga menjadi pedoman dalam mengelola setiap bagian di sekolah agar selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Hal ini penting dilakukan karena pemahaman yang kuat mengenai fungsi manajemen akan membantu madrasah dalam memastikan setiap program kerja yang direncanakan dapat terlaksana dengan sukses.¹²

Perencanaan pada dasarnya adalah proses menyiapkan kegiatan secara tersusun untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan. Sebagai bagian dari fungsi manajemen, perencanaan memiliki peran yang paling awal dan paling utama sebelum fungsi-fungsi lainnya dijalankan. Begitu pentingnya

¹¹ Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Surah Al-Hasyr (59): 18.

¹² Syarif Hidayat, *Perencanaan Strategik dan Implementasi Kebijakan di Lembaga Pendidikan Islam* (Bandung: Alfabeta, 2024), 102.

posisi perencanaan ini sehingga sering dikatakan bahwa rencana yang disusun dengan benar merupakan setengah dari keberhasilan sebuah pekerjaan. Melalui perencanaan yang matang, diharapkan setiap tindakan yang diambil dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan harapan lembaga.¹³

Perencanaan yaitu kegiatan yang dilakukan di awal pada sebuah pekerjaan yang berbentuk memikirkan hal-hal terkait dengan suatu pekerjaan agar mendapatkan hasil yang diinginkan secara optimal. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan yang meliputi kegiatan menetapkan apa yang akan dicapai, bagaimana untuk mencapainya, berapa lama dalam mencapainya, berapa orang yang dibutuhkan dalam mencapainya dan berapa jumlah biayanya.¹⁴

Muljadi berpendapat bahwa perencanaan strategik merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai pada implementasi yang paling depan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang bersangkutan. Dalam penyusunan rencana strategik lembaga pendidikan harus memuat: (a) Rumusan visi lembaga, (b) Rumusan misi lembaga, (c) Rumusan tujuan lembaga, (d) Rumusan sasaran, (e) Rumusan kebijakan, (f) Rumusan program, dan (g) Rumusan kegiatan. Ketujuh komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang mengarahkan operasional lembaga pendidikan secara berkesinambungan. Keberadaan rumusan visi dan misi memberikan gambaran mengenai kondisi ideal masa depan yang ingin dicapai, sedangkan tujuan dan sasaran memperjelas target operasional yang lebih terukur. Selanjutnya, komponen kebijakan, program, dan kegiatan berfungsi sebagai panduan praktis bagi para pelaksana di lapangan dalam menjalankan tugas harian. Melalui upaya penyusunan seluruh elemen ini secara lengkap, struktur pimpinan dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya organisasi serta meminimalkan ketidakpastian dalam setiap pengambilan keputusan.¹⁵

¹³ Bambang Prasetyo, *Konsep Dasar dan Aplikasi Perencanaan Manajemen Pendidikan Modern* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2025), 33.

¹⁴ Umar Sidiq dan Hosaini, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), 60.

¹⁵ Muljadi, *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Stratejik Perencanaan dan Manajemen Kinerja* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 15.

Menurut Ahmadi perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Perencanaan strategik di madrasah tidak hanya fokus pada pengembangan kurikulum dan metodologi pengajaran tetapi juga meliputi aspek manajemen lembaga, pengembangan sumber daya manusia, infrastruktur, dan pemanfaatan teknologi pendidikan. Dengan perencanaan yang matang dan terarah, madrasah dapat menyusun langkah-langkah strategis untuk memenuhi ekspektasi *stakeholders*, dan meningkatkan kualitas lulusan.¹⁶

Perencanaan strategik menjadi semakin penting karena semua pemimpin lembaga pendidikan menyadari bahwa perumusan tujuan dan strategi sekolah yang baik dan terarah akan menjadi pedoman dalam pencapaian tujuan pendidikan dan tanggap terhadap berbagai perubahan serta perkembangan lembaga pendidikan. Di samping itu mempunyai konsep perencanaan strategis yang jelas sehingga akan melahirkan program-program kegiatan yang mendukung Pendidikan di sekolah. Kajian tentang pentingnya perencanaan strategik dalam meningkatkan efektivitas madrasah menjadi sangat relevan dalam konteks perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh sektor pendidikan saat ini.¹⁷

Pendekatan perencanaan strategik yang komprehensif diharapkan tidak hanya akan meningkatkan efektivitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah tetapi juga memperkuat kapasitas institusionalnya dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan teknologi. Dengan demikian, madrasah dapat lebih optimal dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki keunggulan akademik dan keimanan yang kuat tetapi juga

¹⁶ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 51.

¹⁷ Akmal Mundry, *Organizational Culture and Strategic Planning in Islamic Educational Institutions* (Yogyakarta: Grandis Publishing, 2022), 78.

keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk berkontribusi dalam masyarakat modern.¹⁸

Peningkatan kualitas lembaga pendidikan tidak terlepas dari perencanaan strategik yang matang. Setiap institusi pendidikan, termasuk madrasah, perlu memiliki strategi yang jelas dalam meningkatkan mutu dan daya saingnya. MAN 2 Ponorogo adalah salah satu Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Sama halnya dengan sekolah negeri lain, MAN 2 Ponorogo juga menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitas dan mutu sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan salah satu dari misi MAN 2 Ponorogo, yaitu meningkatkan kualitas pendidikan. Upaya untuk mewujudkan misi tersebut dilakukan dengan menjalankan rencana yang sudah dibuat oleh madrasah. Melalui berbagai program yang dijalankan, madrasah berusaha menjawab kebutuhan pendidikan saat ini. Langkah inilah yang kemudian membawa hasil pada pencapaian madrasah.

Rentetan pencapaian yang diraih oleh lembaga kependidikan ini pada dasarnya merupakan *output* nyata dari implementasi perencanaan strategik. Sebuah organisasi tidak akan mampu mencetak lompatan performa secara konsisten tanpa didahului oleh upaya pemetaan peluang, perumusan target mutu yang terukur, serta pengorganisasian sumber daya internal yang matang.¹⁹ Melalui cetak biru (*blueprint*) rencana strategik, pimpinan bersama seluruh elemen lembaga mampu mengantisipasi dinamika perubahan eksternal dan mentransformasikannya menjadi langkah operasional yang berorientasi pada keunggulan kompetitif.²⁰

Keunggulan tata kelola mutu di MAN 2 Ponorogo dibuktikan melalui status akreditasi A (Unggul) yang diraih dengan pemenuhan skor instrumen penilaian yang sangat tinggi. Legitimasi dari Badan Akreditasi Nasional ini

¹⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik Mutu Madrasah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Pena Salsabila, 2021), 114.

¹⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2018), 38.

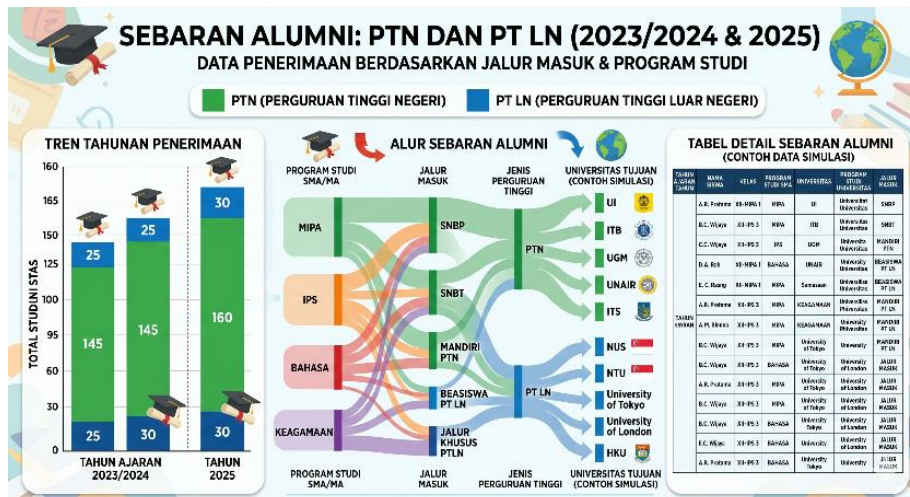
²⁰ Akmal Mundiri, *Organizational Culture and Strategic Planning in Islamic Educational Institutions* (Yogyakarta: Grandis Publishing, 2022), 92.

menegaskan bahwa seluruh komponen kelembagaan, mulai dari standar isi, standar proses, hingga standar pengelolaan sarana prasarana telah melampaui baku mutu nasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah.²¹ Capaian penjaminan mutu eksternal tersebut menjadi fondasi utama bagi madrasah dalam memperluas jejaring kerja sama akademik, baik di tingkat regional maupun internasional, sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang diselenggarakan.

Keberhasilan dan rentetan prestasi yang diraih oleh MAN 2 Ponorogo tidak terjadi secara kebetulan, melainkan bermuara pada keunikan tata kelola dan keunggulan kinerja kelembagaan yang membedakannya dari madrasah lain pada umumnya. Jika sebagian besar madrasah masih berfokus pada pencapaian standar program pembelajaran minimal, MAN 2 Ponorogo telah melampaui fase tersebut dengan menerapkan manajemen mutu berbasis diferensiasi program. Keunikan utama dari madrasah ini terletak pada kemampuannya memadukan tradisi keilmuan Islam khas pesantren melalui mahad dengan visi pendidikan global yang kompetitif, sehingga melahirkan lulusan yang berakar pada nilai religius namun mampu bersaing di kancah internasional.

Berdasarkan data laporan madrasah, terdapat beberapa hal mengenai keterserapan lulusan di MAN 2 Ponorogo yang menjadi pertimbangan pelaksanaan riset ini. Pertama, MAN 2 Ponorogo memiliki data keterserapan lulusan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan perguruan tinggi luar negeri. Setiap tahunnya, grafik penerimaan alumni MAN 2 Ponorogo melalui jalur Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP) dan Seleksi Nasional Berdasarkan Tes (SNBT) menunjukkan jumlah kelulusan siswa. Hal ini berkaitan dengan upaya pembinaan akademik melalui kelas *International Class Program* (ICP) dan Kelompok Belajar Cepat (KBC). Keterserapan lulusan yang menjadi bagian dari pelaksanaan program-program tersebut dapat dicermati melalui gambar di bawah ini:

²¹ MAN 2 Ponorogo, *Profil MAN 2 Ponorogo*, 2.



Gambar 1.1: Grafik Peningkatan Jumlah Lulusan MAN 2 Ponorogo yang Diterima di PTN dan Perguruan Tinggi Luar Negeri²²

Lonjakan kurva pertumbuhan yang tersaji pada Gambar 1.1 di atas menjadi bukti keberhasilan transformasi mutu yang dialami oleh lembaga pendidikan ini dari tahun ke tahun. Pencapaian impresif dalam meloloskan alumni ke berbagai perguruan tinggi prestisius tersebut tidak terjadi secara instan atau kebetulan semata, melainkan merupakan buah dari komitmen kuat dalam mengeksekusi rencana strategis yang berorientasi pada masa depan. Upaya peningkatan kinerja ini dirancang melalui tahapan pemetaan program yang matang, alokasi sumber daya yang tepat sasaran, serta evaluasi kurikulum yang responsif terhadap syarat masuk perguruan tinggi global. Keunggulan tata kelola yang adaptif inilah yang mampu mengubah potensi akademik siswa menjadi prestasi nyata yang bersaing di level internasional.

Keunggulan kinerja ini dikonfirmasi melalui wawancara pendahuluan dengan Kepala MAN 2 Ponorogo. Beliau menegaskan bahwa arah kebijakan madrasah memang dirancang untuk mendobrak stigma bahwa sekolah agama tertinggal dalam hal sains dan teknologi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Madrasah Agung Drajatmono:

“Keunggulan kita ada pada sistem pemetaan potensi siswa sejak awal masuk. Anak yang unggul di sains kita masukkan ke program riset dan bina prestasi, yang punya target ke luar negeri kita gembeng di kelas ICP

²² MAN 2 Ponorogo, “Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo,” 05 Januari 2026, 20.

dengan kurikulum Cambridge. Jadi, kinerja guru dan fasilitas madrasah benar-benar difokuskan untuk melayani keragaman potensi anak tersebut, bukan sekadar menggugurkan kewajiban mengajar.”²³

Kedua, keunikan lain dari kinerja MAN 2 Ponorogo adalah keberaniannya mengambil langkah inovatif dalam implementasi Kurikulum Merdeka (Kurmer). Dalam penerapannya, proses pembelajaran dilaksanakan di ruang kelas belajar yang telah disediakan untuk masing-masing rombongan belajar secara efektif. Aktivitas belajar mengajar didukung oleh penyediaan laboratorium serta ruang perpustakaan digital Darul Ilmi. Langkah ini diterapkan untuk menunjang kemandirian dan proses belajar peserta didik.²⁴

Ketiga, Dari segi capaian non-akademik, kinerja MAN 2 Ponorogo memiliki keunggulan komparatif yang sangat kuat melalui program *talent scouting* (pemanduan bakat) yang sistematis. Madrasah ini mengalokasikan sumber daya yang proporsional untuk membiayai dan mendampingi delegasi siswa di berbagai kompetisi bergengsi. Hasil observasi lapangan menunjukkan deretan piala dan medali tingkat internasional menghiasi lobi madrasah, termasuk medali emas kejuaraan Kuala Lumpur International Jujitsu Championship dan Juara 2 *World Invention Competition and Exhibition* (WICE) di Malaysia.²⁵



Gambar 1.2: Deretan Penghargaan dan Dokumentasi Siswa MAN 2 Ponorogo Saat Meraih Medali di Ajang WICE Malaysia

²³ Wawancara, Agung Drajatmono, *Pelaksanaan Program ICP, KBC, dan Bina Prestasi*, 05 Januari 2026

²⁴ MAN 2 Ponorogo, “*Dokumen Kurikulum Operasional Madrasah MAN 2 Ponorogo Tahun Pelajaran 2025/2026*”, 05 Januari 2026, 24.

²⁵ MAN 2 Ponorogo, “*Daftar Prestasi Internasional Siswa Tahun 2025*,” diakses pada 08 Januari 2026, <https://man2ponorogo.sch.id/prestasi-siswa>.

Mekanisme pembinaan prestasi ini dipaparkan secara gamblang oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan. Menurutnya, madrasah memiliki peta jalan (*roadmap*) pembinaan ekstrakurikuler yang sangat ketat. Sebagaimana yang diungkapkannya:

“Kami memiliki tim penjamin mutu kesiswaan. Siswa yang berpotensi tidak dibiarkan berjuang sendiri. Kami mendatangkan pelatih profesional, memfasilitasi kebutuhan risetnya, hingga memberikan pendampingan psikologis sebelum bertanding. Itulah mengapa anak-anak kami memiliki mental juara, bahkan ketika harus berhadapan dengan peserta dari negara-negara lain.”²⁶

Keempat, keunggulan yang menjadi indikator tingginya kinerja institusi ini adalah inovasi dalam menjaring bibit unggul melalui program *Madrasah Competition Week* (MCW). Kegiatan ini bukan sekadar ajang perlombaan biasa, melainkan strategi jitu *public relations* sekaligus alat rekrutmen jempot bola. Melalui ajang *Pramanda Scout Competition* (PSC) dan *Science and Art Competition* (SAC), MAN 2 Ponorogo berhasil memantau dan memberikan 'golden ticket' (jalur prestasi) kepada siswa-siswi SMP/MTs terbaik se-Eks Karesidenan Madiun sebelum mereka mendaftar ke sekolah lain.²⁷

Kelima, keunggulan kinerja MAN 2 Ponorogo ditopang oleh transformasi digital dalam sistem informasi dan manajemennya. Observasi terhadap kanal-kanal resmi madrasah (seperti *website*, Instagram, dan YouTube) memperlihatkan pengelolaan informasi publik yang sangat profesional, interaktif, dan *up-to-date*. Transparansi informasi mengenai program unggulan, fasilitas mahad Ronggo Warsito, hingga laporan prestasi siswa, berhasil membangun *public trust* (kepercayaan masyarakat) yang sangat kuat. Hal ini menjawab anomali mengapa di tengah persaingan sekolah yang

²⁶ Wawancara, Galih Mahartanto, *Tata Kelola Pembinaan Bakat dan Tim Penjamin Mutu Prestasi Siswa MAN 2 Ponorogo*, 03 Januari 2026

²⁷ MAN 2 Ponorogo, "Pramanda Scout Competition" diakses pada 08 Januari 2026, <https://manduaponorogo.sch.id/psc>

semakin ketat, pendaftar di MAN 2 Ponorogo justru terus membludak setiap tahunnya.²⁸

Keenam, keunggulan kinerja MAN 2 Ponorogo ditopang oleh transformasi digital dalam sistem informasi dan manajemennya. Observasi terhadap kanal-kanal resmi madrasah (seperti *website*, Instagram, dan YouTube) memperlihatkan pengelolaan informasi publik yang profesional, interaktif, dan *up-to-date*. Transparansi informasi mengenai program unggulan, fasilitas ma'had Ronggo Warsito, hingga laporan prestasi siswa, berhasil membangun *public trust* (kepercayaan masyarakat) yang kuat. Hal ini menjawab alasan mengapa di tengah persaingan sekolah yang semakin ketat, pendaftar di MAN 2 Ponorogo terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Selain melalui manajemen informasi publik, tingginya capaian kinerja institusi ini terbukti secara empiris melalui instrumen evaluasi resmi pemerintah dalam dokumen Rapor Pendidikan MAN 2 Ponorogo. Hasil pengukuran menunjukkan capaian yang signifikan pada indikator mutu output pembelajaran siswa. Gambaran kuantitatif mengenai capaian skor mutu tersebut dapat dicermati pada gambar di bawah ini:

LAPORAN RAPOR PENDIDIKAN MAN 2 PONOROGO TAHUN 2025									
- Laporan ini berisi informasi tentang kondisi layanan di Satuan Pendidikan Anda yang diukur lewat beragam indikator yang terdapat di dalam Rapor Pendidikan. - Bagaimana cara memaknai data Rapor Pendidikan? - Pelajari indikator yang diukur dan hasilnya yang disajikan pada tabel di bawah - Pahami capaian Satuan Pendidikan Anda lewat tabel "Capaian" di setiap indikator - Ketahui makna dan hasil capaian Anda dengan melihat kolom "Definisi Capaian" - Ketahu gambaran hasil upaya perbaikan layanan yang sudah dilakukan dengan melihat kolom "Perubahan Skor dari Tahun Lalu" - Kenali posisi Satuan Pendidikan Anda di kabupaten/provinsi/nasional lewat kolom "Peringkat". Penjelasan lebih lanjut tentang peringkat dapat dilihat di: https://guru.kemendikdasmen.go.id/artikel/753 - Untuk dapat lebih memahami hasil kinerja Satuan Pendidikan Anda, Anda juga dapat menggunakan data yang dikumpulkan secara mandiri atau menggunakan data pendukung lain yang relevan.									
									
Laporan diperbarui 7 Apr 2025									
No	Indikator	Capaian	Skor Rapor 2025	Definisi Capaian	Perubahan Skor dari Tahun 2024	Skor Rapor 2024	Peringkat di Provinsi	Peringkat secara Nasional	Sumber Data
A.1	Kemampuan literasi Persentase peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksikan, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasi dan teks fiksi)	Baik (100% peserta didik sudah mencapai kompetensi minimum)	100%	Sebagian besar peserta didik telah mencapai batas kompetensi minimum untuk literasi membaca.	Tidak berubah	100%	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.sk	Kemampuan literasi Nilai rerata peserta didik berdasarkan kemampuan dalam memahami, menggunakan, merefleksikan, dan mengevaluasi beragam jenis teks (teks informasi dan teks fiksi)		52,81		Naik 2,73	50,08	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.1	Kompetensi membaca teks informasi Nilai rerata peserta didik dalam memahami, menggunakan, merefleksikan, dan mengevaluasi teks informasi (non-fiksi)		51		Naik 4,32	46,68	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.2	Kompetensi membaca teks sastra Nilai rerata peserta didik dalam memahami, menggunakan, merefleksikan, dan mengevaluasi teks sastra		53,16		Naik 0,63	52,53	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.3	Kompetensi mengakses dan menemukan isi teks (L1) Nilai rerata peserta didik pada kemampuan menemukan, mengidentifikasi, dan mendeskripsikan suatu ide atau informasi eksplisit dalam teks informasi (non-fiksi) dan sastra		54,03		Naik 5,23	48,8	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.4	Kompetensi menginterpretasi dan memahami isi teks (L2) Nilai rerata peserta didik pada kemampuan membandingkan dan mengontraskan ide atau informasi dalam atau antar teks, membuat kesimpulan, mengelompokkan, serta mengombinasikan ide dan informasi dalam teks atau antar teks informasi (non-fiksi) dan sastra.		52,02		Naik 1,51	50,51	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025
A.1.5	Kompetensi mengevaluasi dan merefleksikan isi teks (L3) Nilai rerata peserta didik pada kemampuan menganalisis, merefleksikan, dan menilai koreksi, bahasa, dan unsur-unsur dalam teks informasi (non-fiksi) dan sastra.		51		Naik 3,73	47,27	Peringkat atas (1-20%)	Peringkat atas (1-20%)	Asesmen Nasional 2025

²⁸ Observasi, "Manajemen Sistem Informasi Publik dan Media Digital," MAN 2 Ponorogo, 15 Januari 2026.

Gambar 1.3 Grafik Capaian Indikator Kemampuan Literasi pada Rapor Pendidikan MAN 2 Ponorogo

Berdasarkan data pada Gambar 1.3, MAN 2 Ponorogo mencatatkan persentase kemampuan literasi sebesar 100%, yang berarti seluruh peserta didik telah mencapai batas kompetensi minimum. Capaian ini menempatkan madrasah pada peringkat atas (1–20%) baik di tingkat provinsi maupun nasional. Indikator penunjang seperti nilai rerata kompetensi membaca teks informasi tercatat sebesar 91 (naik 4,32 dari tahun sebelumnya) dan kompetensi membaca teks sastra mencapai skor 93,16. Angka-angka ini menjadi bukti objektif bahwa upaya tata kelola akademik yang diterapkan pada kelas-kelas bimbingan harian berjalan searah dengan target pemenuhan mutu nasional.²⁹

Fenomena rentetan prestasi internasional, keunggulan skor Rapor Pendidikan, keunggulan sistem rekrutmen, tingginya animo masyarakat, serta diferensiasi program pembelajaran seperti ICP dan KBC ini mengindikasikan berjalannya fungsi manajemen yang baik. Capaian-capaian tersebut tidak terlepas dari keberadaan perencanaan strategik yang terarah dan berkelanjutan di dalam tata kelola madrasah. Rentetan prestasi yang diraih oleh lembaga kependidikan ini pada dasarnya merupakan *output* nyata dari implementasi desain kebijakan jangka panjang yang terstruktur. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan analisis lingkungan internal dan eksternal yang tajam dari pihak manajemen untuk dapat mengeksekusi program-program tersebut dengan efektif dan tepat sasaran. Melalui upaya pemetaan peluang dan target mutu yang terukur inilah, madrasah mampu mentransformasikan rencana kerja menjadi langkah operasional yang berorientasi pada keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas pendidikan yang diberikan serta sejauh mana lembaga tersebut mampu

²⁹ Dokumentasi, MAN 2 Ponorogo, “Dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo”, 6 Januari 2026.

memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang, lembaga pendidikan harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan serta meningkatkan kualitasnya agar tetap relevan dan diminati oleh calon peserta didik. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan suatu perencanaan strategik yang matang, terstruktur, dan berkelanjutan. Perencanaan strategik ini tidak hanya berfokus pada penyusunan program kerja yang efektif, tetapi juga harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberlangsungan lembaga pendidikan.

Dengan berbagai pertimbangan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo."** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi perencanaan disusun, bagaimana proses pelaksanaannya di lapangan, serta dampak yang dihasilkan terhadap kinerja madrasah secara keseluruhan. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana perencanaan strategik dapat berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan, efektivitas manajemen, serta daya saing MAN 2 Ponorogo di tengah persaingan dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo?
3. Bagaimana dampak perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan dampak perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo (MAN 2 Ponorogo). Di antara tujuan penelitian ini antara lain adalah:

1. Menganalisis tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo;
2. Menganalisis pelaksanaan rencana strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo;
3. Menganalisis dampak perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan strategi manajemen pendidikan, khususnya dalam perencanaan strategik untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan dan perencanaan strategik. Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh antara lain:

- a. Menambah wawasan dan pemahaman yang rinci mengenai konsep perencanaan strategik dalam manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks madrasah.
- b. Memberikan referensi bagi akademisi, peneliti, dan mahasiswa yang tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai strategi peningkatan kinerja lembaga pendidikan melalui pendekatan manajerial yang efektif.
- c. Memperkuat teori-teori yang berkaitan dengan manajemen strategik dan implementasinya dalam dunia pendidikan, serta bagaimana perencanaan strategik dapat berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi berbagai

pihak yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan, khususnya MAN 2 Ponorogo. Di antara manfaat praktis yang diharapkan meliputi:

a. Bagi Pimpinan Lembaga Pendidikan

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan dalam menyusun kebijakan berbasis perencanaan strategik yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja lembaga Pendidikan. Kemudian bisa menjadi bahan evaluasi dalam menentukan kebijakan yang lebih inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

b. Bagi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan panduan mengenai bagaimana pelaksanaan perencanaan strategik dapat berdampak pada efektivitas pembelajaran serta pengelolaan tenaga kependidikan. Kemudian juga membantu dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.

c. Bagi Siswa dan Orang Tua

Meningkatkan pemahaman mengenai bagaimana perencanaan strategik yang baik dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kondusif dan berkualitas. Serta juga memberikan jaminan bahwa lembaga pendidikan yang dipilih memiliki strategi pengelolaan yang terencana dengan baik untuk mendukung prestasi akademik dan non-akademik siswa.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan berbagai pihak yang berkepentingan dapat memperoleh manfaat dalam upaya meningkatkan kualitas manajemen pendidikan, sehingga lembaga pendidikan, khususnya MAN 2 Ponorogo, dapat terus berkembang dan berdaya saing tinggi.

E. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang berkaitan tentang perencanaan strategik dalam pengembangan madrasah unggul, di antara hasil yang relevan adalah penelitian

yang ditulis oleh Juarni Andai dengan judul *“Perencanaan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara.”*³⁰

Tesis ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang meneliti tentang perencanaan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan. Adapun hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) Bentuk perencanaan strategis kepala sekolah di SMA Negeri 1 Luwu Utara berupa: perencanaan manajemen kurikulum, perencanaan manajemen personalia, perencanaan manajemen kesiswaan, perencanaan manajemen keuangan, serta perencanaan manajemen sarana dan prasarana; 2) Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara yaitu: Supervisi dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah, Melibatkan pihak di sekolah meliputi guru dan komite; 3) Kendala bagi perencanaan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara terdiri dari kedisiplinan guru yang masih kurang, kurangnya kesadaran guru dalam meningkatkan kinerjanya, adanya guru yang tidak berkompeten, sarana dan prasarana, serta media pembelajaran yang kurang. adapun solusi yang ditawarkan yaitu, membuat program pengawasan kinerja guru, serta pemberdayaan para guru di sekolah.

Adapun penelitian yang relevan lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifatul Hidayah dengan judul disertasi *“Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul (Studi Multisitus di MA Plus Raden Paku Trenggalek).”*³¹ Temuan penelitian ini menunjukkan : 1) perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul telah melakukan analisis internal dan eksternal dengan model analisis kebutuhan, sistem perekrutan dan sistem seleksi berbasis Khidmah, 2) pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan kompensasi yang berbasis berkah

³⁰ Juarni Andai, “Perencanaan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara” (Tesis: Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2019) 84.

³¹ Ma'rifatul Hidayah, “Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul” (Disertasi: IAIN Tulungagung, 2020) 142.

sebagai bentuk menghargai kinerja dan mempertahankan para pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dalam meraih keunggulan yang kompetitif, 3) pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui penilaian kinerja guru dan supervisi, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih produktif.

Penelitian oleh Syaiful Fachmi yang berjudul *Analisis Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Ponorogo* (2022).³² Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perencanaan strategik diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah melakukan analisis internal dan eksternal sebelum merumuskan strategi. Implementasi strategi dilakukan melalui program peningkatan kompetensi guru, seperti pelatihan dan *workshop*. Evaluasi berkala menjadi bagian penting dalam memastikan strategi yang diterapkan dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Studi ini menunjukkan bahwa perencanaan strategik yang matang dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Penelitian oleh M. I. Dacholfany yang berjudul *Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang)* (2021).³³ Studi ini membahas bagaimana pesantren mahasiswa menerapkan perencanaan strategik dalam menghadapi tantangan globalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang menggunakan analisis internal dan eksternal dalam perumusan strategi. Strategi tersebut kemudian diterapkan melalui berbagai program peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pendidikan berbasis agama. Studi ini menekankan pentingnya evaluasi strategi guna memastikan efektivitas kebijakan yang diterapkan.

Penelitian oleh Noviana Dian Fauzila yang berjudul *Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MAN 1*

³² S. Fachmi, “Analisis Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Ponorogo” (Tesis: IAIN Ponorogo, 2022) 67 .

³³ M. I. Dacholfany, “Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang)” (Tesis: STAIMA Al-Hikam, 2021).

Ponorogo) (2023)³⁴. Penelitian ini berfokus pada bagaimana MAN 1 Ponorogo merancang dan menerapkan perencanaan strategik untuk meningkatkan kualitas madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan strategik dilakukan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan visi dan misi, serta perumusan tujuan strategis. Implementasi strategi meliputi peningkatan kualitas kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, serta optimalisasi sarana dan prasarana pendidikan. Faktor utama keberhasilan strategi ini adalah keterlibatan aktif *stakeholder*, sementara kendala utamanya adalah keterbatasan sumber daya yang tersedia.

Penelitian oleh Ahmad Subarkah yang berjudul "Implementasi Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Efisiensi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam" (2025).³⁵ Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kegunaan cetak biru strategi organisasi dalam merestrukturisasi manajemen internal madrasah aliyah swasta. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan struktural seperti defisit anggaran operasional dan rendahnya komitmen pelaksana di tingkat bawah dapat diatasi melalui model pengawasan berkala dan transparansi program kerja. Hasil akhir dari studi ini mengonfirmasi bahwa perencanaan strategik yang diimbangi akuntabilitas mampu mendongkrak performa operasional lembaga secara signifikan.

Penelitian oleh Dian Rahmawati yang berjudul "Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Memperkuat Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan di Era Digital" (2024).³⁶ Riset ini berfokus pada langkah penyesuaian visi jangka panjang madrasah terhadap arus digitalisasi dan persaingan global. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa formulasi strategi yang berbasis pada pemanfaatan sistem informasi dan peningkatan kecakapan

³⁴ N. D. Fauzila, "Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MAN 1 Ponorogo)" (Tesis: IAIN Ponorogo, 2023).

³⁵ Ahmad Subarkah, "Implementasi Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Efisiensi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam" (Tesis: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2025), 112.

³⁶ Dian Rahmawati, "Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Memperkuat Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan di Era Digital" (Disertasi: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024), 175.

teknologi tenaga pendidik secara terpadu berhasil meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap mutu layanan lembaga. Studi ini menegaskan pentingnya pemimpin yang visioner dalam menerjemahkan tantangan eksternal menjadi peluang kemajuan kelembagaan.

Berdasarkan paparan kronologis beberapa hasil studi terdahulu tersebut, dapat ditegaskan bahwa kajian mengenai manajemen strategi dalam institusi kependidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai sudut pandang objek maupun subjek yang bervariasi. Kendati demikian, posisi penelitian yang penulis lakukan memiliki kebaruan (*state of the art*) yang membedakannya secara fundamental dari publikasi ilmiah di atas. Fokus utama dalam penelitian ini diarahkan secara makro pada evaluasi kinerja dan kapabilitas kelembagaan yang responsif terhadap disrupsi eksternal melalui siklus perencanaan strategik utuh, bukan sekadar membedah performa parsial seperti mutu lulusan, kompetensi digital kepala sekolah, atau kinerja guru semata. Guna memetakan letak irisan, posisi konseptual, serta titik pembeda secara objektif dan memudahkan proses penelaahan, maka rincian komparasi elemen metode, fokus, serta lokus antara penelitian terdahulu dengan penelitian penulis dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1.1: Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Juarni Andai – Perencanaan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara	▪ Sama-sama meneliti variabel perencanaan strategik dalam dunia Pendidikan; ▪ Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.	▪ Fokus: Meneliti peran kepala sekolah untuk mutu lulusan, sedangkan Peneliti mengkaji perencanaan strategik kelembagaan secara utuh; ▪ Lokus & Satuan: SMA Negeri 1 Luwu Utara, sedangkan Anda di MAN 2 Ponorogo (Madrasah Aliyah Negeri).

No	Nama Peneliti & Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Ma'rifatul Hidayah – Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul (Studi Multisitus di MA Plus Raden Paku Trenggalek)	▪ Sama-sama menyoroti strategi dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam untuk mencapai keunggulan. ▪ Menggunakan metode penelitian lapangan kualitatif.	▪ Fokus: Menitikberatkan pada aspek manajemen sumber daya manusia, sedangkan Anda lebih fokus pada evaluasi kinerja kelembagaan secara makro. ▪ Metode & Lokus: Studi multi-situs di madrasah swasta, sedangkan Anda berupa studi kasus tunggal di madrasah negeri.
3	Syaiful Fachmi – Analisis Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Ponorogo	▪ Sama-sama menggunakan instrumen perencanaan strategik dalam menggerakkan organisasi. ▪ Memiliki kemiripan wilayah geografis riset.	▪ Fokus: Terbatas pada indikator capaian kinerja guru, sedangkan Anda mengukur kinerja institusional secara menyeluruh. ▪ Lokus & Satuan: SMK Negeri 2 Ponorogo (Kejuruan), sedangkan Anda meneliti satuan pendidikan Madrasah Aliyah.
4	M. I. Dacholfany – Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang)	▪ Sama-sama menerapkan kerangka analisis internal dan eksternal dalam perumusan strategi. ▪ Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus.	▪ Fokus: Membahas sistem strategi lembaga non-formal berbasis asrama, sedangkan Anda meneliti lembaga formal madrasah. ▪ Lokus & Satuan: Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang, sedangkan Anda mengambil lokus di tingkat Madrasah Aliyah Negeri.
5	Noviana Dian Fauzila – Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah Unggul	▪ Sama-sama meneliti perencanaan strategik dalam konteks	▪ Fokus: Menitikberatkan pada model pengembangan predikat madrasah unggul, sedangkan Anda berfokus pada upaya peningkatan kinerja kelembagaan.².

No	Nama Peneliti & Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Studi Kasus di MAN 1 Ponorogo)	Madrasah Aliyah Negeri. Menggunakan karakteristik informan dan metode kualitatif yang serupa.	Lokus: Lokus objek di MAN 1 Ponorogo, sedangkan Anda melaksanakan riset di MAN 2 Ponorogo.
6	Ahmad Subarkah – Implementasi Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Efisiensi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam	- Sama-sama menyoroti kaitan perencanaan strategik dengan perbaikan tata kelola operasional. - Menggunakan instrumen analisis hambatan pelaksanaan strategi.	- Fokus: Menekankan pada penyelesaian defisit anggaran operasional madrasah swasta, sedangkan Anda pada akselerasi kinerja madrasah negeri. - Lokus & Satuan: Madrasah Aliyah Swasta di wilayah pinggiran, sedangkan Anda di MAN 2 Ponorogo.
7	Dian Rahmawati – Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Memperkuat Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan di Era Digital	- Sama-sama menganalisis upaya peningkatan kinerja lembaga dalam merespons tantangan global. - Mengkaji pentingnya komitmen mutu terpadu.	- Fokus: Menitikberatkan pengaruh integrasi teknologi digital pada kepemimpinan, sedangkan Anda membedah siklus perencanaan strategik institusi makro. - Lokus: Madrasah Tsanawiyah, sedangkan penelitian Anda bertempat di Madrasah Aliyah Negeri (MAN).

F. Definisi Operasional

Untuk menyelaraskan interpretasi terhadap terminologi yang digunakan dalam penelitian ini, penulis menguraikan batasan konseptual dari

variabel-variabel utama. Pembatasan ini berfungsi sebagai parameter yang mengarahkan fokus observasi lapangan.

1. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan instrumen manajerial yang memformulasikan arah kebijakan organisasi dalam mencapai target spesifik pada suatu periode waktu tertentu. Instrumen ini mengintegrasikan analisis kapabilitas internal dengan pemetaan dinamika lingkungan eksternal.³⁷ Institusi pendidikan menggunakan rancangan ini sebagai pedoman tertulis yang mengatur distribusi sumber daya, pembagian tugas administratif, dan kerangka waktu eksekusi program operasional.³⁸

Tahapan manajerial dalam perencanaan strategik mencakup diagnosis lingkungan, penetapan visi dan misi, perumusan tujuan, penyusunan strategi alternatif, dan alokasi anggaran pembiayaan. Proses diagnosis membedah variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang bersinggungan langsung dengan sistem operasional institusi.³⁹ Pemetaan variabel tersebut mereduksi tingkat spekulasi dalam proses pengambilan keputusan pada level kepemimpinan organisasi.⁴⁰

Dalam konteks penelitian ini, perencanaan strategik didefinisikan sebagai serangkaian proses deliberatif dan dokumen tertulis yang dirumuskan oleh struktur pimpinan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo. Proses tersebut termanifestasi melalui penyusunan instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) serta penetapan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Dokumen perencanaan memuat rasio target program kurikuler, proyeksi capaian

³⁷ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 500.

³⁸ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 139.

³⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 17.

⁴⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 137.

kesiswaan, dan tata kelola sarana prasarana yang disepakati melalui forum rapat koordinasi.⁴¹

2. Kinerja Lembaga Pendidikan

Kinerja lembaga pendidikan mengindikasikan tingkat pencapaian target organisatoris yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan awal. Konsep kinerja merangkum akumulasi produktivitas individu tenaga pendidik, kapasitas tenaga kependidikan, serta efisiensi sistem tata kelola manajerial institusi.⁴² Pengukuran capaian bertumpu pada indikator kuantitatif dan kualitatif yang memverifikasi tingkat penyelesaian program operasional beserta pemenuhan standar pelayanan pada satuan pendidikan.⁴³

Parameter pengujian kinerja pada level pendidikan menengah didistribusikan ke dalam domain pemenuhan standar akademik dan program pengembangan minat bakat peserta didik. Indikator pada domain akademik mencakup persentase tingkat kelulusan, angka keterserapan alumni di jenjang perguruan tinggi, dan pencapaian pada kompetisi sains berskala nasional. Indikator pada domain minat bakat terepresentasi melalui kuantitas perolehan medali kejuaraan ekstrakurikuler serta tingkat partisipasi institusi pada kompetisi kesenian dan olahraga.⁴⁴

Definisi kinerja lembaga pendidikan pada penelitian ini dibatasi pada capaian empiris yang direalisasikan oleh Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo. Parameter yang diobservasi mencakup pencapaian target kuantitatif pada program kelas unggulan, keberhasilan operasionalisasi metode pembelajaran spesifik, serta rasio pendaftar calon peserta didik pada siklus penerimaan tahunan. Data historis capaian madrasah

⁴¹ Muljadi, *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Stratejik Perencanaan dan Manajemen Kinerja* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 15.

⁴² Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 85.

⁴³ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 98.

⁴⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 124.

difungsikan sebagai landasan evaluasi terhadap efektivitas proses perencanaan yang dirumuskan oleh manajemen.⁴⁵

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini disusun untuk menguraikan alur penulisan tesis agar pembahasannya lebih runtut dan saling terhubung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Tesis ini membagi uraiannya ke dalam tujuh bab, dengan rincian sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan: Bab ini merupakan bagian awal yang mengantarkan pembaca untuk memahami arah penelitian secara umum. Bagian ini menceritakan latar belakang masalah, memaparkan fokus permasalahan yang ingin dikaji, serta menguraikan tujuan dan manfaat dari penelitian, yang kemudian diakhiri dengan susunan sistematika penulisan tesis.

Bab II Kajian Teori: Bab ini mengulas berbagai gagasan dasar yang menjadi pedoman selama penelitian berlangsung. Pembahasannya menceritakan konsep-konsep seputar perencanaan strategik dan kinerja lembaga pendidikan, serta menelusuri beberapa penelitian sebelumnya untuk melihat posisi penelitian ini di antara karya-karya sejenis.

Bab III Metode Penelitian: Bab ini memaparkan langkah-langkah yang ditempuh peneliti dalam menggali informasi di lapangan. Bagian ini menjelaskan pendekatan yang digunakan, lokasi penelitian di MAN 2 Ponorogo, penentuan sumber data, cara mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, hingga proses menganalisis dan memastikan kebenaran data tersebut.

Bab IV Tahapan Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo: Bab ini mulai masuk pada inti pembahasan dengan menceritakan bagaimana pihak madrasah merumuskan strategi mereka. Uraian pada bab ini disajikan secara bertahap, meliputi paparan data umum,

⁴⁵ Sondang Siagian, *Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 55.

paparan data khusus, analisis data, serta tahapan sinkronisasi data dan transformatif.

Bab V Pelaksanaan Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo: Bab ini merupakan kelanjutan dari bab sebelumnya yang menguraikan bagaimana rencana-rencana tersebut mulai diterapkan dan dijalankan oleh pihak madrasah. Narasi pembahasannya juga mencakup paparan data umum, paparan data khusus, analisis data, serta sinkronisasi data dan transformatif.

Bab VI Dampak Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga di MAN 2 Ponorogo: Bab ini menjabarkan perubahan atau pengaruh yang terjadi sebagai hasil dari pelaksanaan strategi terhadap kondisi madrasah. Uraian disusun secara berurutan mulai dari paparan data umum, paparan data khusus, analisis data, beserta tahapan sinkronisasi data dan transformatif.

Bab VII Penutup : Bab ini merangkum seluruh rangkaian penelitian ke dalam sebuah catatan akhir. Bagian ini menyajikan intisari dari temuan-temuan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, sekaligus memberikan sejumlah saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak madrasah maupun pembaca lainnya.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Perencanaan Strategik

Dalam menjalankan sebuah organisasi, langkah pertama yang paling penting adalah menentukan arah yang ingin dituju. Agar sebuah lembaga pendidikan bisa berjalan dengan baik, diperlukan rencana yang matang supaya setiap kegiatan bisa terukur dan terencana. Oleh karena itu, penting untuk memahami terlebih dahulu apa itu perencanaan strategik agar kita punya landasan yang jelas dalam mengelola organisasi.

1. Pengertian Perencanaan Strategik

Perencanaan yaitu kegiatan yang dilakukan di awal pada sebuah pekerjaan yang berbentuk memikirkan hal-hal terkait dengan suatu pekerjaan agar mendapatkan hasil yang diinginkan secara optimal.⁴⁶ Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan yang meliputi kegiatan menetapkan apa yang akan dicapai, bagaimana untuk mencapainya, berapa lama dalam mencapainya, berapa orang yang dibutuhkan dalam mencapainya dan berapa jumlah biayanya. Suatu perencanaan sangat dibutuhkan dalam setiap akan melaksanakan suatu kegiatan atau program yang akan dikerjakan. Hal tersebut digunakan supaya langkah suatu persiapan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dapat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai nantinya.

Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama di antara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Begitu pentingnya sebuah perencanaan sehingga dikatakan “Apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai.”⁴⁷

⁴⁶ Umar Sidiq dan Hosaini, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), 60.

⁴⁷ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 139.

Perencanaan mempunyai unsur yang sangat kompleks sehingga perencanaan didefinisikan secara bermacam-macam tergantung dari latar belakang, sudut pandang dan pendekatan yang digunakan. Di antara berbagai definisi tentang perencanaan di antaranya adalah menurut Fakry dalam Didin Kurniadin dan Imam Machali mendefinisikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁴⁸ Sementara Hamalik dalam Rodliyah menjelaskan perencanaan merupakan proses penentuan tujuan yang hendak dicapai dalam menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin.⁴⁹ Sedangkan strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi, yang berarti cara. Menurut istilah, strategi merupakan rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.⁵⁰

Selanjutnya definisi perencanaan strategik atau *strategic planning* terdiri atas kata perencanaan (*planing*) dan strategis (*strategic*). Berikut ini beberapa pengertian perencanaan strategik, *Pertama*, menurut Rahmad Jatmiko berpendapat bahwa perencanaan strategik adalah suatu proses yang teratur di mana manajemen puncak menentukan atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi, strategi-strategi yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut, jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, secara aktivitas (program/kegiatan) dan tindakan peran manajemen puncak yang diperlukan untuk melaksanakan strategi yang tepat. Perencanaan strategik biasa disebut dengan perencanaan jangka Panjang atau juga perencanaan korporasi.⁵¹

Kedua, menurut Salusu perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau yang menawarkan metode untuk memformulasikan dan menerapkan keputusan strategis serta mengalokasikan

⁴⁸ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*., 139.

⁴⁹ Siti Rodliyah, *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 100.

⁵⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 137.

⁵¹ Rahmad Dwi Jatmiko, *Manajemen Strategik* (Malang: UMM Press, 2003), 18.

sumber daya untuk mendukungnya di unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Perencanaan strategis dapat juga diartikan sebagai suatu metode dalam mengarahkan para pemimpin unit kerja sehingga keputusan-keputusan dan tindakan mereka mempunyai dampak terhadap masa depan organisasi dengan cara yang konsisten dan rasional.⁵²

Ketiga, menurut Stainer yang ditulis oleh Salusu menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah suatu kerangka berpikir logis yang menetapkan posisi, tujuan, dan bagaimana anda bisa ada di sana. Hal tersebut merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin dalam mengembangkan visi dalam menggambarkan masa depan yang diinginkan serta mengubah cara manajemen berpikir, mengalokasikan dan merelokasikan sebagai sumber daya, sementara pelaksanaan program berlangsung. Dengan kata lain, perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang. Atau disebut juga sebagai *futurity of current decisions*.⁵³

Keempat, Muljadi berpendapat bahwa perencanaan strategik merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai pada implementasi yang paling depan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang bersangkutan. Dalam penyusunan rencana strategik lembaga pendidikan harus memuat: (a) Rumusan visi lembaga, (b) Rumusan misi lembaga, (c) Rumusan tujuan lembaga, (d) Rumusan sasaran, (e) Rumusan kebijakan, (f) Rumusan program, dan (g) Rumusan kegiatan.⁵⁴

Kelima, menurut Ahmadi perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.⁵⁵

⁵² Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 500.

⁵³ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*., 501.

⁵⁴ Muljadi, *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 15.

⁵⁵ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 51.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik menjadi semakin penting karena semua pemimpin lembaga pendidikan menyadari bahwa perumusan tujuan dan strategi sekolah yang baik dan terarah akan menjadi pedoman dalam pencapaian tujuan pendidikan dan tanggap terhadap berbagai perubahan serta perkembangan lembaga pendidikan. Di samping itu mempunyai konsep perencanaan strategis yang jelas sehingga akan melahirkan program-program kegiatan yang mendukung pendidikan di sekolah.

2. Tujuan dan Fungsi Perencanaan Strategik

a. Tujuan Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik dalam dunia pendidikan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk menetapkan serta memastikan arah kebijakan serta langkah-langkah yang diperlukan dalam mencapai tujuan jangka panjang sebuah lembaga pendidikan. Dalam implementasi atau penerapannya, perencanaan strategik tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan akhir, tetapi juga berfungsi sebagai alat manajemen yang memastikan bahwa seluruh komponen organisasi bekerja secara efektif dan efisien. Dengan adanya perencanaan strategik yang matang, lembaga pendidikan dapat mengukur kebutuhan yang mendesak, mengalokasikan sumber daya secara optimal, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.⁵⁶ Beberapa tujuan utama dari perencanaan strategik di antaranya adalah sebagai berikut:

1) Menetapkan Arah dan Sasaran Jangka Panjang

Salah satu tujuan utama dari perencanaan strategik adalah menetapkan visi dan misi lembaga pendidikan secara jelas. Visi merupakan gambaran besar mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai di masa depan, sementara misi menjelaskan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mewujudkan visi tersebut.⁵⁷ Dengan adanya perencanaan strategik, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa

⁵⁶ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 45.

⁵⁷ Fred R. David dan Forest R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Boston: Pearson, 2020), 156.

setiap kebijakan, program, dan keputusan yang diambil selalu berada dalam jalur yang sejalan dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

2) Mengoptimalkan Sumber Daya

Lembaga pendidikan memiliki keterbatasan dalam hal tenaga pendidik, fasilitas, waktu, dan anggaran. Oleh karena itu, perencanaan strategik sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.⁵⁸ Tanpa adanya perencanaan yang matang, kemungkinan besar akan terjadi pemborosan dalam penggunaan sumber daya, baik dalam aspek keuangan maupun operasional. Dengan adanya strategi yang jelas, lembaga pendidikan dapat mengalokasikan anggaran dengan lebih tepat, memastikan tenaga pendidik memiliki kompetensi yang sesuai, serta mengoptimalkan sarana dan prasarana guna meningkatkan mutu pembelajaran.

3) Meningkatkan Kinerja Lembaga

Perencanaan strategik berfungsi sebagai alat utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja lembaga pendidikan.⁵⁹ Dengan adanya rencana yang terstruktur, lembaga pendidikan dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap capaian yang telah diperoleh dan mengidentifikasi aspek yang masih perlu ditingkatkan. Selain itu, perencanaan strategik juga mendorong inovasi dalam pembelajaran dan pengelolaan institusi, sehingga kualitas program akademik maupun non-akademik dapat terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

4) Menyesuaikan Diri dengan Perubahan Lingkungan

Dunia pendidikan tidak terlepas dari dinamika perubahan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta perubahan sosial dan ekonomi.⁶⁰ Oleh karena itu, lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi guna menghadapi berbagai tantangan tersebut.

⁵⁸ Robert E. Stevens, David L. Loudon, dan Bruce Wrenn, *Marketing Planning Guide* (New York: Routledge, 2012), 78.

⁵⁹ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 102.

⁶⁰ Richard Lynch, *Strategic Management* (London: Pearson Education, 2018), 221.

Dengan perencanaan strategik, lembaga pendidikan dapat melakukan pemetaan terhadap faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi keberlangsungan operasional, sehingga strategi yang disusun mampu memberikan respons yang cepat dan tepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

5) Mengantisipasi Risiko dan Tantangan

Perencanaan strategik juga berperan dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi berbagai risiko serta tantangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan pendidikan.⁶¹ Dalam prakteknya, risiko yang dihadapi oleh lembaga pendidikan bisa berupa keterbatasan anggaran, kurangnya tenaga pendidik yang kompeten, atau bahkan perubahan regulasi yang mendadak. Dengan adanya perencanaan yang baik, lembaga dapat mengembangkan strategi mitigasi risiko yang memungkinkan mereka untuk tetap menjalankan fungsi pendidikan secara optimal meskipun menghadapi berbagai kendala.

b. Fungsi Perencanaan Strategik

Selain memiliki tujuan yang jelas, perencanaan strategik juga memiliki sejumlah fungsi penting yang membantu lembaga pendidikan dalam menjalankan operasionalnya secara lebih sistematis. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari perencanaan strategik dalam dunia pendidikan:

1) Sebagai Pedoman Operasional

Perencanaan strategik menyediakan landasan yang menjadi acuan dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. Dengan adanya pedoman ini, setiap unit kerja di dalam lembaga memiliki arah yang jelas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.⁶² Pedoman ini juga memastikan bahwa seluruh elemen dalam lembaga bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

⁶¹ Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy* (Boston: Pearson, 2018), 89.

⁶² Michael Allison dan Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times* (New York: Wiley, 2015), 134.

2) Sebagai Alat Evaluasi

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, evaluasi merupakan salah satu aspek yang tidak dapat diabaikan.⁶³ Perencanaan strategik memungkinkan lembaga pendidikan untuk menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) yang digunakan dalam mengukur efektivitas dan efisiensi kebijakan yang diterapkan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala akan membantu lembaga dalam mengidentifikasi keberhasilan maupun kekurangan yang masih perlu diperbaiki.

3) Sebagai Alat Koordinasi dan Sinkronisasi

Lembaga pendidikan terdiri dari berbagai unit kerja yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing.⁶⁴ Tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan besar akan terjadi ketidakseimbangan dalam pelaksanaan kebijakan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategik membantu dalam menyelaraskan berbagai kebijakan yang diterapkan oleh setiap unit kerja, sehingga seluruh komponen organisasi dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

4) Sebagai Sarana Inovasi dan Pengembangan

Seiring dengan perkembangan zaman, lembaga pendidikan dituntut untuk terus berinovasi agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat.⁶⁵ Melalui perencanaan strategik, lembaga pendidikan dapat merancang berbagai inovasi, baik dalam aspek kurikulum, metode pembelajaran, maupun pengelolaan institusi. Dengan adanya inovasi yang berkelanjutan, kualitas pendidikan yang diberikan akan terus meningkat dan mampu memenuhi tuntutan global.

⁶³ George A. Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (New York: Free Press, 1997), 45.

⁶⁴ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (Boston: Pearson, 2017), 205.

⁶⁵ Gerry Johnson, Kevan Scholes, dan Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy* (New York: Pearson Education, 2014), 112.

5) Sebagai Mekanisme Akuntabilitas

Perencanaan strategik juga berperan dalam menciptakan sistem akuntabilitas yang transparan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.⁶⁶ Dengan adanya perencanaan yang jelas, setiap keputusan dan penggunaan sumber daya dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak terkait, seperti pemerintah, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya. Akuntabilitas ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas lembaga pendidikan, tetapi juga membantu dalam membangun kepercayaan dari masyarakat luas.

Pemahaman dan penerapan perencanaan strategik secara efektif, lembaga pendidikan ini apabila dilakukan bisa berdampak pada pengelolaan sumber daya dengan lebih baik, meningkatkan kinerja institusi.

c. Manfaat Perencanaan Strategik

Umar yang ditulis oleh Husaini Usman mengungkapkan beberapa manfaat program perencanaan strategik, yaitu:⁶⁷

- 1) Standar pelaksanaan dan pengawasan.
- 2) Pemilihan berbagai alternatif terbaik.
- 3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
- 4) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
- 5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- 6) Alat untuk memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.

Agustinus juga berpendapat bahwa dengan menggunakan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi, maka para pemimpin organisasi diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan perencanaan strategik yaitu:⁶⁸

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.

⁶⁶ David E. Hussey, *Corporate Planning: Theory and Practice* (Oxford: Pergamon Press, 1998), 76.

⁶⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 48.

⁶⁸ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 17.

- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.
- 6) Keterlibatan karyawan/anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan/anggota organisasi amat dapat dikurangi.

Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Riyadi yang ditulis oleh Arini Permatasari, menyebutkan bahwa manfaat perencanaan strategis adalah:⁶⁹

- 1) Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks.
- 2) Untuk mengelola keberhasilan dengan berorientasi pada pencapaian hasil.
- 3) Memberikan dorongan terhadap aktivitas yang berorientasi pada masa depan.
- 4) Mengembangkan sifat adaptif dan fleksibilitas dari suatu perencanaan dengan pendekatan jangka Panjang.
- 5) Meningkatkan pelayanan prima (*services excellence*).
- 6) Meningkatkan komunikasi baik dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, pada semua level atau tingkatan pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Tahapan Perencanaan Strategik

Tahapan perencanaan strategik pendidikan dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu *Pertama*, tahap diagnosis, dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal

⁶⁹ Arini Permatasari, "Analisa Konsep Perencanaan Strategis," *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, no. 2 (2017).

bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Sementara kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan. Tahap diagnosis mengkaji kondisi baik di lingkungan internal maupun eksternal lembaga. Kemudian pada tahap perencanaan memahami kondisi lembaga pada sisi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang kemudian akan ditemukan isu-isu utama lembaga untuk dijadikan rumusan strategi pengembangan (dimulai dari tujuan hingga penetapan program prioritas lembaga).⁷⁰

Kedua, Tahap perencanaan, dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*Vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi (*mission*) ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dan keinginan dari dalam berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.⁷¹

Ketiga, tahap pengembangan, dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun sesuai *dengan* isu-isu utama. Dalam rumusan strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (seperti strategi utama, sub-strategi dan rincian strategi).⁷²

Selain itu menurut teori Bryson, penyusunan rencana strategis terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:⁷³

a. Penginstalan Proses Perencanaan Strategik (*Initiating and Agreeing on a Strategic Planning Effort*)

Langkah awal dalam siklus Bryson adalah membangun kesepakatan bersama di antara para pemangku kepentingan kunci mengenai urgensi dan esensi dari perencanaan strategik itu sendiri. Upaya

⁷⁰ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Ed. ke-4 (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 132.

⁷¹ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 116.

⁷² John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 81.

⁷³ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 83.

inisiasi ini bertujuan untuk menentukan ruang lingkup draf perencanaan, mengidentifikasi keterlibatan aktor kunci, menyepakati draf jadwal kerja, serta memperjelas komitmen alokasi sumber daya organisasi yang diperlukan selama proses formulasi rencana.⁷⁴

b. Identifikasi Mandat Organisasi (*Identifying Organizational Mandates*)

Setiap lembaga publik dan nonprofit bergerak di bawah koridor regulasi serta ketentuan formal yang bersifat mengikat. Tahap ini merupakan upaya organisasi untuk memetakan seluruh mandat, undang-undang, anggaran dasar, maupun draf instruksi tertulis dari otoritas yang lebih tinggi. Pemahaman yang jernih terhadap mandat formal ini berfungsi untuk menetapkan batasan legalitas operasional sekaligus mengenali apa saja yang diharuskan dan dilarang bagi organisasi.⁷⁵

c. Klarifikasi Misi dan Nilai-Nilai Organisasi (*Clarifying Organizational Mission and Values*)

Misi diposisikan sebagai justifikasi sosial atas eksistensi sebuah lembaga di tengah masyarakat. Langkah ini melingkupi kegiatan merumuskan, mengklarifikasi, dan menyepakati draf pernyataan misi serta nilai-nilai dasar organisasi untuk menjawab kebutuhan publik yang dilayani. Penegasan misi yang jelas menjadi landasan utama bagi pengelola untuk menentukan arah kebijakan dan menakar tingkat pemenuhan tanggung jawab sosial lembaga.⁷⁶

d. Penilaian Lingkungan Eksternal (*Assessing the External Environment*)

Langkah ini merupakan upaya diagnosis ke luar untuk mengidentifikasi seluruh peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh organisasi. Proses pemetaan lingkungan luar ini mencakup analisis makro terhadap dinamika politik, kecenderungan ekonomi, pergeseran sosial-budaya, serta arah perkembangan teknologi harian. Melalui draf analisis eksternal ini, pimpinan lembaga dapat

⁷⁴ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 83.

⁷⁵ Bryson, *Strategic Planning*, 94.

⁷⁶ Bryson, *Strategic Planning*, 108.

mengantisipasi perubahan tuntutan lingkungan agar posisi kompetitif organisasi tetap terjaga.⁷⁷

e. Penilaian Lingkungan Internal (*Assessing the Internal Environment*)

Analisis internal difokuskan untuk membedah kapasitas di dalam organisasi itu sendiri dengan cara menakar seluruh sumber daya yang dimiliki. Variabel yang dianalisis bertumpu pada identifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) lembaga. Komponen analisis internal ini melingkupi aspek ketersediaan aset fisik/sarana, draf kualitas tata kelola keuangan, struktur manajemen, serta kualitas dan kuantitas performa sumber daya manusia di lapangan.⁷⁸

f. Identifikasi Isu-Isu Strategis (*Identifying the Strategic Issues*)

Tahap ini merupakan jantung dari proses perencanaan strategik model Bryson. Isu strategis didefinisikan sebagai konflik kebijakan fundamental yang memengaruhi mandat, visi, misi, biaya, maupun draf struktur pendanaan organisasi. Identifikasi yang tajam terhadap isu-isu krusial ini mendasari pimpinan untuk memisahkan antara problem harian yang bersifat teknis dengan tantangan besar yang memerlukan penanganan prioritas segera.⁷⁹

g. Formulasi Strategi untuk Mengelola Isu (*Formulating Strategies to Manage the Issues*)

Setelah rangkaian isu strategis dipetakan secara jelas, organisasi menyusun draf rencana aksi atau alternatif strategi untuk merespons masing-masing isu tersebut. Formulasi strategi ini dirancang melalui tindakan-tindakan konkret yang adaptif, efektif, dan efisien, sehingga hambatan di lapangan dapat dikelola menjadi peluang baru yang mendukung peningkatan kinerja lembaga.⁸⁰

⁷⁷ Bryson, *Strategic Planning*, 122.

⁷⁸ Bryson, *Strategic Planning*, 135.

⁷⁹ Bryson, *Strategic Planning*, 150.

⁸⁰ Bryson, *Strategic Planning*, 168.

h. Peninjauan Ulang dan Adopsi Rencana (*Reviewing and Adopting the Strategic Plan*)

Draf rencana strategik yang telah diformulasikan tidak langsung dieksekusi, melainkan harus dibawa ke dalam forum peninjauan ulang untuk memperoleh legitimasi formal. Proses ini melibatkan konsensus dewan pimpinan, perwakilan unit kerja, serta komite organisasi guna memastikan bahwa dokumen rencana kerja yang disusun telah sinkron dengan visi besar dan siap diadopsi menjadi kebijakan resmi lembaga.⁸¹

i. Pengembangan Visi Organisasi untuk Masa Depan (*Developing an Effective Organizational Vision for the Future*)

Pada tahap ini, organisasi merumuskan gambaran ideal mengenai kondisi dan capaian lembaga di masa depan setelah strategi berhasil dieksekusi. Pernyataan visi masa depan (*vision of success*) ini didesain secara konkret dan inspiratif untuk berfungsi sebagai pemandu harian bagi seluruh warga organisasi dalam menjalankan rutinitas kerjanya.⁸²

j. Peninjauan Kembali Strategi dan Proses Perencanaan (*Reassessing Strategies and the Strategic Planning Process*)

Sebagai langkah penutup sekaligus pembuka siklus baru, Bryson mengarahkan pengelola lembaga pada kegiatan peninjauan kembali secara berkala terhadap jalannya strategi yang telah diimplementasikan. Agenda evaluasi ini ditujukan untuk memvalidasi keselarasan antara rencana di atas kertas dengan realitas capaian lapangan, menakar hasil upaya berdasarkan tujuan (*assessing outcomes*), serta menjadikan rekam jejak capaian sebagai umpan balik pembelajaran organisasi (*feedback and learning*) guna merumuskan draf perbaikan pada tahun ajaran berikutnya.⁸³

B. Kinerja Lembaga Pendidikan

Setelah menentukan arah dan rencana strategis organisasi, langkah berikutnya adalah mengukur hasil nyata yang telah dicapai. Agar sebuah lembaga

⁸¹ Bryson, *Strategic Planning*, 185.

⁸² Bryson, *Strategic Planning*, 202.

⁸³ Bryson, *Strategic Planning*, 308.

pendidikan bisa dinilai keberhasilannya, diperlukan tolok ukur yang jelas supaya setiap kontribusi dan mutu program dapat dievaluasi secara objektif. Oleh karena itu, penting untuk memahami terlebih dahulu apa itu kinerja lembaga pendidikan agar kita punya landasan yang jelas dalam menilai tingkat ketercapaian tujuan organisasi.

1. Pengertian Kinerja Lembaga Pendidikan

Kinerja lembaga berasal dari dua kata, yaitu kinerja dan lembaga. Istilah kinerja merupakan terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris *performance*, sehingga sering kali digunakan secara bergantian dengan istilah performansi dalam berbagai literatur akademik.⁸⁴ Kinerja atau *performance* pada dasarnya menggambarkan tingkat pencapaian suatu lembaga dalam melaksanakan program, kegiatan, atau kebijakan tertentu guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis.⁸⁵ Dengan kata lain, kinerja mencerminkan sejauh mana suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks organisasi, kinerja sering diartikan sebagai prestasi kerja, yaitu hasil yang diperoleh baik oleh individu maupun kelompok dalam suatu institusi berdasarkan standar tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸⁶ Definisi ini sejalan dengan pandangan beberapa ahli yang menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran tingkat keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan melalui berbagai aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terarah.⁸⁷ Kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung, termasuk strategi yang diterapkan serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.

Lebih lanjut, Stoner dan Freeman menegaskan bahwa kinerja merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi, di mana setiap elemen di dalamnya harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat

⁸⁴ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (Boston: Pearson, 2020), 143.

⁸⁵ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management* (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011), 211.

⁸⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 305.

⁸⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 88.

mencapai tujuannya dengan baik.⁸⁸ Dengan demikian, kinerja lembaga pendidikan tidak hanya mencerminkan hasil dari kebijakan yang telah diterapkan, tetapi juga menjadi indikator utama dalam menilai sejauh mana suatu lembaga dapat berkembang dan beradaptasi dengan tantangan yang ada. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas sumber daya manusia, sistem manajemen, lingkungan organisasi, serta kebijakan yang diterapkan dalam mendukung pencapaian visi dan misi lembaga.⁸⁹

Vroom mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja sebagai keahlian dan usaha individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, yang juga merupakan ciri yang stabil dalam diri seseorang.⁹⁰ Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya hasil yang tampak di luar, melainkan mencerminkan tingkat kompetensi serta konsistensi individu dalam menjalankan tugas yang diberikan. Melalui pandangan ini, upaya penilaian terhadap capaian kerja tidak hanya bertumpu pada keluaran akhir, melainkan pada perpaduan antara kapasitas personal dan kesungguhan pegawai dalam mengelola tanggung jawabnya. Stabilitas kemampuan individu tersebut menjadi faktor internal penting yang menjaga keberlanjutan mutu pelayanan di dalam sebuah organisasi.

Pendapat Vroom ini didukung oleh Fattah, yang menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merupakan ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁹¹ Dengan kata lain, kinerja bukan sekadar pencapaian akhir, tetapi juga berkaitan erat dengan faktor-faktor internal dalam diri individu yang memengaruhi bagaimana seseorang menjalankan tugasnya.

Senada dengan itu, Mangkunegara juga memberikan definisi mengenai kinerja dengan menegaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya.⁹² Menurutnya, kinerja

⁸⁸ James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, 1992), 512.

⁸⁹ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design* (Boston: Cengage Learning, 2018), 261.

⁹⁰ Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Sons, 1964), 15.

⁹¹ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 98.

⁹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 87.

(prestasi kerja) dapat diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja memiliki dua aspek utama, yaitu hasil kerja yang dapat diukur serta keterkaitannya dengan peran dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Moeheriono juga memberikan pandangan yang serupa dengan Mangkunegara, dengan menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.⁹³ Menurutnya, pencapaian ini harus sesuai dengan kemampuan serta tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing individu, serta dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, dan tetap berlandaskan pada norma moral serta etika yang berlaku.

Sementara itu, Lawler dan Porter merumuskan definisi kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan.⁹⁴ Pandangan ini menegaskan bahwa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi ini kemudian diperluas oleh Wibowo, yang menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya diartikan sebagai hasil kerja semata, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja tersebut berlangsung.⁹⁵

Berbagai pendapat yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa pada dasarnya konsep kinerja memiliki makna yang serupa, meskipun terdapat perbedaan dalam cara penyampaiannya. Para ahli memberikan batasan yang beragam mengenai istilah ini, masing-masing dengan sudut pandangnya sendiri. Namun, secara umum, kinerja selalu dikaitkan dengan suatu bentuk usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja.

Sementara itu, istilah lembaga pendidikan, baik sekolah maupun madrasah, merupakan wujud pelembagaan dan formalisasi pendidikan agar

⁹³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 122.

⁹⁴ Edward E. Lawler dan Lyman W. Porter, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1967), 56.

⁹⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 143.

fungsi, kegiatan, serta proses pembelajaran dalam suatu masyarakat dapat berjalan dengan lebih sistematis, terstruktur, dan profesional. Melalui pelembagaan ini, pendidikan tidak hanya menjadi proses yang berlangsung secara alami, tetapi juga dapat dikendalikan dan diarahkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), lembaga diartikan sebagai suatu badan atau organisasi yang bertujuan untuk melakukan penyelidikan keilmuan atau menjalankan suatu usaha tertentu.

Dengan memahami kedua konsep tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja lembaga pendidikan mencerminkan segala bentuk usaha yang dilakukan oleh suatu lembaga dalam upaya mencapai tingkat pencapaian yang lebih baik. Baik dari segi hasil yang diperoleh maupun dari proses yang dijalankan, kinerja lembaga pendidikan selalu berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan berbagai fungsi yang ada di dalamnya.

2. Indikator Kinerja Pendidikan

Konsep indikator kinerja memiliki berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Beberapa pandangan menyebutkan bahwa indikator kinerja merupakan nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan sebagai alat ukur dalam mengevaluasi *output* maupun *outcome* suatu kegiatan.⁹⁶ Selain itu, indikator kinerja juga dipahami sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan sejauh mana keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹⁷

Dadang Dally menyatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pencapaian suatu organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya.⁹⁸

Penggunaan indikator ini tidak hanya terbatas pada tahap perencanaan, tetapi juga pada tahap pelaksanaan serta tahap setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja juga berfungsi sebagai alat pemantauan untuk memastikan bahwa perkembangan yang terjadi dari waktu ke waktu menunjukkan perbaikan dan kemajuan dalam mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian, indikator

⁹⁶ Dadang Dally, *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 45.

⁹⁷ Dadang Dally, *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja*, 47.

⁹⁸ Dadang Dally, *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja*, 50.

kinerja memiliki peran penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Indikator kinerja tidak jarang disamakan dengan ukuran kinerja karena keduanya berkaitan dengan kriteria dalam mengukur pencapaian suatu organisasi. Namun, terdapat perbedaan mendasar antara keduanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yang bersifat lebih kualitatif atau hanya memberikan indikasi mengenai suatu pencapaian tanpa dapat diukur secara matematis.⁹⁹ Sementara itu, ukuran kinerja lebih bersifat kuantitatif dan mengacu pada penilaian yang dapat dihitung secara numerik, sehingga hasil pengukurannya lebih terstruktur dan objektif.

Agar suatu indikator kinerja dapat digunakan secara efektif, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Indikator tersebut harus memiliki sifat yang spesifik dan jelas agar tidak menimbulkan kesalahan interpretasi.¹⁰⁰ Selain itu, indikator kinerja juga harus dapat diukur secara objektif, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Indikator yang baik harus relevan dengan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, seperti *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dampak, dan proses yang terjadi dalam organisasi tersebut.¹⁰¹ Selain itu, indikator kinerja juga harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan, sehingga dapat beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi dalam pelaksanaan program atau kebijakan. Terakhir, indikator kinerja harus efektif, dalam arti mudah diperoleh datanya, dapat diolah serta dianalisis dengan sumber daya yang tersedia.

Dalam konteks lembaga pendidikan, indikator kinerja memiliki beberapa komponen utama yang digunakan sebagai dasar dalam mengukur efektivitas dan keberhasilan institusi pendidikan. Komponen indikator kinerja ini meliputi:¹⁰²

a. Indikator Konteks, yang mencakup beberapa aspek utama, seperti:

- 1) Landasan yang digunakan, baik berupa landasan religius maupun hukum, termasuk kebijakan pendidikan yang berlaku.

⁹⁹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012),

¹⁰⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 77.

¹⁰¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 79.

¹⁰² Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 112.

- 2) Kondisi geografis, demografis, dan sosial ekonomi masyarakat di sekitar lembaga pendidikan.
 - 3) Tantangan yang akan dihadapi oleh lulusan di masa depan, baik dalam dunia kerja maupun dalam pendidikan lanjutan.
 - 4) Lingkungan budaya dan tingkat apresiasi masyarakat terhadap dunia pendidikan.
 - 5) Harapan serta tingkat dukungan dari *stakeholder* terhadap program pendidikan yang dijalankan.
- b. Indikator *Input*, yang berkaitan dengan elemen-elemen yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan dalam mendukung proses pembelajaran, di antaranya:
- 1) Visi dan misi yang menjadi pedoman utama dalam penyelenggaraan pendidikan.
 - 2) Sumber daya yang dimiliki, termasuk tenaga pengajar, fasilitas, dan pendanaan.
 - 3) Siswa, sebagai objek utama dalam proses pendidikan.
 - 4) Kurikulum yang diterapkan dalam proses pembelajaran.
- c. Indikator Proses, yang menilai bagaimana kegiatan dalam suatu lembaga pendidikan berlangsung, meliputi:
- 1) Proses pengambilan keputusan, yang mencakup perencanaan program pendidikan.
 - 2) Pengelolaan program yang berkaitan dengan sistem administrasi dan operasional lembaga pendidikan.
 - 3) Proses belajar mengajar, yang menjadi inti dari kegiatan pendidikan.
 - 4) Proses evaluasi, yang dilakukan untuk menilai efektivitas pembelajaran dan capaian yang telah diperoleh.
- d. Indikator *Output*, yang berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh siswa selama menempuh pendidikan di lembaga tersebut, mencakup:
- 1) Prestasi akademik, seperti nilai ujian nasional, rapor, dan hasil evaluasi belajar lainnya.
 - 2) Prestasi non-akademik, seperti pencapaian dalam bidang olahraga, seni, keterampilan, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

e. Indikator *Outcome*, yang mengukur dampak pendidikan terhadap siswa setelah mereka menyelesaikan studinya, meliputi:

- 1) Kemampuan lulusan dalam melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- 2) Kemampuan lulusan dalam memasuki dunia kerja, baik dalam aspek penghasilan, karier, maupun peluang pengembangan diri di masa depan.

Melalui berbagai indikator ini, kinerja lembaga pendidikan dapat diukur secara lebih komprehensif, baik dari aspek internal yang mencakup *input* dan proses, maupun dari aspek eksternal yang melibatkan *output* dan *outcome* sebagai hasil dari sistem pendidikan yang telah diterapkan.

3. Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan

Proses pengukuran kinerja adalah langkah yang penting. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat capaian kinerja yang dapat dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan atau hambatan dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Selain itu, pengukuran kinerja juga berkaitan erat dengan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebagai bagian dari upaya mewujudkan visi dan misi lembaga yang bersangkutan.

Proses pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa mekanisme, seperti *monitoring* dan evaluasi, evaluasi diri, serta audit internal. Masing-masing metode ini memiliki peran dalam memberikan gambaran terhadap efektivitas pelaksanaan program yang telah direncanakan. *Monitoring* dan evaluasi dilakukan sebagai bentuk pengukuran terhadap jalannya program, sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan kegiatan sudah sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Evaluasi diri akan membuat suatu lembaga untuk menilai kinerja secara internal dengan melihat berbagai aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, sedangkan audit internal bertujuan untuk memastikan bahwa proses kerja yang dijalankan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh lembaga.

Menurut Agus Dharma, terdapat tiga kriteria utama dalam mengukur kinerja, yaitu pengukuran kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Ketiga aspek

ini digunakan sebagai indikator dalam menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dalam suatu lembaga pendidikan.¹⁰³

a. Pengukuran Kuantitas

Pengukuran ini berkaitan dengan jumlah keluaran dari suatu proses atau pelaksanaan kegiatan. Aspek yang diukur meliputi volume pekerjaan yang telah diselesaikan dalam kurun waktu tertentu serta sejauh mana target yang telah ditetapkan dapat dipenuhi¹⁰⁴. Dalam penelitian yang dilakukan pada lembaga pendidikan, misalnya, kuantitas kerja tenaga pendidik dan karyawan dapat dilihat dari jumlah tugas yang berhasil diselesaikan dalam rentang waktu yang telah ditentukan. Beberapa contoh indikator kuantitas kinerja di lingkungan sekolah atau madrasah antara lain pembuatan surat-menyerurat yang dibutuhkan oleh siswa maupun lembaga, pencatatan hasil rapat, penggandaan dokumen-dokumen yang diperlukan, serta persiapan laboratorium bagi tenaga pendidik yang bertugas di bidang tersebut¹⁰⁵.

b. Pengukuran Kualitas

Selain dari segi kuantitas, kinerja juga dapat diukur berdasarkan kualitas hasil kerja. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu pekerjaan dapat memenuhi standar mutu yang diharapkan. Kualitas kerja mencerminkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai dan dapat mencakup berbagai aspek, seperti tingkat ketelitian dalam bekerja, profesionalisme dalam menjalankan tugas, serta komitmen terhadap penyelesaian pekerjaan yang berdampak bagi pihak lain¹⁰⁶. Dalam konteks lembaga pendidikan, pengukuran kualitas dapat terlihat dari bagaimana seorang guru atau tenaga kependidikan menunjukkan sikap cermat, cepat, dan tepat dalam bekerja, serta bagaimana mereka menjaga profesionalisme dalam menjalankan tugasnya. Kualitas kerja juga dapat diukur dari manfaat yang diberikan oleh tenaga pendidik kepada siswa maupun pihak-pihak lain yang membutuhkan bantuan mereka.¹⁰⁷

¹⁰³ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 85.

¹⁰⁴ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja*, 87.

¹⁰⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012),

102.

¹⁰⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 132.

¹⁰⁷ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 145.

c. Pengukuran Ketepatan Waktu

Selain kuantitas dan kualitas, aspek ketepatan waktu menjadi bagian penting dalam mengukur kinerja. Ketepatan waktu merujuk pada sejauh mana suatu tugas dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, termasuk kedisiplinan dalam kehadiran di tempat kerja maupun penyelesaian tugas administratif.¹⁰⁸ Dalam sebuah lembaga pendidikan, ketepatan waktu dapat diukur melalui berbagai indikator, misalnya apakah tenaga pendidik dan karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, menghadiri kelas sesuai jadwal, serta memenuhi tenggat waktu dalam penyelesaian administrasi sekolah.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Dadang Dally, *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2018), 78.

¹⁰⁹ Dadang Dally, *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja*, 81.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang akan peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dapat dimaknai sebagai penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Lebih sesuai jika digunakan untuk meneliti hal-hal yang berkaitan dengan penelitian perilaku, sikap, motivasi, persepsi dan tindakan subjek.¹¹⁰ Karakteristik utama penelitian kualitatif adalah berdasarkan latar alamiah, peneliti sebagai instrumen, data lebih bersifat kualitatif, penyusunan teori di lapangan, analisis datanya secara induktif, data dikumpulkan secara deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, rancangan penelitiannya bersifat sementara, hasil penelitiannya disepakati bersama, dan mencari makna.¹¹¹

Pendekatan penelitian kualitatif sering juga disebut sebagai metode penelitian naturalistik. Karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut juga sebagai metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya.¹¹² Penelitian ini lebih tepat menggunakan metode penelitian kualitatif dikarenakan penelitian ini bukan untuk menguji teori atau menguji hipotesis yang berasal dari asumsi teori dan penelitian ini berusaha untuk menggambarkan secara mendalam dan detail dari fenomena tersebut yang tidak akan bisa terjawab jika informannya hanya mengisi kuesioner.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi perencanaan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kinerjanya. Pendekatan kualitatif

¹¹⁰ Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021), 8.

¹¹¹ Wayan Suwendra, *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan, dan Keagamaan*, (Bali: Nilacakra, 2018), 13.

¹¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R%* (Bandung: Alfabeta, 2017). 8.

memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap dan komprehensif melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian serta observasi terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi berbagai faktor yang mempengaruhi strategi lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya.¹¹³

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dipilih karena mampu memberikan gambaran yang rinci mengenai suatu fenomena dalam konteks tertentu. Dalam penelitian ini, studi kasus memungkinkan peneliti untuk menggali strategi perencanaan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan dalam jangka waktu tertentu. Penelitian ini berfokus pada analisis mendalam terhadap berbagai aspek perencanaan strategik yang dilakukan oleh lembaga pendidikan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi implementasi strategi tersebut.¹¹⁴

Studi kasus juga memungkinkan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menggali data yang lebih kaya dan memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual terhadap strategi yang diterapkan oleh lembaga pendidikan.¹¹⁵ Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami dinamika perencanaan strategik yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

B. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif memiliki karakteristik utama, yaitu peneliti sebagai instrumen utama dalam proses penelitian. Peneliti berperan sebagai instrumen yang menentukan seluruh jalannya penelitian, mulai dari pengumpulan hingga analisis data. Dalam hal ini, peneliti bertindak sebagai *human instrument*, yang

¹¹³ Ahmad Muri Yusuf, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Prenamedia Group, 2014), 339.

¹¹⁴ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 9.

¹¹⁵ Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 3.

berarti bahwa peneliti harus berinteraksi langsung dengan sumber data dan memahami secara mendalam setiap informan yang terlibat dalam penelitian.¹¹⁶

Sebagai instrumen utama dalam penelitian ini, peneliti berupaya menjalin interaksi dan berpartisipasi secara langsung dengan informan guna memperoleh data yang akurat dan mendalam mengenai strategi perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menginterpretasikan data secara lebih kontekstual dan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo, yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta Nomor 381, Lingkungan Sablak, Keniten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa MAN 2 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan Islam yang secara nyata berhasil mengimplementasikan rencana strategis untuk meningkatkan capaian institusi secara menyeluruh. Madrasah ini menunjukkan peningkatan kinerja eksternal dan internal yang signifikan, yang dibuktikan melalui tingginya rasio keterserapan lulusan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun universitas luar negeri melalui program *International Class Program* (ICP) dan Kelompok Belajar Cepat (KBC).

Selain itu, MAN 2 Ponorogo memiliki keunikan tata kelola yang relevan dengan lokus penelitian, antara lain penerapan Kurikulum Merdeka, pembinaan bakat non-akademik yang terstruktur hingga meraih penghargaan tingkat internasional, efektivitas strategi rekrutmen melalui *Madrasah Competition Week* (MCW), serta pemanfaatan transformasi digital dalam sistem informasi manajemen publik untuk membangun kepercayaan masyarakat. Berbagai capaian objektif tersebut menjadi alasan mendasar bagi

¹¹⁶ Lexy J. Moleong, *Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 3.

peneliti bahwa lokasi ini sangat tepat dan representatif untuk menganalisis bagaimana upaya pelaksanaan perencanaan strategik dilakukan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan sebuah hasil pencatatan peneliti baik berupa kata maupun angka. Data penelitian kualitatif pada umumnya merupakan data lunak (*soft data*) yang berupa kata, ungkapan, kalimat, dan tindakan, bukan merupakan data keras yang berupa angka-angka statistik. Ungkapan atau tindakan subjek yang diteliti, diamati atau diwawancarai merupakan data yang utama dalam penelitian kualitatif. Data utama tersebut sangat penting untuk dicatat melalui sketsa atau rekaman, pengambilan foto atau perekaman video.¹¹⁷

Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan sumber data yaitu subjek dari mana data-data diperoleh. Sumber data itu berbentuk perkataan maupun perbuatan yang didapat melalui wawancara, sumber data peristiwa yang didapat melalui observasi, dan sumber data dokumen yang didapat dari instansi terkait. Sumber data penelitian diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui interaksi di lokasi dengan subjek penelitian. Sumber data penelitian diperoleh melalui dua sumber yaitu manusia dan objek. Sumber data yang diperoleh melalui manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci.¹¹⁸ Berdasarkan sifat kedekatannya dengan masalah yang dikaji, rumpun sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan asal data penelitian yang diperoleh secara langsung dari pihak pertama atau informan kunci di lapangan tanpa melalui perantara.¹¹⁹ Dalam konteks riset mengenai pelaksanaan perencanaan strategik untuk meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2

¹¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 106.

¹¹⁸ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 106

¹¹⁹ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 157-158.

Ponorogo, sumber data primer didapatkan melalui aktivitas wawancara mendalam serta pengamatan langsung terhadap tindakan para pemangku kepentingan madrasah.

Adapun pihak-pihak yang dijadikan sebagai sumber data primer di dalam penelitian ini meliputi Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd selaku manajer puncak yang mengarahkan kebijakan strategi, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Bapak Galih Mahartanto, S.Sos, serta Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Ibu Siti Sa'diyah yang mengawal teknis program unggulan. Ibu Hastutik Bayyinatur R selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas. Selain unsur pimpinan, peneliti juga menggali data primer dari Kepala TU.

Pemilihan para informan kunci di atas didasarkan pada asas kesesuaian tugas, wewenang, dan tanggung jawab mereka dalam siklus perencanaan strategik di madrasah. Berikut adalah rincian alasan pemilihan setiap narasumber:

a. Kepala MAN 2 Ponorogo (Bapak Agung Drajatmono, M.Pd.)

Kepala madrasah dipilih karena kapasitasnya sebagai manajer puncak (*top manager*) sekaligus penanggung jawab utama seluruh kebijakan di madrasah. Perannya sangat krusial dalam merumuskan visi, misi, arah kebijakan strategik, serta mengambil keputusan penentu dalam upaya meningkatkan kinerja lembaga secara menyeluruh.

b. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum (Ibu Siti Sa'diyah)

Waka Kurikulum dipilih karena posisinya sebagai pengawal teknis program unggulan madrasah. Keteranganannya dibutuhkan untuk mengetahui upaya implementasi program akademik, penyusunan kurikulum strategik, serta bagaimana manajemen mutu pembelajaran dijalankan demi mendongkrak prestasi lembaga.

c. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan (Bapak Galih Mahartanto, S.Sos.)

Waka Kesiswaan dipilih karena bertanggung jawab penuh atas pembinaan karakter, minat, bakat, dan prestasi peserta didik. Perannya diperlukan untuk memberikan data mengenai pelaksanaan strategi dalam mengelola potensi siswa serta program-program kesiswaan yang mendukung ketercapaian target lembaga.

d. Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas (Ibu Hastutik Bayyinat R.)

Waka Humas dipilih karena memiliki fungsi strategis dalam membangun jejaring, citra lembaga, dan kemitraan dengan pihak luar (orang tua, masyarakat, dan instansi terkait). Keterangan dari bidang humas diperlukan untuk melihat upaya madrasah dalam menyelaraskan rencana strategik dengan kebutuhan pemangku kepentingan eksternal.

e. Kepala Tata Usaha (Ibu Ririn Astutik)

Kepala Tata Usaha dipilih karena kedudukannya sebagai pimpinan administratif dan pengelola data kelembagaan. Kepala TU memegang peranan penting dalam mendukung ketersediaan data, pengelolaan sarana prasarana, serta pemenuhan kebutuhan logistik dan administrasi yang menopang ketercapaian program perencanaan strategik.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini merupakan data penunjang atau data tambahan yang diperoleh dari sumber kedua untuk melengkapi draf informasi yang telah dikumpulkan melalui sumber data primer.¹²⁰ Data sekunder ini tidak diperoleh secara langsung dari penuturan lisan para informan, melainkan melalui dokumen-dokumen resmi yang telah diterbitkan dan diarsipkan oleh pihak madrasah. Berkas tertulis tersebut meliputi dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo, draf Rencana Kerja Tahunan (RKT), draf Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) madrasah, kalender akademik, serta berkas

¹²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2020), 213.

laporan Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Selain itu, peneliti juga memanfaatkan data profil madrasah, struktur organisasi tim penjamin mutu, rekapitulasi angka kelulusan siswa, serta grafik capaian prestasi akademik dan non-akademik sebagai rujukan sekunder.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara bersamaan guna mendapatkan data yang komprehensif terkait perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

1. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur merupakan teknik wawancara yang menggunakan panduan pertanyaan, namun tetap memberi ruang fleksibilitas bagi informan untuk mengembangkan jawaban sesuai dengan pengalaman dan pemahamannya. Teknik ini bertujuan untuk menggali permasalahan secara lebih terbuka, sehingga informan dapat menyampaikan pandangan, pendapat, dan ide-ide mereka dengan lebih leluasa.¹²¹ Melalui wawancara ini, peneliti memperoleh informasi yang lebih kaya dan mendalam terkait strategi perencanaan strategik yang diterapkan di MAN 2 Ponorogo.

Selain sifatnya yang semi terstruktur, teknik ini juga dijalankan dalam bentuk wawancara mendalam (*in-depth interview*). Pendekatan ini dilakukan melalui pertemuan tatap muka secara intensif dan berulang antara peneliti dengan pihak informan utama, seperti Kepala Madrasah dan

¹²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019), 194.

para Wakil Kepala Madrasah serta Ketua Tata Usaha. Upaya penggalian data secara mendalam ini difokuskan pada pemahaman mengenai latar belakang pengambilan kebijakan, proses penerjemahan rencana kerja, hingga bentuk kendala operasional yang dihadapi di lapangan. Melalui wawancara mendalam ini, peneliti dapat menangkap makna tersembunyi di balik ungkapan lisan informan serta mendapatkan data yang valid mengenai dampak nyata dari pelaksanaan manajemen strategis lembaga.¹²²

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk memperoleh data mengenai strategi perencanaan dan pengelolaan lembaga pendidikan. Untuk itu, informan dalam penelitian ini terdiri atas dua kategori, yaitu:

- a. Informan kunci (*key informant*), yaitu kepala madrasah MAN 2 Ponorogo, Agung Drajatmono. Informan ini dipilih karena memiliki peran strategis dalam perencanaan dan pengambilan keputusan terkait pengelolaan madrasah. Pemilihan informan kunci dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan bahwa individu tersebut memiliki wawasan dan pemahaman yang paling mendalam terkait objek penelitian.
- b. Informan pendukung, yaitu wakil kepala madrasah mulai dari wakil kurikulum, humas, dan kesiswaan serta tenaga kependidikan, baik yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun honorer. Informan pendukung ini dipilih untuk memberikan perspektif tambahan mengenai pelaksanaan dan implementasi strategi perencanaan strategik dalam kegiatan sehari-hari di madrasah. Pemilihan informan pendukung dilakukan menggunakan teknik *snowball sampling*, yakni teknik pengambilan sampel secara bertahap dengan

¹²² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 186.

mempertimbangkan kebutuhan data tambahan yang muncul selama penelitian berlangsung.¹²³

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung fenomena yang terjadi di lapangan.¹²⁴ Teknik ini digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan perilaku, proses kerja, fenomena sosial, dan berbagai peristiwa yang dapat diamati secara langsung oleh peneliti. Dengan melakukan observasi, peneliti dapat memahami konteks penelitian secara lebih jelas dan objektif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi non partisipan, di mana peneliti hanya bertindak sebagai pengamat tanpa terlibat secara langsung dalam aktivitas yang sedang berlangsung. Observasi dilakukan untuk memperoleh data terkait kegiatan dan aktivitas tenaga pendidik dalam mengelola strategi perencanaan serta pelaksanaan berbagai program yang mendukung peningkatan kinerja madrasah. Dengan cara ini, peneliti dapat merekam berbagai aspek yang terjadi secara alami di lingkungan madrasah tanpa adanya intervensi yang dapat mempengaruhi jalannya aktivitas.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian. Menurut Suharsimi Arikunto, dokumentasi adalah metode pencarian data yang bersumber dari catatan tertulis, buku, transkrip, arsip, laporan, dan berbagai dokumen lain yang dapat memberikan informasi terkait objek penelitian.¹²⁵ Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang bersifat administratif dan historis guna memperkuat temuan penelitian.

¹²³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 195.

¹²⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 157.

¹²⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 274.

Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dikumpulkan meliputi: (1) Dokumen terkait lokasi penelitian, mencakup profil madrasah, visi dan misi, tujuan madrasah, struktur organisasi, serta gambaran umum mengenai kondisi geografis dan demografi peserta didik. (2) Dokumen administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, mencakup perangkat pembelajaran, kebijakan akademik, serta berbagai dokumen resmi yang berhubungan dengan pengelolaan madrasah.

Selain data tertulis dan administratif, peneliti juga mengumpulkan data berupa dokumentasi gambar atau foto kegiatan selama proses penelitian berlangsung di MAN 2 Ponorogo. Pengumpulan berkas visual ini difungsikan sebagai bukti empiris yang autentik guna mendukung keabsahan data deskriptif yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Melalui kehadiran draf dokumentasi gambar tersebut, setiap fenomena manajerial dan aktivitas nyata di lapangan dapat digambarkan secara lebih faktual sehingga tingkat kepercayaan terhadap laporan ilmiah ini dapat dipertanggungjawabkan dengan baik

F. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami serta dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana. Model ini terdiri dari empat langkah utama, yaitu pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

Langkah pertama adalah pengumpulan data (*data collection*), yaitu proses menghimpun draf informasi di lapangan melalui kegiatan wawancara

mendalam, pengamatan, dan peninjauan berkas dokumen. Dalam model interaktif, proses analisis sudah mulai berjalan sejak pengumpulan data ini dilangsungkan untuk mendapatkan gambaran awal mengenai situasi di lokasi penelitian.

Langkah kedua adalah kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses pemilihan, pengerucutan, penyederhanaan, dan transformasi data dari berbagai sumber, seperti catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, serta materi empiris lainnya. Proses ini bertujuan untuk mereduksi data agar lebih fokus pada aspek yang relevan dengan rumusan masalah penelitian. Kondensasi data mencakup beberapa tahap, yaitu seleksi (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi (*transforming*)¹²⁶, rinciannya sebagai berikut:

1. *Selecting* (pemilihan) menurut Miles, Huberman dan Saldana peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.
2. *Focusing* (pengerucutan) Miles, Huberman dan Saldana menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.
3. *Abstracting* (peringkasan) tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.
4. *Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi) data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau

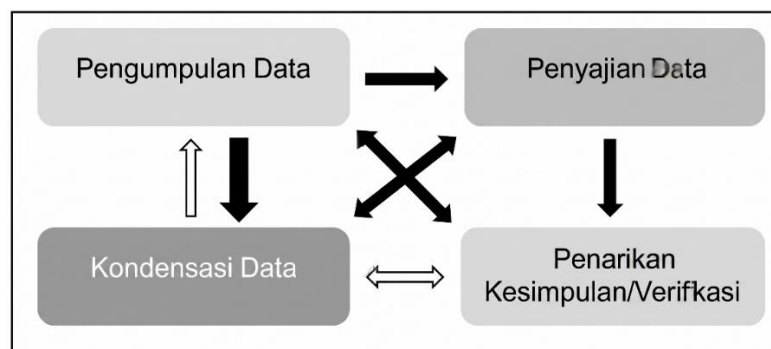
¹²⁶ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 8.

uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

Langkah ketiga adalah penyajian data (data display). Data yang telah dikondensasi kemudian disusun dalam bentuk yang lebih teratur dan terorganisasi, seperti tabel, diagram, matriks, atau teks naratif. Penyajian data yang baik memungkinkan peneliti untuk memahami pola dan hubungan antar-variabel sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan analisis lebih lanjut.¹²⁷

Langkah keempat adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Pada tahap ini, peneliti menginterpretasikan makna data yang telah dikumpulkan, dianalisis, dan disajikan. Proses ini tidak hanya sekadar menyimpulkan hasil penelitian, tetapi juga melakukan upaya verifikasi terhadap kesimpulan yang ditarik, baik melalui triangulasi data maupun konfirmasi dari informan.[3] Verifikasi ini bertujuan untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas temuan penelitian sehingga hasil yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan secara simultan dan berulang sepanjang proses penelitian berlangsung. Setiap tahap dalam model Miles, Huberman, dan Saldana ini saling berkaitan dan dilakukan secara interaktif hingga diperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.¹²⁸



Gambar 3.1. Analisis Data Model Miles, Huberman dan Saldana

¹²⁷ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, edisi ke-4 (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020), 12.

¹²⁸ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 16.

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data menjadi faktor penting yang menentukan tingkat validitas, reliabilitas, dan objektivitas hasil penelitian. Validitas data berkaitan dengan sejauh mana data yang diperoleh mencerminkan kenyataan atau fenomena yang sebenarnya terjadi. Reliabilitas dalam penelitian kualitatif tidak diukur dengan instrumen statistik sebagaimana dalam penelitian kuantitatif, melainkan melalui konsistensi temuan dalam berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Selain itu, objektivitas penelitian dicapai dengan memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti, melainkan merupakan hasil dari interpretasi yang akurat berdasarkan fakta di lapangan.

Untuk menjamin kredibilitas data dalam penelitian kualitatif, berbagai strategi dapat digunakan. Beberapa teknik yang umum diterapkan meliputi perpanjangan pengamatan (*prolonged engagement*), peningkatan ketekunan dalam penelitian (*persistent observation*), triangulasi, analisis kasus negatif (*negative case analysis*), penggunaan bahan referensi (*referential adequacy materials*), serta *member check* atau pengecekan kembali hasil penelitian kepada informan.¹²⁹

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Peningkatan Ketekunan dalam Penelitian

Peningkatan ketekunan dalam penelitian dilakukan dengan cara melakukan observasi yang cermat, mendalam, dan berulang terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, ketekunan pengamatan diterapkan dengan meneliti secara detail dan berkesinambungan mengenai manajemen pemasaran di MAN 2 Ponorogo, yang mencakup perencanaan, rekrutmen peserta didik, strategi pengembangan sekolah, serta evaluasi

¹²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 270.

manajemen pemasaran yang telah diterapkan.¹³⁰ Dengan terus-menerus melakukan analisis dan mencermati setiap data yang diperoleh, peneliti dapat memahami pola-pola yang muncul serta memastikan bahwa hasil penelitian tidak bersifat parsial atau terdistorsi oleh bias.

2. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik verifikasi data dengan membandingkan hasil yang diperoleh melalui berbagai metode atau sumber informasi yang berbeda.¹³¹ Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan beberapa pendekatan:

- a) Triangulasi sumber, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan kepala madrasah, tenaga pendidik, serta tenaga kependidikan untuk memastikan kesesuaian informasi mengenai strategi manajemen pemasaran.
- b) Triangulasi teknik, yakni membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Misalnya, informasi mengenai strategi pemasaran yang diberikan oleh kepala madrasah dalam wawancara akan dibandingkan dengan data dari dokumen internal madrasah serta observasi terhadap kegiatan pemasaran yang dilakukan secara langsung.
- c) Triangulasi waktu, yang dilakukan dengan mengumpulkan data dalam waktu yang berbeda untuk menghindari bias temporal, misalnya dengan melakukan wawancara pada berbagai waktu dalam rentang penelitian.

Teknik triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian dengan memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya berasal dari satu perspektif atau metode tertentu, tetapi telah diuji melalui berbagai sudut pandang dan teknik yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian dapat lebih berintegritas dan memiliki tingkat keabsahan yang tinggi.¹³²

¹³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, 271.

¹³¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), 330.

¹³² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 331.

Sebuah penelitian dapat mencapai hasil apabila dengan mengecek kebenaran data melalui berbagai sumber dengan waktu dan alat berbeda yang telah diperoleh melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dari lembaga yang diteliti. Selain itu data dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data yang berbeda, kemudian dibandingkan antara data hasil observasi dengan hasil wawancara dan dokumentasi dari sumber data yang sama.

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan oleh peneliti terdiri dari dua jenis, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Penggunaan dua jenis triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk menjawab keabsahan data yang valid dan relevan, serta dapat dipertanggungjawabkan.

3. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah untuk pendukung dalam membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan informan didukung dengan adanya rekaman wawancara dengan alat bantu berupa kamera, *handycam*, dan alat perekam suara yang diperlukan.¹³³ Data observasi tentang interaksi manusia, gambaran keadaan lokasi penelitian didukung dengan foto-foto yang diambil oleh peneliti pada saat melaksanakan observasi. Dengan demikian, data yang dikemukakan dan dilengkapi dengan foto atau dokumen yang autentik akan menghasilkan data yang dapat dipertanggungjawabkan dan lebih dapat dipercaya.

H. Tahap Penelitian

Tahap penelitian merupakan rangkaian urutan langkah yang dilewati oleh peneliti dalam melaksanakan kegiatan pengumpulan data hingga penyusunan laporan akhir. Upaya ini dilakukan agar seluruh proses pencarian data di lapangan berjalan secara teratur dan memiliki arah yang jelas sesuai

¹³³ Umi Kalsum, "Referensi sebagai Layanan, Referensi sebagai Tempat: Sebuah Tinjauan terhadap Layanan Referensi di Perpustakaan Perguruan Tinggi," *Jurnal Iqra* 10, no. 1 (2017): 132.

dengan prosedur ilmiah.¹³⁴ Dalam penelitian mengenai pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo ini, tahapan pelaksanaan penelitian dibagi menjadi tiga fase utama, yaitu tahap pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data atau pasca-lapangan.

Tahap pra-lapangan diawali dengan penyusunan rancangan penelitian yang meliputi penentuan fokus kajian, pengenalan latar belakang masalah, serta pemilihan lokasi penelitian.¹³⁵ Peneliti memilih MAN 2 Ponorogo sebagai tempat penelitian atas dasar pertimbangan karakteristik tata kelola sarana prasarana serta adanya program kelas khusus di lembaga tersebut. Pada tahap ini, peneliti juga mengurus kelengkapan administrasi berupa surat izin penelitian dari instansi terkait serta melakukan penjajakan awal untuk mengenali situasi lingkungan madrasah. Upaya persiapan ini diakhiri dengan menyusun instrumen penelitian yang terdiri dari panduan wawancara, lembar observasi, dan daftar kebutuhan dokumen pendukung.

Tahap pekerjaan lapangan merupakan fase di mana peneliti terjun langsung ke lokasi untuk menghimpun data riil mengenai objek yang diteliti.¹³⁶ Peneliti memasuki lingkungan MAN 2 Ponorogo untuk menjalin komunikasi dan hubungan baik dengan warga madrasah, mulai dari unsur pimpinan hingga tenaga pendidik. Pengumpulan data dilakukan secara bertahap melalui aktivitas pengamatan langsung terhadap program keagamaan pagi hari, serta jalannya forum rapat koordinasi. Selain itu, peneliti melakukan wawancara mendalam bersama Kepala Madrasah serta para Wakil Kepala Bidang untuk menggali data kebijakan program kerja. Upaya pengumpulan data ini diperkuat dengan pendokumentasian berkas resmi berupa dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT), modul ajar, rekapan nilai kelulusan, dan lembar catatan *monitoring* pimpinan.

Tahap analisis data dan pasca-lapangan menjadi fase akhir di mana peneliti mengolah seluruh informasi yang telah diperoleh dari tempat

¹³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2018), 213.

¹³⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018) 127.

¹³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2018), 220.

penelitian.¹³⁷ Data kasar yang bersumber dari lembar amatan-amatan, transkrip hasil wawancara, dan salinan berkas fisik dikelompokkan terlebih dahulu untuk kemudian dilakukan pemilahan melalui proses reduksi data guna membuang informasi yang tidak relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data hasil pemilahan tersebut disajikan dalam bentuk uraian naratif yang runtut dan dianalisis menggunakan kerangka teori manajemen strategik John M. Bryson serta didukung oleh teori pengambilan keputusan J. Salusu. Upaya penutup pada tahap ini adalah melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui teknik triangulasi, hingga akhirnya ditarik sebuah kesimpulan utuh dan disusun menjadi laporan tulisan ilmiah yang terstruktur.

¹³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018), 148.

BAB IV

TAHAPAN PERENCANAAN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN DI MAN 2 PONOROGO

Bab ini memaparkan proses perencanaan strategik dalam kerangka peningkatan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo. Uraian berfokus pada profil institusi, pemaparan empiris tahapan perumusan strategi, serta analisis terhadap kesesuaian proses perencanaan tersebut dengan capaian indikator kinerja lembaga. Perencanaan merupakan komponen awal dari proses manajemen yang menentukan arah program organisasi pendidikan dalam periode waktu tertentu.

A. Paparan Data Umum

Bagian ini menyajikan gambaran menyeluruh mengenai latar belakang institusi yang menjadi objek penelitian. Uraian data umum ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman awal mengenai karakteristik madrasah secara administratif maupun fisik. Penjelasan dalam bagian ini mencakup identitas dasar madrasah, rekam jejak sejarah berdirinya, letak geografis lokasi, hingga visi dan misi yang menjadi arah tujuan lembaga. Selain itu, dipaparkan pula mengenai susunan pimpinan yang mengelola madrasah serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang kegiatan pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

1. Profil MAN 2 Ponorogo

Berdasarkan hasil dokumentasi terhadap profil madrasah, MAN 2 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan formal di bawah naungan Kementerian Agama yang memiliki landasan operasional dan identitas kelembagaan yang jelas. Sebagai madrasah negeri, sekolah ini telah memenuhi berbagai kriteria pemenuhan standar nasional pendidikan, baik dari sisi administrasi kelembagaan maupun sarana fisik bangunan. Hal ini tercermin dari kepemilikan Nomor Identitas Madrasah (NIM), Nomor Statistik Madrasah (NSM), hingga status akreditasi yang mencerminkan mutu pendidikan di dalamnya. Gambaran umum mengenai identitas dan

profil dasar institusi tersebut secara lebih rinci disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1: Profil MAN 2 Ponorogo

Nama Madrasah	MAN 2 Ponorogo
Nomor Identitas Madrasah (NIM)	20584466
Nomor Statistik Madrasah (NSM)	131135020002
Alamat Madrasah	Jl. Soekarno-Hatta No. 381
Kecamatan	Ponorogo
Kabupaten	Ponorogo
Kode Pos	63412
Telepon & Faksimili	(0352)-481168
E-mail	man2ponorogo@gmail.com
Status Madrasah	Negeri
Nomor Akte Pendirian/Kelembagaan	SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27-01-1992
Luas Tanah Madrasah	9.788 m ²
Luas Bangunan Madrasah	2.444 m ²
Status Tanah	Pemerintah
Status Akreditasi/Tahun	Terakreditasi A/2021 dengan nilai 92 ¹³⁸

2. Sejarah Berdirinya MAN 2 Ponorogo¹³⁹

Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo adalah alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Ponorogo pada tanggal 01 Juli 1992. MAN 2 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan sebagai wujud keseriusan negeri ini untuk menciptakan generasi penerus bangsa yang unggul dalam bidang ilmu dan takwa. Dengan modal pendidikan dan

¹³⁸ MAN 2 Ponorogo, “Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo,” 05 Januari 2026, 7.

¹³⁹ MAN 2 Ponorogo, “Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo,” 05 Januari 2026, 9.

tenaga kependidikan yang handal dan profesional. MAN 2 Ponorogo selalu berusaha meningkatkan kualitas pendidikan baik dalam bidang keagamaan maupun pengetahuan umum.

Saat ini MAN 2 Ponorogo telah terakreditasi A, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo menempati area seluas 9.788 m² di dataran rendah wilayah perkotaan sehingga, memungkinkan perkembangan madrasah yang prospektif. MAN 2 Ponorogo sangat strategis karena banyak berdiri Pondok Pesantren di sekitar madrasah yang merupakan tempat tinggal siswa-siswi yang berasal dari luar kota Ponorogo. Lingkungan MAN 2 Ponorogo adalah lingkungan yang sejuk, rindang dan asri, ini dikarenakan banyaknya tanaman yang tumbuh subur dan besar di halaman depan dan tengah.

3. Lokasi, Visi-misi, Tujuan, dan SDM MAN 2 Ponorogo¹⁴⁰

MAN 2 Ponorogo merupakan salah satu madrasah unggulan di daerah Ponorogo yang terletak di lokasi strategis. Secara geografis, madrasah ini berada di sisi utara jalur utama Kabupaten Ponorogo dengan luas area mencapai 9.788 m².

Beralamat lengkap di Jalan Soekarno Hatta No. 381, Kelurahan Keniten, madrasah ini memiliki aksesibilitas yang baik karena letaknya yang dekat dengan pusat pemerintahan. Jarak dari madrasah ke pusat kecamatan hanya sejauh 2 kilometer, sedangkan jarak menuju pusat kota Ponorogo dapat ditempuh dalam rentang 3 kilometer.

Secara geografis, madrasah ini terletak di sebelah selatan Terminal Seloaji dan berada di kawasan yang dikelilingi oleh sejumlah pondok pesantren ternama, antara lain Pondok Pesantren Thoriqul Huda, Nurul Hikam, Ittihadul Ummah, Durisawo, dan Tahfizul Qur'an. Secara administratif, lembaga ini merupakan bagian dari Kabupaten Ponorogo yang memiliki luas wilayah 1.371,78 km² dengan elevasi antara 92 hingga 2.563 mdpl. Wilayah ini secara astronomis terletak pada koordinat 111°17'

¹⁴⁰ MAN 2 Ponorogo, “*Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo*,” 05 Januari 2026, 2.

– 111°52' BT dan 7°49' – 8°20' LS, serta berbatasan langsung dengan Kabupaten Madiun di utara, Kabupaten Trenggalek di timur, Kabupaten Pacitan di selatan, dan Kabupaten Wonogiri (Jawa Tengah) di sisi barat.

a. Visi Misi Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo¹⁴¹

1) Visi Madrasah

Terwujudnya madrasah mendunia dengan mencatat siswa-siswi MAN 2 Ponorogo yang Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas.

2) Misi madrasah¹⁴²

Madrasah Negeri 2 Ponorogo Memiliki Misi RUBI yaitu:

a) Religius

- 1) Mewujudkan perilaku yang ber-*akhlakul karimah* bagi warga madrasah;
- 2) Meningkatkan kualitas ibadah;
- 3) Menjaga keistikamahan pelaksanaan salat jamaah zuhur dan salat duha;
- 4) Mewujudkan tertib doa, membaca Al-Qur'an dan *Asmaul Husna*.

b) Unggul

- 1) Meningkatkan karakter unggul dalam kedisiplinan;
- 2) Menumbuhkan kedisiplinan;
- 3) Meningkatkan kualitas pengembangan kurikulum;
- 4) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran;
- 5) Mewujudkan perolehan NUN (Nilai Ujian Nasional) yang tinggi;
- 6) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi;
- 7) Memperoleh juara KSM dan OSN tingkat regional dan nasional;

¹⁴¹ MAN 2 Ponorogo, "Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026, 4.

¹⁴² MAN 2 Ponorogo, "Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026, 4.

- 8) Memperoleh juara olimpiade tingkat Internasional;
- 9) Meningkatkan riset remaja;
- 10) Meningkatkan kejuaraan Karya Ilmiah Remaja;
- 11) Meningkatkan kreativitas peserta didik;
- 12) Meningkatkan kejuaraan kreativitas peserta didik;
- 13) Meningkatkan kegiatan bidang kesenian;
- 14) Meningkatkan perolehan juara lomba bidang kesenian;
- 15) Meningkatkan kegiatan bidang olahraga;
- 16) Meningkatkan perolehan juara bidang olahraga;
- 17) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah;
- 18) Pemberdayaan sarana dan prasarana yang memadai.

c) Berbudaya

- 1) Meningkatkan rasa suka pada kearifan budaya lokal;
- 2) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan;
- 3) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan;
- 4) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan,

d) Integritas

- 1) Meningkatkan integrasi antara ilmu agama dan ilmu umum;
- 2) Meningkatkan integrasi antara akademik dan non akademik.

b. Tujuan Madrasah¹⁴³

- 1) Menumbuhkan perilaku keagamaan yang menguatkan keimanan dan ketakwaan;
- 2) Menumbuhkan semangat dan kebiasaan ikhlas dalam beramal;
- 3) Mewujudkan perilaku yang ber-*akhlakul karimah*;

¹⁴³ MAN 2 Ponorogo, “*Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo*,” 05 Januari 2026, 4.

- 4) Mewujudkan kesadaran salat berjamaah;
- 5) Menjaga ketertiban pelaksanaan doa, membaca, dan menghafal;
- 6) Al-Qur'an dan *asmaul husna*;
- 7) Menumbuhkembangkan mental kreatif bagi warga madrasah;
- 8) Menerapkan budaya disiplin tinggi bagi warga madrasah;
- 9) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan masa depan;
- 10) Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan perkembangan budaya dan teknologi.;
- 11) Menumbuhkan kebiasaan membaca, menulis dan menghasilkan karya;
- 12) Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pembelajaran dan pengelolaan madrasah;
- 13) Menerapkan proses berpikir tingkat tinggi bagi warga madrasah;
- 14) Meningkatkan pemerolehan nilai ujian nasional;
- 15) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan ke jenjang pendidikan Tinggi favorit nasional dan internasional;
- 16) Memperoleh juara Kompetisi sains dan Olimpiade tingkat regional, Nasional dan internasional;
- 17) Mengembangkan riset bagi warga madrasah;
- 18) Mengembangkan kegiatan bidang kesenian;
- 19) Memperoleh juara lomba bidang kesenian;
- 20) Mengembangkan kegiatan bidang olah raga;
- 21) Memperoleh juara bidang olahraga tingkat regional dan nasional
- 22) Mengembangkan potensi dan bakat warga madrasah sesuai dengan perkembangan zaman;
- 23) Menyediakan sarana dan prasarana yang berstandar nasional dan internasional;
- 24) Meningkatkan daya saing madrasah di tingkat regional, nasional dan internasional;
- 25) Meningkatkan kualitas manajemen madrasah;

- 26) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait;
- 27) Menumbuhkan penghayatan terhadap budaya daerah dan nasional serta keanekaragaman budaya;
- 28) Menerapkan budaya gotong royong bagi warga madrasah;
- 29) Menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab terhadap tugas;
- 30) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan;
- 31) Meningkatkan kesadaran warga madrasah dalam budaya pencegahan kerusakan lingkungan;
- 32) Meningkatkan peran warga madrasah dalam budaya pencegahan pencemaran lingkungan;
- 33) Menumbuhkembangkan budaya hidup sehat bagi warga masyarakat;
- 34) Menjadi madrasah sehat dengan gerakan Usaha Kesehatan Sekolah;
- 35) Menanamkan keselarasan ucapan dan perbuatan bagi warga madrasah;
- 36) Menjadikan karakter integritas sebagai landasan warga madrasah dalam memberikan pelayanan, bekerja, belajar, berproses dan memperoleh hasil.

c. Sumber Daya Manusia MAN 2 Ponorogo

1) Tenaga Pendidik

Kualitas proses pembelajaran di MAN 2 Ponorogo didukung oleh keberadaan tenaga pengajar yang kompeten dengan jumlah total sebanyak 100 orang. Komposisi pendidik tersebut terbagi berdasarkan status kepegawaian, yaitu 78 orang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas 26 guru laki-laki dan 52 guru perempuan. Selain itu, terdapat 22 orang guru berstatus Non-ASN dengan rincian 10 guru laki-laki dan 12 guru perempuan. Jika

ditinjau dari latar belakang kualifikasi pendidikan terakhirnya, dari keseluruhan jumlah 100 tenaga pendidik tersebut, sebanyak 69 guru merupakan lulusan sarjana (S1) dan 31 guru telah menyelesaikan pendidikan magister (S2) yang tersebar pada berbagai bidang studi pengampuan kurikulum madrasah.

2) Tenaga Kependidikan

Operasional administrasi, pengelolaan kearsipan, serta layanan teknis harian di madrasah berjalan melalui dukungan 48 orang staf tenaga kependidikan. Berdasarkan status kepegawaianya, unsur staf ini terdiri atas 11 orang pegawai berstatus ASN (8 laki-laki dan 3 perempuan) serta 37 orang pegawai berstatus Non-ASN (24 laki-laki dan 13 perempuan). Ditinjau dari kualifikasi pendidikan terakhirnya, rumpun tenaga kependidikan ini meliputi 30 lulusan SMA, 1 lulusan D3, dan 17 lulusan S1. Secara spesifik, sebaran tugas tenaga kependidikan ini dibagi ke dalam berbagai jabatan operasional yang mencakup 1 orang Kepala Urusan Tata Usaha, 1 orang bendahara pengeluaran, 1 orang pengelola data, 6 orang pustakawan dan tenaga perpustakaan, 6 orang pengadministrasi perkantoran, 5 orang penata dan operator layanan operasional, 8 orang pengelola umum operasional, 8 orang tenaga kebersihan, serta 12 orang pengelola hunian Ma'had.

3) Peserta Didik Tahun Pelajaran 2025/2026

Peserta didik pada tahun ajaran 2025/2026, data dokumentasi sekunder menunjukkan bahwa populasi peserta didik di MAN 2 Ponorogo mengalami peningkatan menjadi sebanyak 1.361 siswa. Struktur sebaran peserta didik pada periode tahun ajaran aktif ini meliputi jenjang kelas X yang tercatat memiliki total akumulasi sebanyak 521 siswa, dengan rincian komposisi gender terdiri atas 158 siswa laki-laki dan 363 siswa perempuan.

Selanjutnya, pada jenjang kelas XI, jumlah keseluruhan

peserta didik terdokumentasi sebanyak 422 siswa, yang mencakup komposisi jumlah 142 siswa laki-laki dan 280 siswa perempuan. Adapun untuk tingkat akhir yaitu kelas XII, madrasah melayani total sebanyak 418 siswa, dengan rincian data riil di lapangan terdiri atas 95 siswa laki-laki dan 323 siswa perempuan. Secara menyeluruh, karakteristik demografi data peserta didik di MAN 2 Ponorogo pada tahun ajaran ini tetap memperlihatkan porsi jumlah siswa perempuan yang lebih dominan pada setiap jenjang kelasnya, dengan total akumulasi riil di lapangan mencapai 395 siswa laki-laki dan 966 siswa perempuan.

4. Struktur Kepengurusan MAN 2 Ponorogo¹⁴⁴

Struktur kepengurusan di MAN 2 Ponorogo dipimpin oleh Agung Drajatmono, M.Pd. selaku Kepala Madrasah, yang dalam menjalankan tugas administratifnya didukung oleh Ririn Astutik sebagai Kepala Tata Usaha. Guna mengoptimalkan pengelolaan berbagai bidang pendidikan, kepemimpinan madrasah dibantu oleh empat Wakil Kepala Madrasah (Waka) dengan spesialisasi tugas masing-masing. Bidang akademik dikelola oleh Siti Sa'diyah, S.Pd., M.Pd. sebagai Waka Kurikulum, sementara bidang pengembangan potensi peserta didik dipercayakan kepada Galih Mahartanto, S.Pd. selaku Waka Kesiswaan. Untuk urusan fasilitas dan sarana fisik, koordinasi berada di bawah tanggung jawab Warino, S.Pd. sebagai Waka Sarpras, sedangkan jalinan kemitraan dan komunikasi dengan masyarakat dikelola oleh Hastutik Bayyinatur R, S.Pd., M.Pd. yang menjabat sebagai Waka Humas. Kesatuan unsur pimpinan ini bekerja secara sinergis untuk memastikan seluruh program strategis madrasah berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Susunan pimpinan tersebut membentuk garis koordinasi sistematis dalam manajemen MAN 2 Ponorogo. Pembagian wewenang dan tanggung

¹⁴⁴ MAN 2 Ponorogo, “*Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo*,” 05 Januari 2026, 12.

jawab di setiap bidang bertujuan untuk memastikan kebijakan lembaga berjalan secara terstruktur. Sebagai gambaran mengenai hierarki dan alur koordinasi kerja tersebut, struktur organisasi MAN 2 Ponorogo disajikan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pimpinan MAN 2 Ponorogo¹⁴⁵

5. Sarana dan Prasarana MAN 2 Ponorogo¹⁴⁶

Sarana dan prasarana merupakan instrumen vital dalam menjamin keberhasilan pelayanan publik serta efektivitas proses pembelajaran. Ketersediaan fasilitas yang memadai menjadi syarat mutlak untuk mencapai target pendidikan yang optimal. Secara spesifik, MAN 2 Ponorogo telah dilengkapi dengan berbagai sarana pendidikan, mencakup alat, bahan, dan perabot yang secara langsung menunjang kegiatan belajar mengajar di lapangan. Berdasarkan data inventarisasi riil, madrasah ini berdiri di atas lahan tanah milik pemerintah seluas 9.788 m² dengan total luas bangunan mencapai 2.444 m² yang dimanfaatkan secara terpadu untuk mendukung operasional pendidikan.

Fasilitas utama pembelajaran di madrasah ini terdiri dari 42 ruang kelas belajar, dengan rincian kondisi fisik 36 ruangan berkategori baik dan 6 ruangan mengalami rusak berat. Akses literasi dan pemanfaatan teknologi informasi ditopang oleh keberadaan satu ruang Perpustakaan Darul Ilmi yang diarahkan menuju sistem perpustakaan digital, serta

¹⁴⁵ MAN 2 Ponorogo, "Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026, 12.

¹⁴⁶ MAN 2 Ponorogo, "Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026, 12.

dukungan 6 ruang laboratorium yang mencakup laboratorium komputer/TIK dengan jumlah unit komputer yang sangat memadai. Meski demikian, berdasarkan draf evaluasi Standar Sarana Prasarana, kondisi riil ruang laboratorium Biologi dan Kimia saat ini masih bergabung menjadi satu kesatuan tempat, ruang laboratorium Bahasa masih menyatu dengan ruang multimedia, serta ruang laboratorium Fisika dinilai masih kurang representatif dari aspek pemenuhan alat praktik dan pemeliharaan.

Untuk menunjang pilar program khusus non-akademik, riset, dan keterampilan vokasi harian, MAN 2 Ponorogo menyediakan 2 ruang praktik keterampilan yang meliputi laboratorium multimedia, elektro, dan tata busana, serta dilengkapi dengan keberadaan gedung *workshop*. Pengembangan potensi religi dan pembinaan karakter intensif diwadahi melalui fasilitas hunian berupa 2 gedung Asrama Ma'had Putra-Putri "Ronggo Warsito" yang dilengkapi dengan 16 unit toilet asrama. Aktivitas komunal, pertemuan formal, dan olahraga bagi seluruh warga madrasah difasilitasi secara mandiri melalui keberadaan satu ruang aula, satu ruang rapat pimpinan, serta satu Gedung Olahraga (GOR) yang berada dalam kondisi baik.

Dukungan administratif dan tata kelola kelembagaan dikelola melalui penyediaan satu ruang Kepala Madrasah, ruang wakil kepala, ruang Tata Usaha (TU), dan ruang guru. Dalam hal kenyamanan operasional harian, madrasah menyediakan fasilitas pelayanan umum berupa satu ruang layanan Penyelenggaraan Terpadu Satu Pintu (PTSP), satu ruang laktasi, satu ruang Unit Kesehatan Sekolah (UKS)/kesehatan, satu ruang kegiatan literasi, dan 3 buah ruangan gudang penyimpanan. Kelayakan sanitasi di lingkungan madrasah didukung oleh ketersediaan 40 unit toilet utama yang terbagi atas 33 toilet siswa (25 kondisi baik dan 8 rusak ringan) serta 7 unit toilet guru. Kebutuhan logistik harian dipenuhi melalui penyediaan minimarket Mandapo Mart serta 2 unit area kantin dengan luas masing-masing melebihi 12 m².

Sebagai upaya adaptasi terhadap risiko kebisingan akibat letak geografis madrasah yang berada di tepi jalan raya perkotaan utama yang padat lalu lintas, pihak pengelola mengondisikan ruang-ruang kelas yang menghadap jalan agar tertutup rapat dan dilengkapi dengan fasilitas pendingin udara (AC). Pasokan air bersih untuk pemenuhan kebutuhan domestik dijamin melalui kombinasi pemanfaatan jaringan air tanah dalam dan layanan PDAM. Sementara itu, untuk pemenuhan kebutuhan daya listrik organisasi, madrasah menggunakan instalasi listrik berkapasitas 65.000 Watt, meskipun dalam pelaksanaan agenda atau kegiatan besar tertentu kapasitas jaringan tersebut masih kerap menghadapi kendala teknis sehingga memerlukan upaya penataan ulang instalasi secara berkala.

6. Program Pembelajaran dan Ekstrakurikuler¹⁴⁷

MAN 2 Ponorogo menyelenggarakan pengorganisasian program pembelajaran dan program bakat yang didesain secara spesifik untuk memenuhi keragaman karakteristik, potensi kecerdasan, serta kebutuhan masa depan peserta didik. Kebijakan diferensiasi ini diterapkan agar pengelolaan madrasah tidak berjalan secara parsial, melainkan mampu mengintegrasikan aspek spiritual, akademik, dan keterampilan praktis secara berkesinambungan. Berdasarkan data struktur organisasi dan kurikulum operasional madrasah pada Tahun Ajaran 2025/2026, rincian program pembelajaran unggulan beserta wadah kegiatan ekstrakurikuler dijabarkan secara komprehensif sebagai berikut:

a. *International Class Program (ICP)*

International Class Program (ICP) merupakan draf program kelas khusus yang memadukan secara integratif antara struktur Kurikulum Nasional dengan Kurikulum Cambridge. Program ini berfokus pada penguatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (*Higher*

¹⁴⁷ MAN 2 Ponorogo, “*Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo*,” 05 Januari 2026, 36-37.

Order Thinking Skills/HOTS), kemampuan pemecahan masalah, serta penguasaan komunikasi bilingual bersertifikat internasional. Dalam pelaksanaannya, program kelas ICP ditopang oleh hubungan kemitraan formal bersama Lembaga Sertifikasi Internasional (Cambridge) untuk penyediaan draf silabus, peminjaman materi pengujian sains dan matematika, serta legalitas sertifikasi kelulusan.

b. Kelompok Belajar Cepat (KBC)

Program Kelompok Belajar Cepat (KBC) merupakan implementasi sistem akselerasi yang berada di bawah koordinasi Ketua KBC, Bapak Iwan Nur Cahyo, M.Sc. Program ini didesain bagi peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan kemampuan intelektual istimewa, sehingga mereka diproyeksikan untuk dapat menyelesaikan seluruh beban belajar kurikulum madrasah dalam durasi waktu studi selama 2 tahun. Pendekatan pembelajaran pada program KBC memanfaatkan struktur penugasan mandiri terstruktur dan pengumpulan modul belajar secara lebih awal.

c. Kelas Persiapan Kedinasan

Program Kelas Persiapan Kedinasan dikelola di bawah penanggung jawab Ketua Persiapan Kedinasan, Ibu Evie Meilianasari, S.Pd., M.Pd.I. Kelas ini didesain secara spesifik dalam hal materi dan sistem pembinaannya untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi rangkaian tahapan seleksi masuk ke Sekolah Tinggi Kedinasan atau Perguruan Tinggi Kedinasan yang dikelola langsung di bawah kementerian atau lembaga pemerintah non-kementerian. Fokus pembinaan pada kelas ini mencakup penguatan materi sains kedinasan (SKD) serta kesiapan mental-fisik operasional siswa.

d. Kelas Bina Prestasi

Kelas Bina Prestasi berada di bawah koordinasi pembinaan Ketua Unggulan, Bapak Iwan Nur Cahyo, M.Sc. Program ini memiliki kekhasan dalam hal draf manajemen program, sistem pengelolaan kelas, dan penataan proses pembelajaran yang dikondisikan secara

ketat. Target utama dari Kelas Bina Prestasi adalah melahirkan keunggulan performa siswa di bidang akademik, ajang olimpiade, serta riset ilmiah, yang dipersiapkan secara bimbingan sore kontinu untuk mensukseskan kelanjutan studi alumni ke Perguruan Tinggi Negeri (PTN) favorit nasional melalui berbagai jalur seleksi terbaik.

e. Kelas Unggulan (Reguler Berbakat)

Program Kelas Unggulan merupakan model pendidikan yang diberikan kepada mayoritas peserta didik di MAN 2 Ponorogo. Melalui program ini, madrasah melakukan upaya pemetaan harian terhadap heterogenitas kemampuan belajar serta minat bakat siswa agar kompetensi mereka tetap berkembang secara optimal. Di dalam struktur Kelas Unggulan ini, para siswa diintegrasikan ke dalam rumpun program khusus dan wadah kegiatan ekstrakurikuler resmi madrasah yang meliputi:

- 1) Program Keterampilan Vokasi: Mengembangkan kompetensi praktis siswa dalam tiga bidang keahlian utama, yaitu Keterampilan Multimedia/Teknik Informatika yang dikoordinasikan oleh unit ICT, Keterampilan Elektro/Robotik, serta Keterampilan Tata Busana. Seluruh jam praktik program ini ditopang oleh fasilitas gedung *workshop* dan kelengkapan ruang laboratorium vokasi.
- 2) Program Riset Ilmiah: Diwadahi secara institusional melalui ekstrakurikuler Kelompok Ilmiah Remaja (KIR). Upaya pembinaan riset ini ditargetkan untuk melahirkan dokumen karya ilmiah, proposal penelitian, serta publikasi inovasi teknologi siswa yang diakui di tingkat nasional maupun internasional.
- 3) Program Keagamaan dan Tahfidzul Qur'an: Program Tahfiz difasilitasi bagi peserta didik yang memiliki komitmen dan prestasi dalam bidang hafalan Al-Qur'an. Pola pembinaannya disinkronkan dengan hunian Asrama Ma'had "Ronggo Warsito" serta dikawal secara harian menggunakan instrumen buku

mutaba'ah/kontrol untuk menjaga kedisiplinan setoran ayat. Upaya penguatan karakter agamis ini diperkuat melalui organisasi Majelis Ta'lim yang membawahi bidang kajian aktual, hadroh, kaligrafi, tilawatil qur'an, dan muhadhoroh.

4) Program Ekstrakurikuler Minat dan Bakat:

Adapun program ekstrakurikuler minat dan bakat antara lain:

1. *Bidang Olahraga*: Memfasilitasi pengembangan prestasi fisik siswa pada cabang futsal, basket, voli, taekwondo, badminton, tenis meja, tenis lapangan, dan pencak silat.
2. *Bidang Kesenian dan Kebudayaan*: Mewadahi ekspresi kreatif melalui latihan reog, musik, tari, teater, serta fotografi.
3. *Bidang Kebahasaan*: Mengoptimalkan kemampuan bahasa asing melalui aktivitas *English Club* dan *Arabic Club*.
4. *Bidang Keorganisasian dan Bela Negara*: Membentuk mental disiplin, gotong royong, dan kepemimpinan melalui wadah OSIM, Pramuka, Paskibraka, Patroli Keamanan Sekolah (PKS), Palang Merah Remaja (PMR), dan Unit Kesehatan Sekolah (UKS).

B. Paparan Data Khusus

Berdasarkan hasil pengamatan wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal Januari-Februari 2026. Pada tahap ini peneliti memaparkan data yang telah diperoleh dari sebuah proses kegiatan yang berupa tahapan yang sudah peneliti jalani sebelumnya. Baik berupa data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi sesudah peneliti melakukan paparan data yang diperoleh, kemudian peneliti melakukan analisis terhadap data yang sudah didapatkan. Yang terakhir peneliti melakukan sebuah analisis yang digunakan adalah analisis teori milik Miles, Huberman dan Saldana deskriptif kualitatif. Berikut ini pemaparan data lapangan yang berkaitan

tentang penyusunan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo.

Proses perencanaan di MAN 2 Ponorogo diawali dengan melakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal lembaga. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil memiliki landasan data yang kuat dan relevan dengan arah perkembangan madrasah. Melalui tahapan ini, madrasah memetakan faktor internal seperti kualitas guru, prestasi siswa, serta fasilitas laboratorium dan madrasah, sekaligus faktor eksternal meliputi kebijakan zonasi, tren digitalisasi, ekspektasi orang tua, dan persaingan antar-sekolah di wilayah sekitar. Dengan pemetaan tersebut, madrasah dapat merumuskan prioritas kerja secara objektif sebelum melangkah pada tahapan implementasi program.

1. Analisis Lingkungan (Internal dan Eksternal)

Penyusunan perencanaan strategik yang dilakukan melalui mekanisme Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan rapat kerja tahunan menunjukkan upaya yang terencana untuk memenuhi standar nasional pendidikan dan kebutuhan pemangku kepentingan lainnya. Kegiatan ini difokuskan untuk mengevaluasi capaian kinerja tahun lalu, memetakan kompetensi lembaga melalui instrumen lima budaya mutu yang mencakup kedisiplinan, pengembangan diri, proses pembelajaran, sarana prasarana, dan pembiayaan, serta mengidentifikasi kendala operasional menggunakan aplikasi Kementerian Agama. Langkah awal ini dilakukan oleh Tim Pengembang Madrasah (TPM) yang dibentuk oleh Kepala Madrasah agar lembaga memiliki basis data yang riil mengenai program kerja yang perlu dipertahankan atau diperbaiki. Hal ini diperkuat oleh penjelasan Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd., M.Pd. selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo yang menyatakan:

“Sebelum dilaksanakannya tahun ajaran baru, MAN 2 Ponorogo melakukan beberapa agenda persiapan kelompok kerja, di antaranya membuat EDM, merekap capaian prestasi, mengevaluasi kendala pembelajaran, memetakan kebutuhan sarana, serta merumuskan strategi program unggulan berbasis Kurikulum Merdeka dan Cambridge. Dari evaluasi yang dilakukan melalui aplikasi tersebut,

madrasah dapat merumuskan program kerja dalam bentuk dokumen Renstra jangka empat tahun untuk periode 2025 sampai 2029, Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta RKA-M yang bisa mendongkrak kinerja guru dan prestasi siswa di MAN 2 Ponorogo.”¹⁴⁸

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pengumpulan data evaluasi kelulusan dan ketercapaian target kurikulum menjadi prioritas utama sebelum melangkah pada perumusan kebijakan baru. Peneliti juga memperoleh konfirmasi dari Kepala Urusan Tata Usaha, Ibu Ririn Astutik, yang menangani kompilasi data administratif kelulusan dan prestasi siswa serta masuk dalam unsur pimpinan TPM:

“Kami bertugas menyiapkan rekapitulasi data riil siswa, mulai dari angka kelulusan, penyerapan lulusan di perguruan tinggi seperti banyaknya lulusan program KBC yang masuk Fakultas Kedokteran lewat jalur SNBP atau capaian jalur prestasi ke UNAIR, hingga kompilasi bukti fisik penunjang indikator lima budaya mutu untuk kebutuhan aplikasi EDM. Data prestasi akademik dan non-akademik selama dua tahun terakhir ini yang nantinya diamparkan dalam rapat pleno sebagai bahan rujukan utama evaluasi diri dalam merancang penyesuaian anggaran program bimbingan madrasah.”¹⁴⁹

Upaya koordinasi awal yang didasarkan pada data evaluasi tersebut diperkuat oleh dokumen pelaksanaan rapat yang melibatkan seluruh elemen madrasah, sebagaimana tertera pada gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Rapat Koordinasi Evaluasi Diri Madrasah (EDM)¹⁵⁰

¹⁴⁸ Wawancara, Siti Sa'diyah, "Tahapan Perencanaan Strategik," 8 Januari 2026.

¹⁴⁹ Wawancara, Ririn Astutik, "Kompilasi Data Administratif Lulusan," 8 Januari 2026.

¹⁵⁰ Dokumentasi, MAN 2 Ponorogo, "*Rapat Koordinasi Evaluasi Diri Madrasah*," 6 Januari 2026.

Berdasarkan dokumentasi pada Gambar 4.2, terlihat suasana di ruang pertemuan utama di mana pimpinan MAN 2 Ponorogo memaparkan target capaian sekolah di depan para tenaga pendidik dan staf administrasi. Tim pengembang madrasah menyajikan draf evaluasi kinerja, sementara para guru mendengarkan dengan penuh perhatian dan sesekali memberikan masukan tertulis mengenai kendala teknis di kelas. Kehadiran seluruh elemen ini menunjukkan adanya keterbukaan informasi dan pelibatan aktif dalam perancangan program. Dengan demikian, pelaksanaan rapat koordinasi ini menjadi wadah partisipatif yang menghasilkan formulasi kerja yang matang, sehingga seluruh unit kerja memiliki pedoman yang terarah untuk mencapai indikator kinerja yang diinginkan.

Temuan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa dalam melakukan diagnosis lingkungan strategik melalui analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman), MAN 2 Ponorogo membaginya ke dalam dua poin pembahasan utama, yaitu: (1) Lingkungan Internal: yaitu pemetaan yang berfokus pada faktor di dalam kendali madrasah, yang meliputi penilaian reputasi kelembagaan, diferensiasi program kelas khusus, linieritas kualifikasi guru, daya dukung sarana prasarana, sistem penjangkaran siswa baru, integrasi budaya madrasah, inovasi kurikulum, profesionalisme media publikasi, tata kelola pemandu bakat kesiswaan, hingga kemitraan kurikulum internasional; (2) Lingkungan Eksternal: yaitu pemetaan yang berfokus pada faktor di luar kendali madrasah, yang meliputi analisis terhadap tingkat kepercayaan masyarakat, perluasan jejaring jalur prestasi perguruan tinggi, fleksibilitas regulasi kementerian, pemanfaatan ekosistem digital global, dukungan letak geografis wilayah, akses draf program beasiswa internasional, ruang kompetisi evaluasi bakat, pola persaingan mutu antar lembaga, kedinamisan syarat seleksi masuk perguruan tinggi, tuntutan standar kelulusan global, disrupsi teknologi, hingga resiko keterikatan kuota kuantitas sekolah pada perguruan tinggi mitra.

Penjelasan tersebut menegaskan bahwa madrasah aktif membaca dinamika internal dan eksternal secara komprehensif agar program kerja yang

dirumuskan tetap relevan dengan kebutuhan zaman. Berdasarkan hasil telaah dokumen dan observasi peneliti terhadap berkas Evaluasi Diri Madrasah (EDM) serta laporan draf portofolio strategis, pemetaan komponen analisis lingkungan tersebut diuraikan secara terstruktur pada tabel berikut:

Tabel 4.2: Analisis SWOT di MAN 2 Ponorogo

Aspek Matriks	Komponen Indikator Lapangan
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	▪ Reputasi Lembaga yang Unggul: MAN 2 Ponorogo memiliki legitimasi kuat di tingkat nasional dengan predikat status akreditasi A (Unggul) yang diraih melalui pemenuhan skor instrumen penilaian mutu yang sangat tinggi. ▪ Legitimasi Kemenag: Lembaga ini juga ditetapkan oleh Kementerian Agama masuk ke dalam jajaran 50 besar madrasah terbaik se-Indonesia. ▪ Program Diferensiasi yang Variatif: Madrasah menyediakan program kelas khusus yang didesain secara spesifik untuk mewadahi keragaman potensi akademik peserta didik, meliputi <i>International Class Program</i> (ICP) berbasis kurikulum Cambridge, Kelompok Belajar Cepat (KBC/Akselerasi 2 tahun), Kelas Persiapan Kedinasan, serta Kelas Bina Prestasi. ▪ Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang Linier: Mutu pembelajaran ditopang oleh 84 orang tenaga pendidik kompeten dengan tingkat linieritas keilmuan yang sesuai, serta didukung oleh kehadiran tim penjamin mutu kesiswaan yang proaktif. ▪ Guru Kompeten Berwawasan Global: Guru pengampu program diferensiasi memiliki kemampuan kompeten dalam menguasai materi dan mengakses sumber belajar skala global.

	▪ Kelayakan Sarana dan Prasarana: Madrasah memiliki 37 ruang kelas belajar, gedung <i>workshop</i>, GOR, serta infrastruktur khusus pendukung keagamaan dan vokasi harian, seperti laboratorium multimedia, elektro, tata busana, dan fasilitas Mahad Ronggo Warsito. ▪ Sistem Penjaringan Bibit Unggul yang Inovatif: Adanya program Madrasah Competition Week (MCW) melalui ajang Pramanda Scout Competition (PSC) dan Science and Art Competition (SAC) sebagai upaya rekrutmen jempuit bola untuk memberikan <i>golden ticket</i> kepada siswa-siswi SMP/MTs terbaik se-Eks Karesidenan Madiun. ▪ Tradisi Integrasi Keilmuan yang Kuat: Madrasah memiliki keunikan berupa kemampuan memadukan tradisi keilmuan Islam khas pesantren melalui keberadaan mahad dengan visi pendidikan global yang kompetitif. ▪ Kurikulum Merdeka dengan Sistem Adaptif: Keberanian mengambil langkah inovatif sebagai madrasah percontohan dalam penerapan Kurikulum Merdeka yang diselaraskan dengan program akselerasi dan sains kedinasan. ▪ Pengelolaan Media Informasi Publik yang Profesional: Pengelolaan saluran media informasi resmi madrasah berjalan secara interaktif dan aktual untuk menopang keterbukaan informasi sekaligus membangun kepercayaan publik (<i>public trust</i>). ▪ Program Pemanduan Bakat (<i>Talent Scouting</i>) Berkesinambungan: Madrasah memiliki peta jalan (<i>roadmap</i>) pembinaan ekstrakurikuler yang ketat, serta mengalokasikan sumber daya proporsional untuk mendatangkan pelatih profesional dan pendampingan psikologis siswa sebelum bertanding.
--	--

	▪ Kemitraan Kurikulum Skala Internasional: Adanya hubungan kerja sama formal dengan Lembaga Sertifikasi Internasional (Cambridge) dalam ranah kurikulum ganda untuk penyediaan draf silabus, peminjaman materi pengujian sains-matematika, serta legalitas sertifikasi internasional untuk kelas ICP.
Kelemahan (Weaknesses)	▪ Keterbatasan Alokasi Anggaran Mandiri: Madrasah masih menghadapi kendala keterbatasan pos pembiayaan operasional mandiri, khususnya untuk pengadaan bahan praktik berkala pada program kelas keterampilan atau vokasi. ▪ Tingginya Beban Administrasi Pendidik: Tenaga pendidik memiliki beban tugas administratif yang tinggi dalam melakukan kompilasi, penyelarasan, dan penginputan data evaluasi ketercapaian target tahunan ke dalam sistem informasi manajemen. ▪ Waktu Penyesuaian Heterogenitas Siswa Baru: Proses pemetaan terhadap keberagaman kemampuan belajar serta minat bakat peserta didik baru membutuhkan durasi penyesuaian yang cukup panjang pada awal tahun ajaran baru sebelum program khusus dapat berjalan efektif. ▪ Kesenjangan Kompetensi Manajerial Modern Staf: Pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan bagi sebagian tenaga pendidik dan kependidikan selama ini masih bersifat umum serta belum sepenuhnya menyentuh kebutuhan spesifik untuk menguasai keahlian manajerial modern berbasis digital, IT, dan sertifikasi khusus. ▪ Resistensi Budaya Kerja Konvensional: Adanya kendala berupa resistensi budaya kerja dari sebagian staf atau pelaksana kebijakan di tingkat bawah yang enggan keluar

	dari pola kerja konvensional, sehingga berpotensi menimbulkan penundaan eksekusi agenda kerja.
Peluang (Opportunities)	▪ Tingginya Kepercayaan Masyarakat (<i>Public Trust</i>): Adanya animo pendaftar calon peserta didik baru yang terus membludak dari waktu ke waktu. ▪ Dukungan Finansial Komite: Adanya dukungan penuh dari komite sekolah dalam membantu aspek pembiayaan program-program unggulan madrasah. ▪ Jejaring Jalur Prestasi Perguruan Tinggi Terkemuka: Terbukanya akses kerja sama strategis dengan Universitas Airlangga (UNAIR) melalui skema <i>Golden Ticket</i> bagi lulusan berprestasi tahfiz 30 juz. ▪ Kemitraan Perguruan Tinggi Negeri: Kerja sama strategis dengan Universitas Negeri Malang (UM) dalam memfasilitasi kelanjutan studi alumni berprestasi. ▪ Regulasi Kebijakan yang Inovatif: Kebijakan dari Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Ponorogo memberikan otonomi yang fleksibel bagi madrasah untuk mengembangkan inovasi lokal, validasi draf Renstra, serta dukungan penuh terhadap program syiar keagamaan. ▪ Tersedianya Ekosistem Digital Global: Perkembangan era digitalisasi membuka peluang bagi madrasah untuk memperluas jejaring kerja sama akademik di tingkat internasional serta adopsi teknologi cerdas untuk efisiensi organisasi dan model belajar <i>hybrid</i>. ▪ Dukungan Letak Geografis yang Strategis: Lokasi madrasah berada di kawasan perkotaan yang dikelilingi oleh jaringan pondok pesantren ternama (Ponpes Thoriqul Huda, Nurul Hikam, Ittihadul Ummah, Durisawo, dan Tahfizul Qur'an) sebagai mitra wadah mahad integratif tempat tinggal siswa luar daerah.

	▪ Tersedianya Akses Program Beasiswa Internasional: Adanya peluang kerja sama eksternal untuk meloloskan alumni ke universitas luar negeri melalui pemanfaatan draf Program Beasiswa Indonesia Maju (BIM) maupun skema beasiswa kementerian. ▪ Akses Evaluasi Bakat Berbasis Kompetisi: Kemitraan sosiologis dengan kampus keagamaan lokal seperti UIN Ponorogo menyediakan ruang berkala bagi evaluasi bakat siswa lewat keikutsertaan ajang perlombaan MTQ se-Mataraman maupun orasi tingkat provinsi.
Ancaman (<i>Threats</i>)	▪ Persaingan Mutu yang Semakin Ketat: Meningkatnya kompetisi perolehan prestasi di berbagai ajang kejuaraan dengan institusi sekolah umum (SMA/SMK unggulan), madrasah aliyah rujukan, maupun lembaga kompetitor lainnya. ▪ Perubahan Regulasi Masuk Perguruan Tinggi: Kebijakan pemerintah dan syarat teknis seleksi masuk perguruan tinggi negeri (SNBP/SNBT) yang bersifat dinamis menuntut madrasah untuk terus memperbarui silabus kelas bimbingan sore secara cepat. ▪ Tuntutan Standar Kelulusan Internasional: Meningkatnya tuntutan dari wali murid dan masyarakat terhadap penguasaan sains, teknologi, serta kualifikasi kompetensi bahasa asing (seperti persiapan TOEFL dan IELTS) yang setara dengan baku mutu global. ▪ Disrupsi Teknologi dan Arus Digitalisasi: Arus perkembangan teknologi cerdas yang cepat memaksa madrasah untuk terus-menerus memperbarui infrastruktur digitalnya agar tata kelola tidak tertinggal dan tetap relevan dengan kebutuhan zaman.

	▪ Risiko Ketimpangan Penyerapan Mutu Lulusan: Adanya risiko kesenjangan antara capaian kelas-kelas khusus yang sangat kompetitif (seperti banyaknya lulusan program KBC/2 tahun yang menembus Fakultas Kedokteran lewat jalur undangan) dengan mayoritas siswa di kelas reguler jika intervensi strategi tidak terdistribusi secara seimbang. ▪ Keterikatan Kuota Sekolah pada Kemitraan Luar: Adanya risiko penurunan indeks pemeringkatan sekolah (<i>school grading</i>) di mata perguruan tinggi mitra jika terdapat draf kelulusan alumni jalur undangan yang tidak diambil atau diselesaikan dengan baik oleh siswa bersangkutan.
--	--

2. Penetapan Visi-misi

Setelah analisis lingkungan internal dan eksternal selesai dipetakan, tahapan kedua dalam perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo adalah penetapan arah kebijakan yang dituangkan ke dalam visi dan misi madrasah. Visi dan misi tidak hanya diposisikan sebagai formalitas dokumen, melainkan sebagai pedoman utama yang diturunkan ke dalam indikator kinerja utama secara konkret bagi setiap unit kerja. Prosedur perumusan draf arah kebijakan institusi ini dibawa ke dalam forum rapat kerja untuk disepakati bersama melalui koordinasi yang melibatkan pimpinan, guru, dan pengurus komite. Terkait dengan perumusan dan penurunan visi-misi menjadi target operasional ini, Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd. menjelaskan:

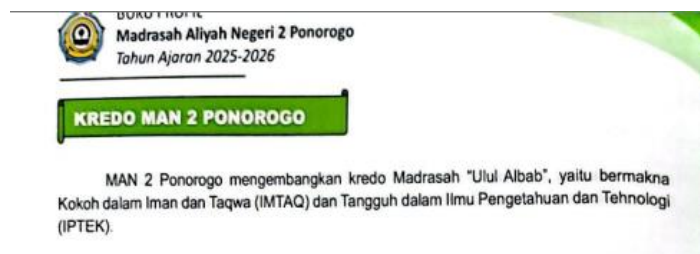
“Visi dan misi madrasah harus menjadi dasar dari setiap program yang kami buat, bukan sekadar pajangan dinding. Oleh karena itu, dalam rapat kerja, visi-misi tersebut langsung kami *breakdown* menjadi indikator capaian yang jelas, misalnya target kuantitas kelulusan di PTN dan target medali kompetisi. Dengan begitu, guru-guru memiliki tolok ukur yang konkret saat mengajar di kelas.”¹⁵¹

¹⁵¹ Wawancara, Agung Drajatmono, “Penerapan Diagnosis Lingkungan Strategik,” 6 Januari 2026.

Hal senada juga diucapkan Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd., M.Pd. selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo. Beliau membenarkan bahwa visi-misi madrasah langsung diterjemahkan ke dalam target pencapaian kurikulum operasional:

“Kami di bidang kurikulum bertugas mengawal agar visi-misi tersebut mewujudkan dalam target akademik yang riil. Indikator dari visi madrasah yang berorientasi pada mutu kelulusan diimplementasikan lewat target kelulusan siswa pada jalur SNBP, SNBT, serta kesiapan draf silabus untuk kelas-kelas khusus seperti kelas ICP, KBC, dan kelas persiapan kedinasan.”¹⁵²

Hasil wawancara dari kedua sumber di atas menunjukkan adanya keselarasan persepsi antara kepala madrasah dan waka kurikulum mengenai pentingnya menerjemahkan visi-misi ke dalam target kerja yang konkret. Peneliti juga melakukan observasi terhadap dokumen *Buku Profil MAN 2 Ponorogo*, di mana di dalamnya tercantum rumusan tertulis visi, misi, tujuan, hingga credo lembaga yang menjadi fondasi dasar bagi penyusunan program kerja tahunan. Dokumen tersebut memuat target mutu jangka panjang madrasah, seperti penguatan implementasi proses berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills/HOTS*), pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pembelajaran, peningkatan daya saing lulusan di perguruan tinggi favorit, hingga pengembangan riset berdaya saing global. Bukti legalitas dan dokumen formal arah kebijakan madrasah yang mendunia tersebut ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3 Dokumen Kredo MAN 2 Ponorogo¹⁵³

¹⁵² Wawancara, Siti Sa'diyah, "Penerjemahan Visi-Misi ke Kurikulum Operasional," 6 Januari 2026.

¹⁵³ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo, "Data Kinerja dan Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026

 BUKU PROFIL Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo Tahun Ajaran 2025-2026	
PROFIL MAN 2 PONOROGO	
1 Nama Madrasah	Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Ponorogo
2 Nomor Identitas Madrasah (NIM)	20584466
3 Nomor Statistik Madrasah (NSM)	131135020002
4 Alamat Madrasah	Jl. Soekarno-Hatta No. 381
5 Kecamatan	Ponorogo
6 Kabupaten / Kota *) Propinsi	Ponorogo
7 Kode Pos	63412
8 Telepon & Faksimili	(0352) - 481168
9 E-mail	man2ponorogo@gmail.com
10 Status Madrasah	Negeri
11 Nomor Akte	SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27 - 01 - 1992
12 Luas Tanah Madrasah	9.788 m ²
13 Luas Bangunan Madrasah	2.444 m ²
14 Status Tanah	Pemerintah*
15 Status Akreditasi / Tahun	Terakreditasi A /2021 dengan nilai 92
16 Visi Madrasah	"Terwujudnya warga madrasah yang Religius, Unggul, Berbudaya, dan Berintegritas yang mendunia dalam menjadikan masyarakat rukun, maslahat dan cerdas menuju Indonesia Emas"

Gambar 4.4 Dokumen Visi-Misi Unggulan MAN 2 Ponorogo¹⁵⁴

Berdasarkan dokumentasi pada Gambar 4.3 dan Gambar 4.4, terlihat dokumen fisik visi, misi, dan tujuan madrasah yang bersanding dengan piagam status akreditasi A (Unggul) yang diraih dengan nilai 92. Dokumen legalitas ini memuat kredo madrasah “Ulul Albab” yang bermakna kokoh dalam Iman dan Taqwa (IMTAQ) serta tangguh dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Di dalam dokumen tersebut terperinci target strategis yang dipasang oleh manajemen, seperti pencapaian penerapan kurikulum masa depan berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta proses berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills/HOTS*). Pemuatan dokumen ini di area strategis gedung administrasi berfungsi untuk memastikan keterbukaan informasi sekaligus membangun komitmen bersama bagi seluruh tenaga pendidik, kependidikan, dan siswa yang melintas.

Pembahasan arah kebijakan yang tertuang pada dokumen formal tersebut kemudian diturunkan ke dalam target-target yang lebih spesifik

¹⁵⁴ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo, “Data Kinerja dan Profil MAN 2 Ponorogo,” 05 Januari 2026

pada masing-masing unit operasional. Melalui proses ini, penetapan visi dan misi yang dituangkan ke dalam dokumen Renstra berfungsi sebagai *grand design* madrasah agar memiliki target kinerja yang terukur, khususnya pada pemantapan program khusus seperti *International Class Program* (ICP), kelas bimbingan sains-olimpiade, dan kelas riset. Visi dan misi yang telah disahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo ini menghasilkan pemahaman yang sama mengenai arah kebijakan mutu sekolah ke depan, sehingga seluruh unit kerja dapat menyelaraskan rencana aksi mereka demi mendukung ketercapaian target utama lembaga secara kolektif.

3. Penyusunan Program Unggulan (Akademik & Non-Akademik)

Temuan penelitian pada tahapan ketiga menunjukkan bahwa MAN 2 Ponorogo menyusun program pendidikan unggulan yang dibagi secara proporsional ke dalam pilar akademik dan non-akademik. Penyusunan program kerja ini didasarkan pada upaya pemetaan heterogenitas kemampuan serta minat bakat peserta didik baru, sehingga setiap unit kerja memiliki target dan indikator kinerja yang unik dan terukur dalam dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).

Untuk menguji keabsahan temuan mengenai pembagian draf program tersebut, peneliti melakukan konfirmasi dari pihak-pihak terkait. Dari ranah akademik, Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd., M.Pd. selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo menjelaskan teknis perumusan tersebut:

“Penyusunan program akademik di madrasah ini didasarkan pada draf pengelolaan kelas khusus yang didesain secara spesifik. Kami memetakan populasi peserta didik baru ke dalam beberapa kluster, seperti *International Class Program* (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC) dua tahun, Kelas Persiapan Kedinasan, serta Kelas Bina Prestasi. Langkah diferensiasi ini kami tuangkan ke dalam target kuantitatif dokumen RKT, sehingga setiap penanggung jawab program, seperti Ketua KBC maupun Ketua Kedinasan, memiliki

indikator capaian harian yang terukur untuk mengawal kelulusan siswa ke perguruan tinggi negeri maupun sekolah kedinasan.”¹⁵⁵

Pernyataan dari Waka Kurikulum tersebut menunjukkan bahwa diferensiasi program akademik di MAN 2 Ponorogo dikelola melalui draf manajemen yang berbasis pada fungsionalitas program. Kebijakan ini diperkuat oleh data sekunder dalam *Buku Profil MAN 2 Ponorogo Tahun Ajaran 2025/2026*, di mana pada tahun ajaran aktif tersebut madrasah melayani total akumulasi sebanyak 1.361 peserta didik. Dengan volume populasi siswa yang besar, yaitu 521 siswa di kelas X, 422 siswa di kelas XI, dan 418 siswa di kelas XII, penerapan kluster kelas khusus menjadi instrumen manajerial yang strategis untuk menjaga mutu pembelajaran harian agar tidak berjalan secara parsial.¹⁵⁶

Besarnya skala pengelolaan peserta didik dan keberagaman kluster program khusus tersebut menuntut draf regulasi internal yang mampu menyatukan gerak organisasi secara kolektif. Manajemen madrasah menyadari bahwa pengelolaan heterogenitas potensi siswa di lapangan memerlukan instrumen perencanaan harian yang kuat. Sehingga seluruh draf penataan program akademik dan pembinaan non-akademik tersebut disinkronkan ke dalam target-target yang lebih spesifik pada masing-masing unit operasional dokumen RKT.

Matriks tertulis dalam draf program kerja tahunan tersebut pada akhirnya mengikat tanggung jawab setiap unit kerja secara spesifik. Pihak manajemen membagi beban target tersebut kepada para penanggung jawab, meliputi Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarpras, Waka Humas, hingga Kepala Tata Usaha sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Adanya pembagian target yang definitif ini mengarahkan seluruh elemen madrasah untuk menyelaraskan rencana aksi tahunan mereka demi mendukung ketercapaian mutu lembaga secara kolektif.

¹⁵⁵ Wawancara, Siti Sa'diyah, "Perumusan Kelas Khusus dan Sinkronisasi Kurikulum Akademik," 6 Januari 2026.

¹⁵⁶ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo, "Data Kinerja dan Profil MAN 2 Ponorogo," 05 Januari 2026

Hal senada juga diutarakan oleh Wakil Kepala tentang keselarasan program pada ranah non-akademik dan pembinaan karakter. Bapak Galih Mahartanto selaku Waka Kesiswaan MAN 2 Ponorogo memaparkan:

“Kinerja kesiswaan ditentukan dari seberapa banyak target medali dan prestasi yang pernah diraih di bidang akademik maupun non akademik bisa dilampaui tiap tahunnya. Di lembaga MAN 2 Ponorogo ada program-program bina prestasi yang direncanakan sejak awal tahun. MAN 2 Ponorogo sudah terpandang di mata pendidikan khususnya di Kementerian Agama karena MAN 2 Ponorogo masuk dalam 50 top madrasah se-Indonesia, dan ini harus kita pertahankan melalui perencanaan yang matang.”¹⁵⁷

Hasil wawancara dari kedua unsur pimpinan tersebut menunjukkan adanya sinkronisasi yang utuh dalam penyusunan program unggulan. Peneliti juga meninjau dokumen operasional sekolah dan melakukan observasi terhadap sarana pendukung di lapangan. Berdasarkan draf dokumen tahunan tersebut, program non-akademik dirancang dalam bentuk program vokasi dan ekstrakurikuler teknologi seperti Program Riset, Vokasi Multimedia, serta Vokasi Elektro/Robotik yang diiringi anggaran bahan praktik. Untuk keterampilan terapan, disusun kurikulum Program Tata Busana, Olahraga, dan Seni Kaligrafi, yang disinkronkan dengan identitas keagamaan berupa Program Tahfiz.

Dapat disimpulkan bahwa penyusunan program unggulan di MAN 2 Ponorogo berhasil mengintegrasikan antara target prestasi kompetitif pada kelas khusus dan pembinaan karakter religius secara seimbang. Perencanaan yang partisipatif dan berbasis pada heterogenitas siswa ini memberikan kemudahan dalam eksekusi program ke depan, serta menyediakan formulasi kerja yang matang bagi seluruh civitas akademika dalam upaya peningkatan mutu lulusan di madrasah.

4. Penyusunan Standar Evaluasi dan Capaian

Temuan penelitian pada tahapan keempat menunjukkan bahwa peran evaluasi berkala dan pemanfaatan sistem informasi manajemen

digunakan oleh MAN 2 Ponorogo untuk mengawal transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi pengelolaan sumber daya lembaga. Setiap data yang dihasilkan dari ketercapaian program akademik maupun non-akademik disinkronkan secara berkala agar tidak terjadi tumpang tindih informasi di lingkungan kerja. Upaya pendataan ini menuntut ketelitian dari setiap unit kerja agar instrumen kendali mutu yang ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dapat diukur capaiannya secara objektif. Melalui langkah ini, madrasah dapat mendeteksi sejak dini apabila terdapat program pembelajaran yang realisasinya belum memenuhi target indikator kinerja utama yang telah disepakati bersama.

Peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Hastutik Bayyinatur R. selaku Waka Humas MAN 2 Ponorogo. Melalui konfirmasi tersebut, diperoleh gambaran mengenai upaya penyelarasan data ketercapaian program sebelum dilaporkan kepada pemangku kepentingan. Dalam kesempatan tersebut, beliau menjelaskan prosedur sinkronisasi data yang dilakukan oleh tim manajemen:

“Humas sebelum menyusun laporan kinerja tahunan selalu melakukan sinkronisasi terhadap data-data terkini, termasuk ketercapaian program dan prestasi siswa. Kami harus menyajikan data-data yang objektif baik di tingkat akademik maupun non akademik, untuk dilaporkan sebagai bentuk akuntabilitas kepada masyarakat. Bukan hanya laporan internal tetapi juga publikasi tentang kemajuan mutu sekolah agar *stakeholders* percaya dengan kinerja MAN 2 Ponorogo.”¹⁵⁸

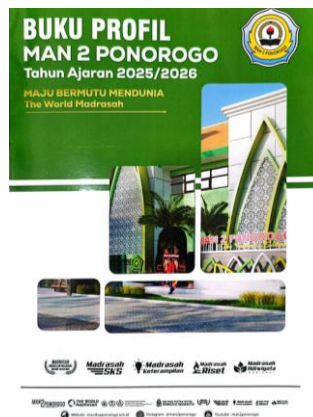
Peneliti kemudian melakukan wawancara kepada Ibu Ririn Astutik selaku Kepala Tata Usaha Langkah konfirmasi ini diambil untuk memastikan bahwa instrumen evaluasi yang telah disepakati benar-benar diintegrasikan ke dalam sistem komputerisasi madrasah. Dalam forum tersebut, beliau memaparkan teknis pengelolaan data operasional sekolah:

“Setiap draf evaluasi program dan rekap prestasi yang sudah valid langsung kami masukkan ke dalam *dashboard* capaian sistem informasi manajemen madrasah. Tujuannya agar seluruh data

¹⁵⁸ Wawancara dengan Hastutik Bayyinatur R., “Penggunaan Data dan Sinkronisasi dalam Evaluasi Kinerja Lembaga,” 6 Januari 2026.

perkembangan sekolah, pengumuman penting, hingga kalender akademik berjalan dapat diakses secara aktual oleh guru, wali murid, dan pimpinan untuk dasar evaluasi kebijakan selanjutnya.”¹⁵⁹

Hasil wawancara dari kedua sumber di atas menunjukkan adanya keselarasan dalam penerapan kendali mutu yang terintegrasi antara bagian publikasi dan pengelolaan data administratif. Peneliti juga melakukan meninjau dokumen Profil dan Laporan Kinerja Madrasah yang menjadi wujud nyata dari pengumpulan data berkas tertulis tersebut. Berdasarkan pengamatan langsung terhadap berkas fisik tersebut, draf evaluasi terbukti memuat matriks program kerja tahunan, instrumen standar penilaian kinerja guru, serta grafik pencapaian target kelulusan siswa. Seluruh wujud pendataan, sinkronisasi data capaian, dan visualisasi instrumen evaluasi kinerja madrasah tersebut terdokumentasi dalam berkas resmi, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 4.6 berikut:



Gambar 4.6: Dokumen Profil dan Kinerja MAN 2 Ponorogo

Berdasarkan dokumentasi pada Gambar 4.6, berkas laporan tersebut memuat komponen tata kelola madrasah secara terperinci untuk menjamin keterbukaan informasi. Pada halaman awal terpampang visi misi sekolah sebagai arah kebijakan, yang kemudian diikuti oleh bab evaluasi diri berisi sejarah capaian dan kekuatan lembaga. Dokumen ini juga menyediakan informasi rinci tentang pengembangan kurikulum kelas

¹⁵⁹ Wawancara dengan Ririn Astutik, “Integrasi Data Administratif ke Dalam Dashboard Capaian,” 6 Januari 2026.

unggulan seperti ICP dan KBC, pembinaan ekstrakurikuler, alokasi pembiayaan sarana prasarana, hingga standar penilaian profesionalisme guru. Melalui publikasi berkas profil dan integrasi *dashboard* digital ini, seluruh civitas akademika dapat memantau ketercapaian target kinerjanya secara terukur sehingga tercipta iklim kerja yang lebih kompetitif.

Dapat disimpulkan bahwa penetapan standar evaluasi dan capaian di MAN 2 Ponorogo berfungsi sebagai instrumen pertanggungjawaban publik yang memperkuat akuntabilitas madrasah di mata masyarakat. Adanya sistem pemetaan strategis dan pelaporan yang terstruktur ini memberikan pedoman yang jelas bagi warga madrasah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari. Langkah evaluasi yang komprehensif ini tidak hanya mengangkat efisiensi pengelolaan sumber daya, tetapi juga memastikan seluruh elemen madrasah dapat bersinergi dalam upaya intervensi program yang tepat sasaran demi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

5. Finalisasi dan Pengesahan Rencana Strategis (Renstra) Madrasah

Tahapan perencanaan di MAN 2 Ponorogo dilanjutkan dengan langkah pemantapan arah kebijakan jangka menengah melalui penetapan rencana strategis. Kebijakan ini diambil agar jalannya roda kelembagaan memiliki draf kompas arah yang kuat dan terukur untuk periode lima tahun ke depan. Setiap data yang dihasilkan dari penyelarasan visi, misi, sasaran, hingga indikator kinerja jangka menengah disinkronkan secara berkala agar tidak terjadi tumpang tindih informasi di lingkungan kerja. Upaya pendataan ini menuntut ketelitian dari setiap unit kerja agar instrumen rencana strategis yang ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dapat diukur capaiannya secara objektif.

Untuk menguji keabsahan temuan mengenai penetapan draf program jangka menengah tersebut, peneliti melakukan konfirmasi dari pihak-pihak terkait. Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd. menjelaskan prosedur penyusunan arah kebijakan makro tersebut:

"Visi dan misi madrasah harus menjadi dasar dari setiap program yang kami buat, bukan sekadar pajangan dinding. Oleh karena itu, dalam rapat kerja, visi-misi tersebut langsung kami *breakdown* menjadi indikator capaian yang jelas, misalnya target kuantitas kelulusan di PTN dan target medali kompetisi. Melalui instrumen ini, seluruh draf penataan program akademik dan pembinaan non-akademik disinkronkan ke dalam satu dokumen induk tata kelola kelembagaan jangka menengah agar guru-guru memiliki tolok ukur yang konkret saat mengajar di kelas."

Peneliti kemudian melakukan wawancara kepada Ibu Siti Marfuah, S.Pd., M.Pd. selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum. Langkah konfirmasi ini diambil untuk memastikan bahwa indikator kinerja jangka menengah benar-benar diterjemahkan secara tertulis ke dalam naskah rencana strategis madrasah. Dalam forum tersebut, beliau memaparkan teknis penurunan target operasional sekolah:

"Kami di bidang kurikulum bertugas mengawal agar visi-misi tersebut mewujud dalam target akademik yang riil. Dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo Periode 2025–2029 berfungsi sebagai kompas kelembagaan yang memuat indikator kinerja secara detail dan terukur. Melalui dokumen ini, setiap arah kebijakan utama diurai menjadi target tahunan yang logis, seperti target kelulusan siswa pada jalur SNBP, SNBT, serta kesiapan draf silabus untuk kelas-kelas khusus."

Hasil wawancara dari kedua unsur pimpinan tersebut menunjukkan adanya sinkronisasi yang utuh dalam penetapan rencana strategis jangka menengah. Peneliti juga melakukan peninjauan terhadap draf dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo Periode 2025–2029. Berdasarkan draf dokumen tersebut, setiap sasaran kegiatan (SK) dikelompokkan secara terperinci ke dalam indikator kinerja sasaran kegiatan (IKSK) dengan mematok target kuantitatif yang riil. Pada bidang akademik, dokumen menetapkan target peningkatan rata-rata nilai asesmen kompetensi nasional untuk literasi dan numerasi, persentase siswa program bilingual, hingga persentase kelulusan siswa di perguruan tinggi negeri. Sementara pada bidang kesiswaan dan keagamaan, target diwujudkan melalui jumlah raihan prestasi kegiatan ekstrakurikuler, indeks survei karakter, hingga persentase siswa yang mengikuti kompetisi



Gambar 4.8 Rapat Koordinasi Penyusunan Rencana Strategis MAN 2 Ponorogo Tahun 2025-2029¹⁶¹

Berdasarkan documentation pada Gambar 4.6, terlihat suasana di ruang pertemuan utama di mana pimpinan MAN 2 Ponorogo memaparkan matriks capaian jangka menengah di depan para tenaga pendidik serta staf administrasi. Tim pengembang madrasah menyajikan draf rencana program makro, sementara para guru mengikuti jalannya pemaparan dengan penuh perhatian serta memberikan masukan tertulis mengenai kesiapan instrumen pencapaian mutu kelas operasional. Pertukaran ide yang dinamis ini memastikan bahwa setiap unit kerja memahami beban target yang diembannya sebelum naskah rencana strategis resmi disahkan oleh pihak pimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa penetapan rencana strategis di MAN 2 Ponorogo berhasil menjembatani visi kelembagaan menjadi tindakan nyata yang terukur. Keberadaan dokumen Renstra Periode 2025–2029 memberikan kemudahan dalam eksekusi program ke depan, serta menyediakan formulasi kerja yang matang bagi seluruh civitas akademika dalam upaya peningkatan mutu lulusan di madrasah. Langkah pemetaan yang komprehensif ini tidak hanya mengangkat efisiensi pengelolaan sumber daya, tetapi juga memastikan seluruh elemen madrasah dapat

¹⁶¹ Dokumentasi MAN 2 Ponorogo, “Pelaksanaan Kegiatan Rapat Koordinasi MAN 2 Ponorogo,” 6 Januari 2026.

bersinergi dalam melakukan intervensi program secara terarah dan berkelanjutan.

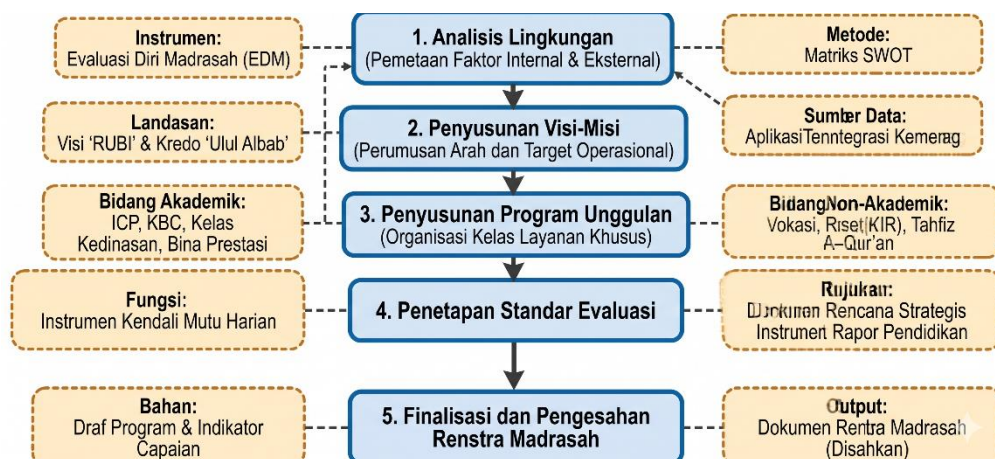
Berdasarkan paparan data di atas, penyusunan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo meliputi diagnosis lingkungan internal dan eksternal, perumusan visi misi, dan penetapan program kerja tahunan. Penerapan strategi ini dilakukan melalui tahapan pelibatan seluruh unsur pimpinan, guru, dan komite madrasah. Penetapan indikator kinerja juga didasari oleh rekam jejak prestasi akademik maupun non akademik dari tahun-tahun sebelumnya.

Dari rangkaian agenda yang rutin dilakukan sebelum dimulainya tahun ajaran baru di MAN 2 Ponorogo, tergambar dengan jelas komitmen sekolah untuk memberikan arah kebijakan yang komprehensif kepada seluruh pelaksana pendidikan. Melakukan evaluasi diri madrasah, merumuskan target kinerja, mengadakan rapat pleno program kerja, serta memanfaatkan sistem informasi manajemen sebagai basis data, merupakan langkah-langkah strategis untuk menjamin mutu pendidikan.

Melalui proses perencanaan yang cermat, sekolah dapat memetakan berbagai faktor penentu keberhasilan MAN 2 Ponorogo. Terutama, penggunaan analisis strategis yang mencakup aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, memberikan gambaran yang jelas tentang strategi institusi untuk mencapai keunggulan. Keberhasilan MAN 2 Ponorogo dalam menetapkan dirinya sebagai salah satu dari 50 besar madrasah terbaik se-Indonesia oleh Kementerian Agama menegaskan efektivitas perencanaan manajerial sekolah yang terpandang dalam dunia pendidikan. Hal ini menjadi bukti nyata bahwa kinerja yang tinggi berawal dari perencanaan yang berkualitas.

Tak kalah pentingnya, peran proaktif Humas dan tim penjamin mutu dalam mengelola data capaian, memberikan gambaran yang komprehensif tentang keberhasilan program akademik dan non-akademik yang dijalankan oleh MAN 2 Ponorogo. Ini tidak hanya mencakup evaluasi administratif, tetapi juga pengukuran nyata terhadap peningkatan kompetensi siswa, yang

semuanya memperkaya nilai tambah lembaga. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Ponorogo telah berhasil merancang arah institusinya dengan baik, dengan cara perencanaan meliputi: (1) analisis lingkungan, yaitu memetakan faktor internal seperti kualitas guru dan fasilitas serta eksternal seperti regulasi dan ekspektasi orang tua menggunakan matriks SWOT, yang didasarkan pada data riil instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) melalui aplikasi terintegrasi Kementerian Agama; (2) penetapan visi/misi, yaitu menerjemahkan visi "Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas" (RUBI) serta credo "Ulul Albab" menjadi target operasional dan tolok ukur konkret bagi guru saat mengajar di kelas, seperti target kuantitas kelulusan PTN dan perolehan medali; (3) penyusunan program unggulan, yaitu mengorganisasikan kluster kelas khusus pada bidang akademik seperti *International Class Program/ICP*, Kelompok Belajar Cepat/KBC, Kelas Kedinasan, dan Bina Prestasi serta bidang non-akademik seperti keterampilan vokasi harian, riset ilmiah KIR, dan pembinaan Tahfiz Al-Qur'an; dan (4) penetapan standar evaluasi, yaitu menentukan tolok ukur indikator kinerja utama yang tertuang secara terperinci pada dokumen Rencana Strategis (Renstra) Periode 2025–2029 serta instrumen Rapor Pendidikan sebagai upaya pengendalian mutu (*quality control*) harian lembaga. Hal tersebut menegaskan reputasinya sebagai institusi pendidikan yang berkinerja unggul dan terpercaya. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.9 sebagai berikut:



Gambar 4.9 Alur Penyusunan Perencanaan Strategik MAN 2 Ponorogo

C. Analisis Data

Pada tahap awal, Kepala Madrasah menentukan dasar dari proses perumusan perencanaan strategik MAN 2 Ponorogo yang memerlukan cukup waktu dengan membedah hasil evaluasi diri madrasah secara komprehensif. Lembaga Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo dalam perumusan kebijakan melibatkan seluruh *stakeholder* lembaga, sejalan dengan itu Madrasah Aliyah Negeri 2 Ponorogo menentukan beberapa rumusan sasaran yang meliputi aspek kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan humas. Bertujuan untuk menetapkan arah kebijakan yang akan dieksekusi oleh seluruh elemen di MAN 2 Ponorogo.

Sebelum ditetapkan menjadi Rencana Strategis, telah ada tahapan-tahapan penggodokan program yang pertama yaitu sinkronisasi antara visi lembaga dengan kebutuhan masyarakat dan regulasi pemerintah yang terbaru. Kemudian akan diklasifikasikan program mana yang masuk dalam skala prioritas jangka pendek dan jangka panjang. Yang kedua berbasis ketersediaan sumber daya, dikarenakan memberi kepastian bahwa program unggulan yang direncanakan dapat didukung oleh pendanaan dan kompetensi guru yang ada.

Kegiatan penyusunan perencanaan strategik MAN 2 Ponorogo menetapkan standar kualitas yang dianggap penting dan mengidentifikasi isu-isu strategis yang berbeda, selanjutnya dengan cara menentukan target pencapaian yang dituju, menentukan keunggulan madrasah, selanjutnya mencari peluang dari program pendidikan yang belum dilayani oleh kompetitor dan mencari strategi pemecahan masalah yang efektif dan efisien.

Penerapan perencanaan strategik yang dilakukan oleh MAN 2 Ponorogo sejalan dengan teori perencanaan strategik dan kerangka kerja Bryson sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan (Diagnosis)

Menurut teori perencanaan strategis John M. Bryson, analisis lingkungan merupakan tahapan mendasar untuk mengenali posisi dan

kapasitas riil suatu organisasi. Bryson menekankan bahwa pemetaan terhadap lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dilakukan sebagai upaya untuk memahami potensi masa depan sekaligus mengantisipasi kendala kelembagaan. Melalui pengumpulan data yang objektif, organisasi dapat merespons dinamika perubahan regulasi dan kebutuhan pemangku kepentingan secara tepat sebelum melangkah pada perumusan kebijakan strategis.¹⁶²

Langkah teoritis tersebut sejalan dengan praktik kerja yang berjalan di lapangan. Sebelum penyusunan Rencana Kerja Madrasah di MAN 2 Ponorogo, sekolah ini telah menjalankan beberapa kegiatan rutin sebagai tahapan diagnosis. Pertama-tama, mereka melakukan pencatatan dan merekapitulasi ketercapaian program tahun sebelumnya, baik dalam bidang akademis maupun non-akademis. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang posisi riil lembaga (kekuatan dan kelemahan). Selain itu, MAN 2 Ponorogo juga aktif dalam memantau perkembangan kebijakan pendidikan dan tuntutan masyarakat luar. Pemantauan ini melibatkan identifikasi peluang dan ancaman terkait kurikulum baru, teknologi, dan persaingan antar madrasah. Dengan diagnosis lingkungan yang akurat, pihak sekolah dapat menyusun strategi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan zaman.

2. Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan Strategis

Menurut teori perencanaan strategis John M. Bryson, penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi merupakan langkah penting untuk menentukan arah dasar dan mandat lembaga. Misi berfungsi untuk memperjelas tujuan keberadaan lembaga serta apa yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sementara itu, visi kesuksesan menggambarkan kondisi masa depan organisasi apabila misi tersebut berhasil dijalankan. Penurunan visi dan misi menjadi tujuan strategis yang

¹⁶² John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 45.

terukur merupakan upaya untuk menyelaraskan nilai dasar organisasi dengan langkah operasional nyata di lapangan.¹⁶³

Langkah teoritis tersebut berjalan sejalan dengan perumusan tujuan yang dilaksanakan oleh MAN 2 Ponorogo yang meliputi turunan dari Visi "Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas" (RUBI). Penjabaran misi ini didasarkan pada target capaian yang spesifik dan terukur. Dalam hal ini, MAN 2 Ponorogo tidak hanya menetapkan tujuan yang normatif, akan tetapi juga menurunkannya menjadi indikator kinerja yang konkret, seperti target perolehan nilai kelulusan, juara olimpiade internasional, dan budaya pelestarian lingkungan. Langkah ini diambil karena saat ini madrasah dituntut untuk menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing global.

3. Penyusunan Program Unggulan (Akademik & Non-Akademik)

Menurut John M. Bryson, identifikasi isu strategis merupakan inti dari proses perencanaan strategis karena mengarahkan perhatian organisasi pada tantangan utama yang harus dihadapi. Isu strategis muncul dari adanya ketegangan antara mandat, misi, kondisi internal, serta tantangan eksternal organisasi. Setelah isu-isu tersebut dikenali, langkah berikutnya adalah perumusan strategi sebagai upaya untuk menjembatani kondisi saat ini dengan tujuan masa depan organisasi agar mampu merespons dinamika lingkungan secara tepat.¹⁶⁴

Langkah teoritis tersebut sejalan dengan praktik kerja yang berjalan di lapangan. Respons MAN 2 Ponorogo terhadap dinamika persaingan pendidikan diwujudkan melalui formulasi strategi diferensiasi. Strategi ini dijalankan dengan merancang program unggulan di ranah akademik maupun non-akademik. Pemetaan program unggulan akademik, seperti International Class Program (ICP), KBC, dan Bina Prestasi, merupakan bentuk perumusan strategi

¹⁶³ Bryson, *Strategic Planning*, 143.

¹⁶⁴ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 143.

institusi dalam menjawab tuntutan mutu lulusan menuju pendidikan tinggi. Bersamaan dengan itu, perumusan strategi non-akademik yang mencakup bidang riset, vokasi, olahraga, kesenian, hingga keagamaan (Tahfiz) difungsikan sebagai perluasan strategi diferensiasi untuk mengakomodasi kecerdasan peserta didik. Integrasi dalam formulasi strategi ini memperlihatkan kesesuaian dengan model Bryson, di mana lembaga merancang keunggulan kompetitif yang terukur untuk mencapai tujuan organisasinya.

John M. Bryson menjelaskan bahwa pelaksanaan strategi yang berhasil bergantung pada proses komunikasi dan penyelarasan di antara seluruh pemangku kepentingan. Rencana strategis yang telah disusun membutuhkan kejelasan distribusi peran serta komitmen dari para pelaksana agar tidak terjadi kendala operasional. Oleh karena itu, membangun kesepahaman bersama melalui koordinasi elemen organisasi merupakan upaya penting agar arah kebijakan dapat dijalankan secara selaras di tingkat bawah.¹⁶⁵

Langkah komunikasi tersebut diterapkan di MAN 2 Ponorogo sebelum sebuah kebijakan disahkan. Pimpinan MAN 2 Ponorogo menjalankan langkah koordinasi melalui rapat kerja. Proses penyelarasan ini melibatkan guru, komite, dan tenaga kependidikan untuk memastikan tidak ada hambatan komunikasi terkait target lembaga. Dalam konteks ini, Kepala Madrasah membagikan peran dan tanggung jawab secara proporsional. Langkah ini diambil karena rencana kerja tidak akan berjalan tanpa adanya pemahaman yang sama dari para pelaksana teknis di lapangan. Koordinasi ini bertujuan memberikan gambaran menyeluruh kepada seluruh unit kerja mengenai tugas mereka, serta membangun sinergi dalam mencapai kinerja lembaga.

¹⁶⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 241.

4. Penetapan Standar Kinerja dan Evaluasi

John M. Bryson menyatakan bahwa penilaian kinerja dan penetapan standar evaluasi merupakan bagian integral dari proses peninjauan strategi untuk memastikan akuntabilitas organisasi. Evaluasi dilakukan sebagai upaya untuk mengukur apakah hasil pelaksanaan program kerja telah berjalan sesuai dengan arah tujuan strategis dan mandat yang diemban oleh lembaga. Melalui penyusunan indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat menilai efektivitas operasional secara objektif, mengenali keberhasilan maupun kegagalan, serta menyediakan basis data untuk langkah perbaikan strategi secara berkelanjutan.¹⁶⁶

Langkah teoritis tersebut sejalan dengan sistem manajemen di MAN 2 Ponorogo, di mana perencanaan diakhiri dengan penetapan standar evaluasi. Perencanaan yang baik harus bisa diukur tingkat keberhasilannya. MAN 2 Ponorogo menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) baik untuk kinerja guru, kualitas layanan tata usaha, maupun prestasi siswa. Di lapangan, terdapat upaya untuk mengukur ketepatan waktu, kualitas lulusan, dan kepuasan masyarakat terhadap madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategik yang diterapkan berujung pada mekanisme pengendalian mutu (*quality control*) yang berkelanjutan.

5. Finalisasi dan Pengesahan Rencana Strategis (Renstra) Madrasah

John M. Bryson menyatakan bahwa perumusan dan penetapan rencana strategis merupakan proses menghasilkan keputusan dan tindakan fundamental yang membentuk dan memandu arah organisasi. Tahapan ini melibatkan analisis mendalam terhadap mandat organisasi, identifikasi isu-isu strategis, serta pengembangan strategi spesifik untuk menangani isu tersebut. Melalui penulisan dokumen rencana strategis yang terstruktur, organisasi dapat memetakan visi ke depan, menentukan

¹⁶⁶ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 274.

prioritas alokasi sumber daya, serta membangun komitmen bersama di antara para pemangku kepentingan guna menghadapi perubahan lingkungan eksternal secara adaptif.¹⁶⁷

Langkah teoritis tersebut sejalan dengan sistem manajemen di MAN 2 Ponorogo, di mana perencanaan diawali dengan penetapan rencana strategis. Perencanaan yang baik harus bisa dijadikan draf kompas arah bagi jalannya roda kelembagaan. MAN 2 Ponorogo menetapkan Rencana Strategis (Renstra) Periode 2025–2029 baik untuk draf target mutu akademik, pengembangan kapasitas pendidik, maupun perluasan sarana prasarana penunjang. Di lapangan, terdapat upaya untuk menyelaraskan dokumen target kerja, draf rencana anggaran, dan program pembinaan kesiswaan harian. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan strategik yang diterapkan berujung pada mekanisme draf panduan mutu (*quality guidance*) yang berkelanjutan.

Dalam analisis di atas dapat ditegaskan bahwa MAN 2 Ponorogo mengimplementasikan perencanaan strategik untuk memadukan seluruh sumber daya guna mencapai visi misi dan menciptakan nilai tambah pendidikan (*public value*). Sesuai dengan kerangka kerja Bryson, ruang lingkup perencanaan ini berjalan partisipatif dengan melibatkan pimpinan dan seluruh *stakeholder*.¹⁶⁸ Pandangan ini didukung oleh teori J. Salusu yang menjelaskan bahwa perencanaan strategik merupakan upaya menetapkan tujuan serta sasaran masa depan organisasi melalui komitmen bersama demi merespons dinamika lingkungan luar. Melalui keterlibatan aktif semua pihak ini, langkah perumusan arah lembaga dapat berjalan searah demi pencapaian mutu bersama.¹⁶⁹

Pengambilan keputusan strategik tidak hanya didasarkan pada data evaluasi diri dan ketersediaan sarana prasarana, tetapi diarahkan secara spesifik untuk merespons isu-isu strategik melalui perumusan program keunggulan

¹⁶⁷ Bryson, *Strategic Planning* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 38.

¹⁶⁸ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit*, 38.

¹⁶⁹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 114.

diferensiasi. Pada akhirnya, seluruh proses perumusan strategi ini bermuara pada penetapan indikator-indikator kinerja yang terukur, yang berfungsi sebagai panduan operasional sekaligus standar evaluasi mutu lembaga secara berkelanjutan.

D. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Berdasarkan pemaparan data dan analisis data yang telah peneliti lakukan, peneliti kemudian membuat kesimpulan dari semua data yang telah dipaparkan. Peneliti berfokus pada tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo. Mengingat tuntutan kualitas mutu pendidikan saat ini begitu ketat, oleh karena itu MAN 2 Ponorogo melakukan perencanaan strategik yang komprehensif. Di MAN 2 Ponorogo, perencanaan ini menjadi pondasi utama dalam meningkatkan performa dan kredibilitas madrasah.

Penyusunan rencana pada lembaga pendidikan harus dilakukan secara bertahap melalui serangkaian upaya terpadu. Hal ini dilakukan agar semua program yang direncanakan dapat dieksekusi secara rasional dan didasarkan pada data faktual, sehingga dapat meminimalisir kegagalan program dan pembengkakan anggaran. Perencanaan ini juga merupakan salah satu wujud kompetensi manajerial kepala madrasah dalam rangka mengarahkan gerak laju organisasi. Sinkronisasi data di lapangan memperlihatkan bahwa rumusan target ini dikawal langsung oleh Kepala Madrasah bersama jajaran wakil kepala madrasah dan urusan tata usaha untuk menjamin ketepatan eksekusi anggaran.

Dalam alur penyusunan perencanaan, langkah dimulai dari evaluasi diri melalui instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan analisis lingkungan eksternal/internal (SWOT), kemudian dilanjutkan dengan perumusan visi, misi, dan penetapan isu-isu strategis prioritas. Setelah itu, dirumuskan strategi pemecahan masalah yang diwujudkan dalam bentuk program kerja tahunan melalui dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT). Rumusan alternatif strategi tersebut termanifestasi

secara konkret pada pengorganisasian kluster program khusus, seperti *International Class Program* (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC), Kelas Persiapan Kedinasan, dan Kelas Bina Prestasi yang beroperasi melayani total akumulasi 1.361 peserta didik pada Tahun Ajaran 2025/2026.

Langkah penentuan tolok ukur atau indikator kinerja yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan program terdokumentasi secara valid pada draf indikator dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo Periode 2025–2029. Salah satunya melalui penetapan target kenaikan rerata nilai asesmen kompetensi tingkat nasional untuk literasi membaca (IKSK 3.1.a) dari *baseline* 90,08 menuju target 92,00 pada tahun 2026. Upaya penetapan indikator yang terukur ini terbukti berkorelasi positif dengan *output* riil di lapangan, di mana berdasarkan dokumen Rapor Pendidikan tahun 2025, MAN 2 Ponorogo berhasil merealisasikan capaian kemampuan literasi sebesar 100% dengan predikat Baik, yang menempatkan madrasah pada peringkat atas (1–20%) secara provinsi dan nasional.

Tahap akhir dari seluruh rangkaian perencanaan strategik ini adalah finalisasi dan pengesahan dokumen Renstra Madrasah. Melalui draf perencanaan yang matang dan telah disahkan tersebut, visi mewujudkan warga madrasah yang "Religius, Unggul, Berbudaya, dan Berintegritas" (RUBI) sebagaimana tertuang dalam Buku Profil dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Dengan keterlibatan aktif seluruh elemen madrasah dari awal penataan hingga ketukan palu pengesahan dokumen jangka menengah ini, pelaksanaan program-program pendidikan dapat berjalan dengan lancar dan tepat sasaran. Rangkaian kebijakan tata kelola ini bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan serta akuntabilitas kelembagaan secara menyeluruh di MAN 2 Ponorogo.

BAB V
PELAKSANAAN PERENCANAAN STRATEGIK
DALAM MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN
DI MAN 2 PONOROGO

A. Paparan Data Khusus

Pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo diterapkan melalui penerjemahan dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) ke dalam aktivitas harian warga madrasah. Pengumpulan data dalam bab ini diperoleh melalui kegiatan observasi, peninjauan dokumen resmi lembaga, serta wawancara bersama pengelola madrasah. Berdasarkan data yang dihimpun di lapangan, pelaksanaan program kerja tersebut dikelompokkan ke dalam beberapa bidang pembahasan utama.

1. Pelaksanaan Program Akademik

Rangkaian pengumpulan data di lapangan dimulai melalui amatan awal peneliti mengenai kondisi fisik dan tata ruang madrasah secara umum. Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di area halaman depan, pintu masuk utama, dan ruang sekretariat tata usaha MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Senin, 05 Januari 2026, tepat pukul 06.45 WIB menjelang dimulainya aktivitas kedinasan. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah tata letak papan informasi program kerja, kesiapan penerimaan tamu, serta keramahan interaksi awal antarwarga madrasah saat memasuki lingkungan sekolah.¹⁷⁰

Pembahasan pertama diarahkan pada pelaksanaan program akademik yang dijalankan oleh madrasah. Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di koridor luar dan ruang kelas lantai dua gedung utama MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Selasa, 06 Januari 2026, tepat pukul 07.15 WIB saat bel

¹⁷⁰ Observasi, *Kondisi Fisik dan Tata Ruang Awal*, MAN 2 Ponorogo, 05 Januari 2026.

pergantian jam pelajaran pertama berbunyi. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah pergerakan mobilitas para siswa yang berjalan tertib menuju ruang rumpun mata pelajaran pilihan mereka masing-masing. Di dalam ruang kelas khusus tersebut, para siswa tampak menempati meja belajar yang telah disediakan untuk mengikuti program International Class Program (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC), atau Kelas Bina Prestasi.¹⁷¹

Terkait penyusunan kebijakan program akademik tersebut, Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., memberikan penjelasannya dalam sesi wawancara mendalam:

"Visi dan misi madrasah harus menjadi dasar dari setiap program yang kami buat, bukan sekadar pajangan dinding. Oleh karena itu, dalam rapat kerja, visi-misi tersebut langsung kami *breakdown* menjadi indikator capaian yang jelas, misalnya target kuantitas kelulusan di PTN dan target medali kompetisi. Dengan begitu, guru-guru memiliki tolok ukur yang konkret saat mengajar di kelas."¹⁷²

Teknis pengelolaan di tingkat operasional pengajaran kemudian dijabarkan secara rinci oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd, M.Pd., melalui kutipan wawancara berikut:

"Kami di bidang kurikulum bertugas mengawal agar visi-misi tersebut mewujudkan dalam target akademik yang riil. Indikator dari visi madrasah yang berorientasi pada mutu kelulusan diimplementasikan lewat target kelulusan siswa pada jalur SNBP, SNBT, serta kesiapan draf silabus untuk kelas-kelas khusus."¹⁷³

Berdasarkan rencana kerja tersebut, operasional program akademik di MAN 2 Ponorogo diwujudkan dalam beberapa bentuk kelas khusus. Pertama, program *International Class Program* (ICP) dilaksanakan dengan memadukan Kurikulum Merdeka (Kurmer) dan kurikulum Cambridge. Pembelajaran pada mata pelajaran sains dan matematika menggunakan bahasa pengantar internasional sebagai upaya membiasakan komunikasi dua bahasa. Selain penguasaan materi buku

¹⁷¹ Observasi, *Aktivitas Jam Pelajaran Siswa*, MAN 2 Ponorogo, 06 Januari 2026.

¹⁷² Wawancara, Agung Drajatmono, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

¹⁷³ Wawancara, Siti Sa'diyah, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

teks, pendampingan juga difokuskan pada peningkatan kemampuan menyampaikan gagasan melalui proyek presentasi dan diskusi kelompok secara rutin.

Berpijak pada pemaparan tersebut di atas, penjabaran dari dokumen perencanaan ke dalam rutinitas belajar mengajar diwujudkan melalui pengelompokan kelas. Upaya pemenuhan kebutuhan belajar siswa ini disesuaikan dengan arah minat serta kecepatan pemahaman masing-masing individu. Secara lebih rinci, bentuk pelaksanaan operasional pada program akademik di MAN 2 Ponorogo dijabarkan sebagai berikut:

a. *International Class Program (ICP)*

Pembelajaran di kelas ini dilakukan dengan memadukan kurikulum nasional (Kurikulum Merdeka) dan standar Cambridge. Dalam interaksi harian, guru dan siswa menggunakan bahasa pengantar *internasional* pada mata pelajaran sains dan matematika untuk membiasakan komunikasi dua bahasa.

Selain penguasaan materi di dalam buku teks, upaya pendampingan pada program ini juga difokuskan pada peningkatan rasa percaya diri siswa saat menyampaikan gagasan dalam lingkungan global. Pihak madrasah memberikan ruang bagi siswa untuk mempraktikkan kemampuan bahasa Inggris mereka melalui berbagai proyek presentasi dan diskusi kelompok secara rutin. Langkah ini dirancang agar setiap lulusan memiliki kesiapan yang cukup dalam menghadapi tantangan pendidikan di tingkat internasional.

Pembiasaan komunikasi tersebut tidak hanya berhenti pada rutinitas jam pelajaran di ruang kelas. Sebagai wujud upaya dalam memperluas jangkauan interaksi siswa, madrasah turut memfasilitasi agenda tambahan berupa forum diskusi yang menghadirkan pemateri dari luar negeri. Gambaran mengenai pelaksanaan kegiatan ini dapat dilihat pada dokumentasi gambar 5.1 berikut:



Gambar 5.1: Seminar Internasional untuk siswa International Class Program (ICP)¹⁷⁴

b. Kelompok Belajar Cepat (KBC)

Pelaksanaan di kelas ini berfokus pada ritme belajar yang akseleratif. Memanfaatkan skema Sistem Kredit Semester (SKS) yang adaptif, siswa mendapatkan modul pengayaan khusus agar dapat mengkaji dan menyelesaikan kompetensi dasar dalam waktu yang lebih singkat dibandingkan kelas reguler, sehingga memungkinkan mereka menyelesaikan masa studi dalam waktu dua tahun.

c. Kelas Bina Prestasi dan Persiapan Kedinasan

Program ini dilaksanakan melalui penambahan jam belajar di luar jadwal reguler pada sore hari. Kegiatannya diisi dengan latihan (*drilling*) soal-soal seleksi perguruan tinggi negeri atau sekolah kedinasan di bawah naungan kementerian serta pelaksanaan simulasi *tryout* berkala. Upaya pembinaan intensif ini diarahkan untuk mendukung target penyerapan lulusan di PTN favorit.

2. Pelaksanaan Program Non-Akademik

Pembahasan berikutnya beralih pada pelaksanaan program non-akademik untuk pengembangan minat dan keterampilan terapan siswa.

¹⁷⁴ MAN 2 Ponorogo, "Seminar Internasional untuk Siswa ICP" diakses pada 08 Januari 2026, <https://manduaponorogo.sch.id>

Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di ruang Laboratorium Vokasi Multimedia dan area Gedung Olahraga MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Rabu, 07 Januari 2026, pukul 15.30 WIB bersamaan dengan dimulainya jam bimbingan sore. Adapun objek yang menjadi sasaran amatan peneliti adalah aktivitas praktek mandiri para siswa dalam mengoperasikan perangkat lunak penyuntingan video di laboratorium, serta aktivitas latihan fisik terstruktur siswa di dalam gedung olahraga.¹⁷⁵

Masih dalam lingkup non-akademik, amatan terhadap aspek keagamaan juga dilakukan secara terpisah guna melihat keberlangsungan rutinitas spiritual siswa. Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di serambi masjid dan ruang kelas keagamaan lantai satu MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Kamis, 08 Januari 2026, tepat pukul 06.00 WIB sebelum jam pelajaran inti dimulai. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah aktivitas setoran hafalan ayat Al-Qur'an secara bergantian oleh para siswa kepada masing-masing guru pembimbing program tahfiz Al-Qur'an.¹⁷⁶

Mengenai relevansi pengorganisasian program non-akademik ini dengan pencapaian tujuan lembaga, Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., menyampaikan pandangannya:

"Upaya pembinaan non-akademik merupakan bagian penting untuk melengkapi kemampuan siswa. Kami mengarahkan agar fasilitas laboratorium keterampilan dan sarana keagamaan dimanfaatkan secara optimal untuk memupuk bakat siswa. Luaran dari program ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi lulusan madrasah saat melanjutkan pendidikan atau mendatangkan nilai tambah di masyarakat."¹⁷⁷

¹⁷⁵ Observasi, *Pelaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler dan Vokasi Pagi Hari*, MAN 2 Ponorogo, 07 Januari 2026.

¹⁷⁶ Observasi, *Pelaksanaan Program Tahfiz Al-Qur'an Pagi Hari*, MAN 2 Ponorogo, 08 Januari 2026.

¹⁷⁷ Wawancara, Agung Drajatmono, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

Pelaksanaan lapangan serta pemantauan kedisiplinan program non-akademik ini diperjelas oleh Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Bapak Galih Mahartanto, S.Pd., dalam kutipan wawancara berikut:

"Eksekusi di lapangan untuk bidang non-akademik kami arahkan pada pemanfaatan sarana yang ada. Untuk robotik atau multimedia, siswa langsung praktik di lab sesuai jam yang ditentukan. Sedangkan untuk Tahfiz, setiap pagi ada waktu khusus sebelum KBM dimulai bagi siswa untuk menyatorkan hafalannya."¹⁷⁸

Pemaparan dari hasil observasi dan wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan sarana madrasah diwujudkan langsung melalui berbagai kegiatan di luar jam pelajaran inti. Upaya pengembangan minat serta keterampilan terapan siswa ini dikelola ke dalam beberapa bentuk pembinaan. Secara lebih rinci, bentuk pelaksanaan operasional pada program non-akademik di MAN 2 Ponorogo dijabarkan sebagai berikut:

a. Program Vokasi (Multimedia, Elektro, Tata Busana)

Pelaksanaannya berpusat pada kegiatan praktik di laboratorium atau bengkel kerja gedung *workshop*. Siswa mengoperasikan perangkat kerja dan membuat proyek produktif dengan didampingi oleh guru pengampu masing-masing bidang keterampilan.

b. Program Riset

Kegiatan ini berjalan dalam bentuk bimbingan penulisan karya tulis ilmiah melalui wadah ekstrakurikuler Kelompok Ilmiah Remaja (KIR). Siswa melakukan diskusi terjadwal dengan guru pembimbing untuk menyusun proposal hingga laporan penelitian guna dipersiapkan menuju ajang kompetisi ilmiah tingkat nasional maupun internasional.

c. Program Olahraga dan Seni

Pelaksanaan latihan dipusatkan di Gedung Olahraga (GOR) dan ruang kesenian. Siswa mengasah keterampilan fisik serta bakat

¹⁷⁸ Wawancara, Galih Mahartanto, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

estetika, seperti seni kaligrafi, sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

d. Program Tahfiz

Kegiatan ini dilaksanakan setiap pagi sebelum jam pelajaran pertama dimulai. Dalam pelaksanaannya, para siswa melakukan setoran hafalan Al-Qur'an secara terjadwal kepada guru pendamping dengan target kelulusan minimal harian. Kegiatan ini terbukti berdampak positif dengan peningkatan mutu kesiswaan.

Keberhasilan implementasi program tahfiz yang terencana ini tidak hanya berdampak pada pembentukan iklim religius internal, melainkan juga termanifestasi melalui capaian prestasi yang diakui secara luas di tingkat regional. Pola pembinaan yang kontinu berhasil mengantarkan peserta didik madrasah untuk meraih penghargaan tertinggi dalam berbagai ajang festival keagamaan Islam. Bukti mengenai kelulusan hafalan siswa beserta apresiasi formal atas raihan prestasi tinggi di bidang hafalan Al-Qur'an tersebut dapat dicermati secara langsung pada Gambar 5.2 di bawah ini:



Gambar 5.2: Pamflet Wisuda Tahfiz Siswa-siswi MAN 2 Ponorogo 2026 dan Juara Harapan II Hifzil Quran Gabungan MTQ XXIV Kota Surabaya Tahun 2026¹⁷⁹

¹⁷⁹ MAN 2 Ponorogo, "Wisuda Tahfiz..." dan "Ucapan Juara..." diakses pada 08 Januari 2026, <https://instagram.com/man2ponorogo>

3. Pemantauan dan Pengawasan Pimpinan

Pembahasan terakhir berkaitan dengan jalannya aspek pemantauan dan pengawasan pimpinan terhadap seluruh aktivitas harian madrasah. Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di selasar luar kelas reguler dan area laboratorium sains lantai satu MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Jumat, 09 Januari 2026, pukul 09.30 WIB di tengah berlangsungnya jam pelajaran inti. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah tindakan peninjauan keliling yang dilakukan secara bersama-sama oleh unsur pimpinan guna memeriksa kondisi fisik kelas, memantau tingkat kehadiran guru, serta mengecek fungsionalitas sarana pendukung pengajaran.¹⁸⁰

Terkait dengan tujuan pelaksanaan *monitoring* berkala tersebut, Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., memaparkan fungsinya dalam sesi wawancara:

"Tugas kami adalah memantau agar rencana tidak hanya berhenti di atas kertas. Secara rutin, saya bersama para wakil kepala melakukan *monitoring* langsung ke ruang kelas atau laboratorium. Kami melihat apakah ada kendala teknis di lapangan yang perlu dicarikan solusinya, sehingga proses kegiatan madrasah melalui program-program ini tetap berjalan sesuai jalur yang ditentukan dalam dokumen perencanaan strategis."¹⁸¹

Dampak dari hasil peninjauan keliling tersebut terhadap kesinambungan tata kelola madrasah kemudian ditutup oleh penjelasan Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd, M.Pd., dalam wawancara berikut:

"Kegiatan pemantauan langsung dari kepala madrasah menjadi dasar bagi kami para wakil kepala untuk segera merumuskan langkah perbaikan jika ditemukan hambatan di lapangan. Catatan temuan fisik saat *monitoring* harian langsung dibawa ke meja rapat koordinasi mingguan. Upaya pengecekan berkala ini memastikan bahwa segala bentuk kendala sarana di tingkat kelas atau

¹⁸⁰ Observasi, *Kegiatan Monitoring Keliling Unsur Pimpinan Madrasah*, MAN 2 Ponorogo, 06 Januari 2026.

¹⁸¹ Wawancara, Agung Drajatmono, *Monitoring dan Evaluasi*, 05 Januari 2026.

laboratorium dapat dikoordinasikan penanganannya secara cepat antar-unit kerja."¹⁸²

Pemaparan observasi dan wawancara di atas menegaskan bahwa fungsi pengawasan oleh pimpinan diwujudkan melalui peninjauan langsung. Upaya pengecekan lapangan ini dilakukan untuk menjaga kesesuaian antara dokumen rencana dengan pelaksanaan operasional harian. Secara lebih rinci, langkah-langkah dari kegiatan pemantauan pimpinan di MAN 2 Ponorogo dijabarkan sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah dan para wakil kepala melakukan peninjauan keliling secara berkala ke ruang kelas, laboratorium, dan area praktek.
- b. Peninjauan dilakukan untuk melihat kesesuaian antara jadwal yang direncanakan dengan rutinitas kegiatan di lapangan tanpa mengganggu proses pembelajaran.
- c. Pimpinan melihat ketersediaan alat praktek serta memantau kehadiran warga madrasah dalam setiap agenda program.

Meskipun pengawasan berkala melalui peninjauan langsung ini berjalan rutin, draf evaluasi internal menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam aspek administrasi pengawasan formal. Peneliti mencermati data sekunder dalam Buku Profil MAN 2 Ponorogo Tahun Ajaran 2025/2026 pada bagian Evaluasi Program Mandiri, di mana terdokumentasi bahwa Kepala Madrasah melaksanakan agenda supervisi tahunan secara berkala. Namun, pemanfaatan dari hasil supervisi serta pemantauan objektif tersebut baru mencakup kisaran 50% hingga 70% dari total populasi guru pengampu yang ada di madrasah. Data ini menjadi draf catatan penting bagi jajaran manajemen untuk meningkatkan tindak lanjut hasil supervisi ke depan agar selaras dengan target mutu Renstra. Rekapitulasi dari capaian pengawasan tersebut dihamparkan pada tabel berikut:

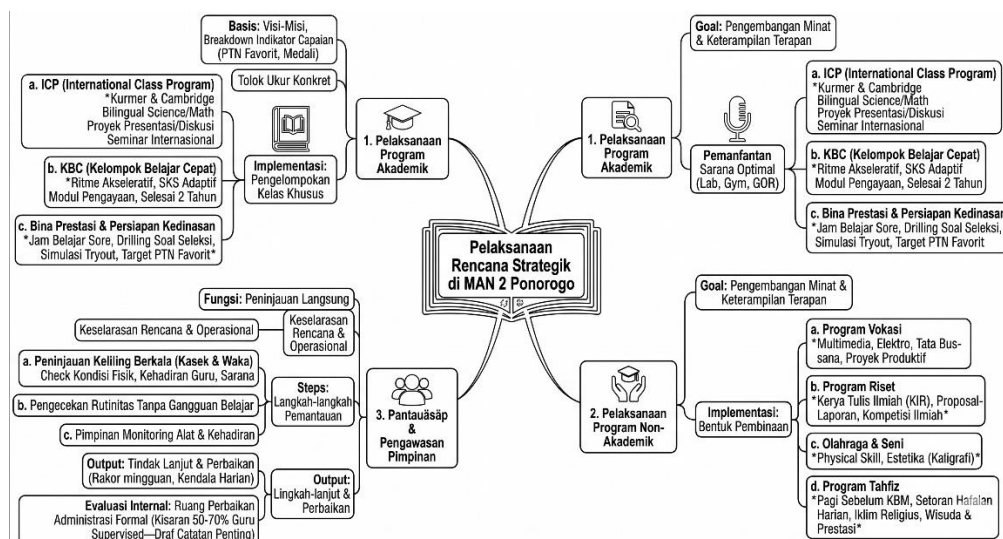
No	Komponen Pengawasan	Target Mutu Renstra	Realisasi Lapangan	Catatan draf Evaluasi
----	---------------------	---------------------	--------------------	-----------------------

¹⁸² Wawancara, Siti Sa'diyah, *Monitoring dan Evaluasi* 05 Januari 2026.

1	Keterlaksanaan Supervisi Kelas	100% Populasi Guru	70% Populasi Guru	Optimal pada kelas khusus, ruang perbaikan pada kelas reguler
2	Monitoring Laboratorium & Praktek	Berkala Mingguan	Terlaksana Mandiri	Peninjauan keliling terfokus pada jam pelajaran inti
3	Tindak Lanjut Hasil Catatan Pimpinan	100% Temuan	50% Dokumen Formal	Perlu peningkatan administrasi pengawasan formal di rakor

Tabel 5.1: Rekapitulasi draf Pelaksanaan Supervisi dan Pemantauan Guru TA 2025/2026

Berdasarkan keseluruhan paparan data di atas, pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo berjalan secara terpadu melalui pengorganisasian program akademik, pemanfaatan sarana untuk program non-akademik, serta pengawasan rutin dari unsur pimpinan. Seluruh aktivitas operasional, mulai dari pengelolaan kelas belajar hingga penjadwalan pemakaian fasilitas laboratorium. Kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui peta konsep pada Gambar 5.4 berikut ini:



Gambar 5.4: Peta Konsep (Mind Map) Pelaksanaan Rencana Strategik di MAN 2 Ponorogo

B. Analisis Data

Pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo dianalisis menggunakan pendekatan siklus perencanaan strategis John M. Bryson, khususnya pada tahap implementasi strategi. Berdasarkan paparan data lapangan, Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) tidak sekadar menjadi dokumen formal, melainkan telah dioperasionalkan melalui upaya yang terarah pada tiga dimensi utama implementasi menurut Bryson, yaitu:

1. Penjabaran Strategi menjadi Rencana Tindakan (*Action Planning*)

Menurut Bryson, strategi besar organisasi harus diterjemahkan ke dalam program-program dan tindakan nyata yang spesifik agar dapat dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Rencana tindakan ini harus memiliki sasaran yang jelas dan jadwal yang terukur.¹⁸³ MAN 2 Ponorogo telah mengaplikasikan prinsip ini pada aspek operasionalnya. Strategi peningkatan mutu akademik madrasah yang tertuang dalam RKJM dan RKT diwujudkan melalui klasifikasi program belajar yang spesifik, seperti *International Class Program* (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC), dan Kelas Bina Prestasi.

Di bidang non-akademik, rencana tindakan diwujudkan melalui program keterampilan, riset, dan tahfiz. Adanya jadwal rutin seperti pelaksanaan tahfiz setiap pagi dan pendalaman materi kelas Bina Prestasi pada sore hari menunjukkan bahwa rencana strategis madrasah telah diturunkan menjadi rutinitas harian yang memiliki ritme dan target yang jelas. Penjabaran operasional ini menjadi upaya strategis dalam memfasilitasi heterogenitas potensi dari total akumulasi 1.361 peserta didik yang tersebar di jenjang kelas X, XI, dan XII agar proses peningkatan mutu tidak berjalan secara parsial.

2. Penyelarasan Struktur dan Alokasi Sumber Daya (*Resource Allocation & Organizing*)

¹⁸³ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 308.

Bryson menekankan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada bagaimana organisasi menstrukturkan dirinya dan mengalokasikan sumber daya (fasilitas, waktu, dan personel) guna mendukung rencana tindakan yang telah dibuat.¹⁸⁴ Penerapan sistem pembagian kluster kelas unggulan dan penataan ruang mata pelajaran pilihan merupakan bentuk penyelarasan struktur operasional madrasah dengan tujuan strategis. Melalui struktur ini, manajemen madrasah berhasil mengoptimalkan alokasi fasilitas harian; ruang-ruang kelas dioptimalkan menjadi sentra belajar yang ditunjang sarana spesifik, termasuk pemanfaatan hunian Asrama Ma'had Ronggo Warsito untuk memperkuat program tahfiz.

Selain itu, alokasi infrastruktur seperti pemanfaatan laboratorium untuk praktik mandiri program vokasi serta Gedung Olahraga (GOR) untuk pembinaan minat bakat membuktikan bahwa MAN 2 Ponorogo mendistribusikan sumber daya sarana prasarana secara tepat guna. Langkah penyelarasan ini diarahkan untuk menopang ketercapaian target non-akademik di lapangan, yang selaras dengan dokumen Rencana Strategis (Renstra) Periode 2025–2029, khususnya pada target kenaikan draf kuantitas prestasi ekstrakurikuler (IKSK 3.4) dari *baseline* 96 prestasi menuju target 110 prestasi.

3. **Pemantauan dan Pengendalian Strategi (*Monitoring and Control*)**

Tahap krusial dalam implementasi strategi menurut Bryson adalah evaluasi dan pemantauan untuk memastikan bahwa pelaksanaan di lapangan tetap berada di jalur yang ditetapkan serta untuk mengidentifikasi hambatan teknis secara dini.¹⁸⁵ Temuan mengenai aktivitas Kepala Madrasah dan para wakil kepala yang secara rutin melakukan peninjauan keliling ke kelas serta laboratorium merupakan bentuk dari prinsip pengendalian strategis tersebut. Pemantauan terhadap kesesuaian jadwal, ketersediaan alat praktik, dan tingkat kehadiran warga madrasah berfungsi

¹⁸⁴ Bryson, *Strategic Planning*, 312.

¹⁸⁵ Bryson, *Strategic Planning*, 313.

sebagai umpan balik (*feedback*). Langkah *monitoring* ini dilakukan untuk melihat kendala teknis di lapangan agar dapat dicarikan solusinya, yang sejalan dengan konsep Bryson bahwa pengawasan strategis bertujuan untuk melakukan penyesuaian manajerial agar program tetap berjalan efektif menuju visi RKJM dan RKT yang telah disepakati.

Langkah *monitoring* ini dilakukan untuk melihat kendala teknis di lapangan agar dapat dikoordinasikan penanganannya secara cepat dalam rapat mingguan. Upaya pengawasan strategis ini terbukti memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian target mutu nasional, yang divalidasi oleh dokumen Rapor Pendidikan dengan capaian skor kemampuan literasi mencapai 100% (predikat Baik). Kendati demikian, apabila disinkronkan dengan data Evaluasi Program Mandiri pada Buku Profil, fungsi pengawasan ini masih memiliki draf catatan pembenahan, mengingat pemanfaatan hasil supervisi tahunan baru mencakup kisaran 50% hingga 70% dari populasi guru pengampu. Hal ini mengacu pada konsep Bryson bahwa *monitoring* bertujuan untuk mengenali deviasi pelaksanaan secara objektif agar dapat dilakukan upaya perbaikan tata kelola pada siklus berikutnya.

Berdasarkan analisis menggunakan teori John M. Bryson, pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo dinilai telah komprehensif. Madrasah berhasil menjembatani kesenjangan antara perumusan strategi (RKJM/RKT) dan eksekusi operasional. Keberhasilan ini ditopang oleh kemampuan manajemen dalam mengurai visi menjadi program spesifik (akademik dan non-akademik), merekayasa lingkungan belajar melalui fasilitas yang relevan, serta mengawal pelaksanaannya melalui sistem pengawasan pimpinan yang berkelanjutan.¹⁸⁶

Pandangan Bryson mengenai penjabaran strategi tersebut diperkuat oleh teori J. Salusu terkait pengambilan keputusan strategik. Salusu

¹⁸⁶ Bryson, *Strategic Planning*, 150.

menegaskan bahwa rencana strategis yang telah disusun oleh lembaga harus bermuara pada rentetan keputusan taktis di lapangan. Keputusan strategis ini tidak berhenti pada perumusan dokumen, melainkan harus diwujudkan dalam bentuk program kerja riil yang dapat dieksekusi oleh seluruh elemen organisasi. Dalam konteks MAN 2 Ponorogo, penetapan program kelas akademik (ICP, KBC, Bina Prestasi) dan program pembinaan non-akademik merupakan bentuk upaya lembaga dalam mengubah rumusan visi "Religius, Unggul, Berbudaya, dan Berintegritas yang mendunia" menjadi langkah tindakan yang terarah.¹⁸⁷

Selanjutnya, keberhasilan implementasi program kerja tersebut juga sejalan dengan pandangan Salusu mengenai mobilisasi sumber daya dan komitmen kelembagaan, di mana pelaksanaan rencana masa depan mensyaratkan adanya pengerahan sarana fisik serta penempatan personel yang sesuai.¹⁸⁸ Pengaturan ruang kelas belajar serta optimalisasi laboratorium keterampilan di madrasah ini menunjukkan adanya upaya penyatuan seluruh instrumen sekolah. Pengaturan fasilitas ini menjadi bukti komitmen dari pengelola madrasah untuk mengarahkan seluruh sumber daya internal guna menopang jalannya program pendidikan.

Pada aspek pengawasan, pemikiran Salusu turut mengafirmasi pentingnya langkah pemantauan yang berkelanjutan. Salusu menjelaskan bahwa keputusan strategis memerlukan evaluasi berkala untuk melihat kecocokan antara rencana awal dengan dinamika pelaksanaan harian.¹⁸⁹ Peninjauan keliling yang dilakukan oleh Kepala Madrasah beserta jajaran pimpinan merupakan bentuk upaya pengendalian agar pelaksanaan tugas tenaga pendidik tetap berjalan pada jalur yang disepakati. Melalui pengawasan langsung ini, pihak lembaga dapat segera memberikan tindakan perbaikan

¹⁸⁷ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 116.

¹⁸⁸ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik*, 116.

¹⁸⁹ Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik*, 117.

apabila ditemukan hambatan operasional, sehingga arah sasaran mutu pendidikan di madrasah dapat tercapai.¹⁹⁰

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Sub-bab ini menjabarkan bagaimana temuan data lapangan mengenai pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo bersinkronisasi dengan analisis teoretis implementasi strategi, serta dampaknya bagi peningkatan kinerja lembaga pendidikan. Sinkronisasi merujuk pada keselarasan antara dokumen perencanaan, yaitu Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT), dengan eksekusi nyata di lapangan. Sementara itu, aspek transformatif menyoroti perubahan pada budaya kerja, kualitas program, dan *output* institusi sebagai hasil dari penerapan rencana kerja yang dilakukan secara konsisten.

1. Sinkronisasi Perencanaan dan Pelaksanaan Operasional.

Berdasarkan kacamata teori John M. Bryson, data lapangan menunjukkan adanya sinkronisasi antara perumusan RKJM serta RKT dengan realitas operasional harian.¹⁹¹ Sinkronisasi ini terlihat dari realisasi program-program yang telah dicanangkan ke dalam bentuk tindakan nyata (*action planning*). Rencana peningkatan mutu diterjemahkan melalui upaya pengadaan kelas-kelas khusus seperti *International Class Program* (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC), serta program pendampingan keterampilan dan tahfiz. Selain itu, sinkronisasi juga terwujud dalam penataan sumber daya, di mana fasilitas seperti laboratorium keterampilan, ruang kesenian, dan Gedung Olahraga (GOR) difungsikan langsung untuk mendukung kegiatan akademik dan non-akademik siswa. Pengawasan rutin oleh Kepala Madrasah juga menjadi bagian yang memastikan bahwa langkah warga madrasah tetap sejalan dengan rencana kerja yang ditetapkan.

¹⁹⁰ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 121.

¹⁹¹ Bryson, *Strategic Planning*, 150.

2. Dampak Transformatif pada Budaya Akademik dan Pembelajaran.

Keberhasilan sinkronisasi data implementasi tersebut memberikan dampak pada perubahan budaya akademik madrasah. MAN 2 Ponorogo mengondisikan sistem pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan belajar siswa. Penerapan ruang kelas belajar khusus membuat proses pembelajaran menjadi lebih fokus. Pembagian program (ICP, KBC, dan Bina Prestasi) memberikan ruang bagi lingkungan belajar peserta didik. Melalui pengelompokan ini, siswa difasilitasi untuk melakukan pendalaman materi sesuai dengan kecepatan pemahaman masing-masing individu, yang mengarahkan orientasi madrasah pada pencapaian target mutu kelulusan yang terukur.

3. Dampak Transformatif pada Program Non-Akademik dan Karakter.

Implementasi perencanaan strategik juga memberikan dampak pada aspek keterampilan dan pembiasaan siswa. Melalui pemanfaatan sarana prasarana untuk program keterampilan (multimedia, elektro, tata busana), madrasah membekali peserta didik dengan kecakapan hidup (*life skills*). Di sisi lain, rutinitas program tahfiz yang dilaksanakan setiap pagi sebelum jam pelajaran inti dimulai ikut mengarahkan pembentukan karakter siswa. Kegiatan menyetorkan hafalan melalui pemantauan buku kontrol bertujuan melatih tanggung jawab, ketekunan, serta penguatan nilai keagamaan yang menjadi dasar pelaksanaan program di madrasah.

4. Dampak Transformatif pada Kinerja Kelembagaan.

Secara makro, pelaksanaan perencanaan strategik ini mentransformasi tata kelola kelembagaan MAN 2 Ponorogo menjadi lebih profesional dan akuntabel. Pengawasan langsung (*monitoring*) oleh pimpinan dan wakil kepala madrasah yang dilakukan secara berkala berhasil mengubah etos kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Guru dituntut untuk selalu disiplin berada di ruang sentra belajar beserta media peraganya, sementara pengelola fasilitas dituntut menjaga kesiapan operasional laboratorium. Perubahan budaya kerja dari yang mungkin sebelumnya terpusat pada "rutinitas mengajar" menjadi "pelayanan mutu

terukur" inilah yang pada akhirnya mendongkrak kinerja lembaga secara keseluruhan. Sinkronisasi strategi dan eksekusi ini memantapkan posisi MAN 2 Ponorogo tidak hanya sebagai institusi pendidikan berbasis agama, melainkan sebagai ekosistem pendidikan modern yang komprehensif, unggul, dan berdaya saing tinggi.

BAB VI

DAMPAK PERENCANAAN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN DI MAN 2 PONOROGO

A. Paparan Data Khusus

Hasil dari pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo dapat dilihat dari capaian akhir masing-masing program yang dijalankan. Berdasarkan pengumpulan data di lapangan, kondisi akhir dari upaya madrasah tersebut diuraikan ke dalam beberapa bidang pembahasan utama sebagai berikut:

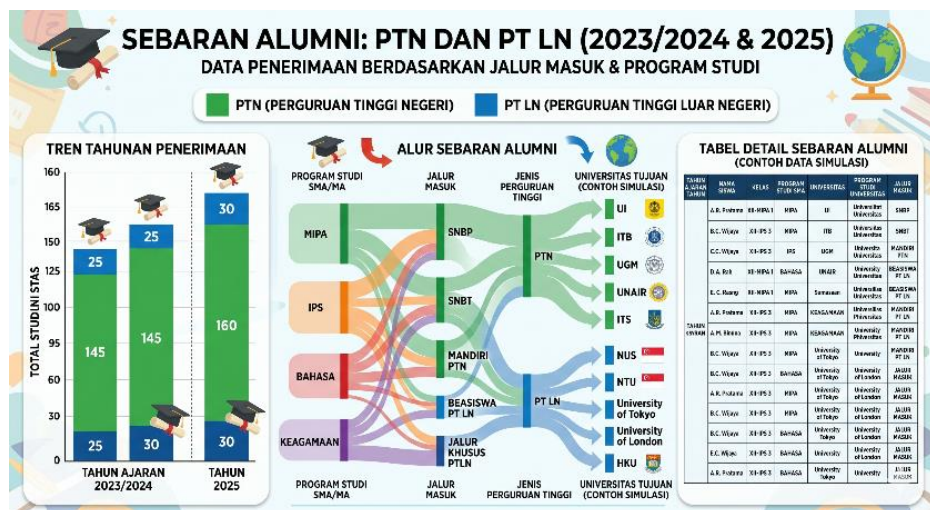
1. Capaian Program Akademik

Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di area lobi utama dan papan pengumuman akademik MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Senin, 05 Januari 2026, pukul 08.00 WIB. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah lembaran rekapitulasi data kelulusan siswa kelas XII serta daftar kecocokan jadwal harian penggunaan fasilitas media peraga pada kelas unggulan.¹⁹²

Hasil dari operasional madrasah di bidang akademik terekam dari aktivitas siswa menjelang masa studi berakhir. Pembelajaran dilakukan di ruang kelas belajar masing-masing secara teratur hingga akhir semester. Upaya ini membuat pemakaian alat peraga, seperti proyektor atau alat praktikum, beroperasi sesuai jadwal tanpa kendala. Pada program *International Class Program* (ICP), perpaduan kurikulum nasional dan kurikulum Cambridge menampakkan hasil pada laporan penyelesaian studi, di mana siswa mengerjakan soal ujian menggunakan pengantar bahasa Inggris pada mata pelajaran sains dan matematika. Sementara itu, untuk program Kelompok Belajar Cepat (KBC), siswa melaksanakan ujian akhir lebih awal sesuai dengan rentang waktu program dua tahun lulus yang diatur oleh madrasah.

¹⁹² Observasi, Lembar Rekapitulasi Data Lulusan Lobi Utama, MAN 2 Ponorogo, 05 Januari 2026.

Pencapaian Kelas Bina Prestasi dan Persiapan Kedinasan tercatat pada data penerimaan mahasiswa baru. Laporan akhir bimbingan konseling madrasah mendata sejumlah siswa dari kelas ini yang terdaftar dan diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui jalur undangan (SNBP) maupun ujian tulis (SNBT). Sebagian siswa lainnya mengikuti tes dan masuk pada berbagai politeknik kedinasan. Rekam jejak keberhasilan akademis ini ditunjukkan melalui tren penyerapan alumni di perguruan tinggi yang terus menunjukkan kenaikan berkala. Peneliti memperoleh data kuantitatif yang menggambarkan konsistensi madrasah dalam mengantarkan peserta didiknya menuju jenjang pendidikan tinggi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Gambaran mengenai tren kenaikan jumlah lulusan tersebut dapat dicermati pada Gambar 6.1 di bawah ini:



Gambar 6.1: Grafik Peningkatan Jumlah Lulusan MAN 2 Ponorogo yang Diterima di PTN dan Perguruan Tinggi Luar Negeri¹⁹³

Mengenai data capaian akademik ini, Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd, M.Pd, menjelaskan kondisinya dalam sesi wawancara:

“Upaya kita mengawal jadwal jam tambahan dan membahas soal setiap sore itu terlihat pada data kelulusan. Banyak anak-anak dari kelas Bina Prestasi yang masuk PTN incaran mereka. Begitu juga

¹⁹³ MAN 2 Ponorogo, “Dokumen Profil MAN 2 Ponorogo,” 05 Januari 2026, 20.

untuk anak ICP dan KBC, mereka menyelesaikan target kurikulum yang kita tetapkan sejak awal tahun."¹⁹⁴

Penjelasan mengenai capaian akademik tersebut diperkuat oleh Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., yang memaparkan dampak kebijakan kurikulum dalam wawancara:

"Hasil kelulusan tahun ini menunjukkan bahwa rencana pembagian kelas khusus memberikan dampak langsung pada daya saing siswa. Upaya penataan kurikulum dan penyediaan sarana yang fokus terbukti menunjang kesiapan operasional siswa dalam menyelesaikan ujian akhir maupun seleksi masuk perguruan tinggi."¹⁹⁵

Berdasarkan paparan data hasil observasi, dokumentasi, serta konfirmasi wawancara bersama pimpinan madrasah, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi pada program akademik di MAN 2 Ponorogo memberikan dampak terhadap mutu lulusan. Keberadaan program kelas khusus berjalan dalam memfasilitasi dan mengembangkan keragaman potensi akademik yang dimiliki oleh peserta didik. Hal ini terlihat dari penyelesaian kurikulum pada kelas *International Class Program* (ICP), target waktu pada Kelompok Belajar Cepat (KBC), serta bimbingan sore bagi kelas Bina Prestasi dan Persiapan Kedinasan. Seluruh rangkaian capaian tersebut didukung oleh ketersediaan fasilitas ruang kelas belajar, sehingga membantu alumni dalam melanjutkan pendidikan ke berbagai perguruan tinggi negeri maupun sekolah kedinasan.

2. Capaian Program Non-Akademik

Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di ruang tunggu tamu dan koridor etalase pameran karya produk MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Selasa, 12 Mei 2026, pukul 09.30 WIB. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah pajangan trofi kejuaraan, piagam penghargaan, serta contoh produk pakaian jadi dan alat teknologi sederhana hasil karya siswa program vokasi.

¹⁹⁴ Wawancara, Siti Sa'diyah, *Program Akademik&Non-akademik* 05 Januari 2026.

¹⁹⁵ Wawancara, Agung Drajatmono, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

Hasil dari pelaksanaan program non-akademik tampak dari rekam karya dan ragam aktivitas akhir siswa. Pada program Vokasi, siswa mempresentasikan produk akhir berupa rancangan pakaian jadi dan alat teknologi sederhana dari laboratorium madrasah. Pada Program Riset, upaya pendampingan menghasilkan dokumen proposal dan laporan penelitian siswa yang dikirimkan ke berbagai perlombaan tingkat daerah dan nasional, hingga menghasilkan sejumlah piagam untuk arsip lembaga.¹⁹⁶

Di bidang keagamaan, Program Tahfiz mencatat rentetan hasil yang berawal dari rutinitas tahfiz pagi hari sebelum dimulainya jam pelajaran. Muhammad Faiz Nawawi mendapat juara pertama pada Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) Umum se-Mataraman yang diselenggarakan oleh IAIN Ponorogo pada November 2024. Pada kesempatan lain, Daffaa Maulana Azis mencatatkan capaian sebagai hafiz 30 juz, di mana capaian ini membantunya mendapat *Golden Ticket* untuk masuk ke Universitas Airlangga (UNAIR) pada tahun 2025.¹⁹⁷ Upaya madrasah mewadahi minat siswa di luar jam belajar juga terlihat di bidang seni, musik, dan kepemimpinan. Rajendra Brilian Atmaja mendapat juara 1 kompetisi piano Putri Violin Art Talent 2024 tingkat Kabupaten Ponorogo, diikuti capaian siswi lainnya sebagai pemenang Lomba Vokal Populer 2024. Di ranah kepemimpinan, Cahaya Vyanara Sasabilla meraih Juara 2 Orasi Pendidikan Tingkat Provinsi Jawa Timur dari Universitas Wiraraja pada akhir 2025.¹⁹⁸

Selain prestasi bidang seni dan karya tulis, capaian pada organisasi kesiswaan juga memberikan jalur masuk khusus ke perguruan tinggi negeri bagi pengurus inti. Peneliti menghimpun data dokumentasi berupa lembar pamflet digital ucapan selamat yang diterbitkan oleh madrasah sebagai bentuk apresiasi atas keberhasilan tersebut. Publikasi visual

¹⁹⁶ Observasi, *Koridor Etalase Prestasi dan Karya Vokasi*, MAN 2 Ponorogo, 12 Mei 2026.

¹⁹⁷ Observasi, *Daftar Prestasi....*, MAN 2 Ponorogo, 08 Januari 2026.

¹⁹⁸ Observasi, *Daftar Prestasi....*, MAN 2 Ponorogo, 08 Januari 2026.

mengenai pengumuman kelulusan lewat jalur kepemimpinan ini dapat dicermati pada gambar 6.2 berikut:



Gambar 6.2: Pamflet Ucapan kepada Siswa Yang Lolos di PTN Jalur Ketua Osis

Terkait rentetan capaian di bidang non-akademik ini, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, Bapak Galih Mahartanto, S.Pd selaku Waka Kesiswaan menyampaikan penjelasannya dalam kutipan wawancara:

"Dari buku catatan kita, anak-anak yang ikut Tahfiz sebagian besar menuntaskan hafalannya, bahkan sampai tembus kuliah. Ada juga yang pernah lulus TNI karena dia pernah disuruh untuk menjadi imam salat jamaah. Lalu untuk anak riset, seni, dan kepemimpinan, upaya mereka berlatih menghasilkan karya dan piala. Ini menunjukkan fasilitas madrasah terpakai sesuai dengan rencana."¹⁹⁹

Penilaian menyeluruh terhadap luaran non-akademik ini ditambahkan oleh Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., melalui sesi wawancara berkala:

"Perolehan penghargaan dari berbagai minat ini mengonfirmasi bahwa alokasi waktu pembinaan sore hari berjalan efektif. Upaya memberikan porsi seimbang antara kegiatan olahraga, seni, riset, dan

¹⁹⁹ Wawancara, Galih Mahartanto, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026

keagamaan berhasil mengoptimalkan potensi siswa di luar pencapaian ruang kelas."²⁰⁰

Berdasarkan paparan data hasil pengamatan, peninjauan berkas prestasi, serta konfirmasi wawancara dari pihak pimpinan dan kesiswaan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program non-akademik di MAN 2 Ponorogo telah memberikan luaran capaian yang optimal. Keberhasilan pembinaan pada bidang keterampilan terapan, riset, seni, keorganisasian, dan keagamaan terbukti mampu mengembangkan kecerdasan majemuk peserta didik di luar aktivitas ruang kelas. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya perolehan medali kejuaraan dari tingkat daerah hingga nasional, tersedianya produk fisik karya vokasi yang fungsional, serta tercapainya target hafalan pada program tahfiz. Ragam capaian tersebut sekaligus memberikan dampak positif berupa pemanfaatan jalur masuk khusus perguruan tinggi negeri bagi para siswa berprestasi, yang sekaligus mengonfirmasi bahwa upaya pengalokasian waktu serta pemanfaatan sarana prasarana madrasah pada sore hari telah berjalan secara efektif.

3. Evaluasi dan Penilaian Pimpinan

Kegiatan pengamatan oleh peneliti mengambil tempat di dalam ruang rapat utama lantai satu gedung administrasi MAN 2 Ponorogo. Kegiatan observasi ini dilaksanakan pada hari Senin, 12 Januari 2026, pukul 10.00 WIB. Adapun objek yang diamati secara langsung adalah lembar data hasil keputusan rapat, tumpukan berkas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) serta Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta lembar instrumen penilaian kinerja yang sedang ditinjau oleh jajaran pimpinan.²⁰¹

Seluruh capaian akhir dari program akademik dan non-akademik tersebut kemudian dihimpun oleh unsur pimpinan untuk dicermati secara menyeluruh. Kepala Madrasah beserta para wakil kepala mengadakan

²⁰⁰ Wawancara, Agung Drajatmono, *Program Akademik&Non-akademik*, 05 Januari 2026.

²⁰¹ Observasi, Aktivitas Ruang Rapat Administrasi Lantai Satu, MAN 2 Ponorogo, 13 Mei 2026.

agenda pertemuan bersama untuk memastikan keselarasan pelaksanaan program kerja. Dalam rapat tahunan ini, pimpinan melakukan langkah evaluasi yang meliputi: (1) pengumpulan data laporan kelulusan PTN, daftar prestasi siswa di berbagai lomba, serta rekapan catatan dari setiap penanggung jawab program; (2) pencocokan data capaian riil di lapangan dengan target dokumen RKJM dan RKT yang disusun pada awal masa ajaran; (3) pemilahan bagian dari program yang berjalan sesuai dengan pedoman dan bagian yang jadwal pelaksanaannya bergeser; dan (4) pembahasan catatan temuan dari peninjauan keliling yang dilakukan ke area ruang kelas belajar serta fasilitas penunjang lainnya selama periode berjalan.

Hasil dari pencocokan data operasional ini langsung digunakan untuk merancang upaya tindak lanjut madrasah pada masa berikutnya. Pihak madrasah mendata peralatan apa saja yang perlu diganti untuk mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran di ruang kelas belajar pada masa selanjutnya. Mereka juga merumuskan penyesuaian alokasi waktu dan sarana untuk kegiatan pembinaan siswa agar capaian yang sudah ada dapat dipertahankan. Agenda evaluasi tahunan ini dilaksanakan secara formal untuk merangkum seluruh pertanggungjawaban program kerja serta menghasilkan rekomendasi perbaikan. Perbandingan antara target rencana kerja dengan realisasi capaian di lapangan tersebut dapat dicermati melalui tabel 6.1 sebagai berikut:

No	Komponen Perencanaan	Realisasi di Lapangan	Tindak Lanjut / Upaya Pimpinan
1	Kelulusan PTN & Kedinasan	Target kuantitas tercapai, data terekam lengkap pada dokumen BK.	Melanjutkan program bimbingan intensif dan persiapan jalur tes.
2	Program KBC (2 Tahun)	Peserta didik berhasil menuntaskan ujian akhir lebih awal.	Mempertahankan alokasi waktu program dan jadwal pendampingan guru.
3	<i>International Class Program</i> (ICP)	Siswa berhasil menyelesaikan ujian menggunakan pengantar bahasa Inggris pada mata pelajaran sains dan matematika sesuai perpaduan	Upaya penyediaan media penunjang draf materi ajar dwibahasa untuk menjaga mutu kelulusan.

No	Komponen Perencanaan	Realisasi di Lapangan	Tindak Lanjut / Upaya Pimpinan
		kurikulum nasional dan Cambridge.	
4	Kuantitas Prestasi Ekstrakurikuler (IKSK 3.4)	Data capaian menunjukkan tren kenaikan bergerak dari baseline awal 96 prestasi menuju target yang ditetapkan.	Upaya mengoptimalkan pembinaan minat bakat melalui pemanfaatan Gedung Olahraga (GOR) guna mencapai target 110 prestasi.
5	Pembinaan Tahfiz Al-Qur'an	Kegiatan hafalan berjalan secara terfokus dengan dukungan akomodasi hunian Asrama Mahad Ronggo Warsito.	Upaya mengoptimalkan daya tampung dan pengelolaan fasilitas asrama sebagai sentra pembinaan keagamaan.
6	Penggunaan Media Peraga	Berjalan secara teratur di setiap ruang kelas belajar.	Upaya pendataan berkala untuk peremajaan unit proyektor yang rusak.

Tabel 6.1: Matriks Penyelarasan Target Rencana dan Realisasi Capaian Akhir Tahun MAN 2 Ponorogo²⁰²

Data penyelarasan dalam tabel menunjukkan bahwa setiap capaian program di lapangan didasarkan pada target operasional yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengenai upaya penjabaran visi dan misi lembaga menjadi tolok ukur yang riil ini, Kepala MAN 2 Ponorogo, Bapak Agung Drajatmono, M.Pd., memberikan penjelasan dalam sesi wawancara sebagai berikut:

"Visi dan misi madrasah harus menjadi dasar dari setiap program yang kami buat, bukan sekadar pajangan dinding. Oleh karena itu, dalam rapat kerja, visi-misi tersebut langsung kami *breakdown* menjadi indikator capaian yang jelas, misalnya target kuantitas kelulusan di PTN dan target medali kompetisi. Dengan begitu, guru-guru memiliki tolok ukur yang konkret saat mengajar di kelas."²⁰³

Respon mengenai tindak lanjut hasil evaluasi pimpinan ini disimpulkan oleh Wakil Kepala Bidang Kurikulum, Ibu Siti Sa'diyah, S.Pd, M.Pd., dalam sesi wawancara:

"Kami di bidang kurikulum bertugas mengawal agar visi-misi tersebut mewujudkan dalam target akademik yang riil. Indikator dari visi madrasah yang berorientasi pada mutu kelulusan

²⁰² Dokumentasi, "Dokumen Rencana Strategis (Renstra) MAN 2 Ponorogo" MAN 2 Ponorogo, 13 Mei 2026.

²⁰³ Wawancara, Agung Drajatmono, *Monitoring dan Evaluasi*, 05 Januari 2026.

diimplementasikan lewat target kelulusan siswa pada jalur SNBP, SNBT, serta kesiapan draf silabus untuk kelas-kelas khusus."²⁰⁴

Berdasarkan paparan data hasil pengamatan dokumen penyelarasan, peninjauan berkas laporan, serta konfirmasi wawancara bersama jajaran pimpinan madrasah, dapat disimpulkan bahwa matriks target dan realisasi capaian di MAN 2 Ponorogo merupakan instrumen kendali mutu yang berjalan secara efektif. Data dalam matriks tersebut berfungsi menyandingkan akurasi ketercapaian program di lapangan yang mencakup pemenuhan target kuantitas kelulusan PTN dan kedinasan, ketepatan waktu kelulusan kelas KBC, serta kemampuan ujian berbahasa Inggris pada kelas ICP dengan dokumen perencanaan yang telah ditetapkan.

Melalui aktivitas pencocokan data operasional akademik dan non-akademik tersebut, jajaran pimpinan dapat memetakan draf capaian kerja sekaligus mengidentifikasi pemanfaatan fasilitas secara objektif. Hasil evaluasi ini secara langsung ditransformasikan menjadi dasar upaya taktis dalam menentukan keberlanjutan alokasi waktu bimbingan intensif, pendampingan guru, serta penyediaan media penunjang materi dwibahasa. Selain itu, data tersebut mendasari langkah optimalisasi prasarana penunjang, seperti pemanfaatan Gedung Olahraga (GOR) untuk menaikkan prestasi ekstrakurikuler, pengelolaan Asrama Ma'had Ronggo Warsito untuk program tahfiz, hingga peremajaan unit proyektor yang rusak di ruang kelas belajar. Melalui mekanisme peninjauan yang kontinu terhadap kebutuhan riil tersebut, alur pengambilan keputusan strategis di madrasah dapat terus berjalan guna merancang perbaikan mutu program pendidikan pada tahun ajaran berikutnya.

Untuk mempermudah pemahaman mengenai seluruh rangkaian data capaian program tersebut, diperlukan sebuah pemetaan visual. Melalui pemetaan ini, hubungan antara upaya pencapaian target akademik, pengembangan potensi non-akademik, hingga langkah kendali mutu oleh

²⁰⁴ Wawancara, Siti Sa'diyah, *Monitoring dan Evaluasi*, 05 Januari 2026.

manajemen madrasah dapat dilihat secara jelas dalam satu alur yang saling berkaitan. Rangkuman seluruh elemen pelaksanaan strategi di MAN 2 Ponorogo tersebut digambarkan melalui peta konsep pada Gambar 6.3 di bawah ini:



Gambar 6.3: Peta Konsep Dampak Perencanaan Strategik MAN 2 Ponorogo

B. Analisis Data

Pada tahap ini, temuan lapangan mengenai capaian lembaga dianalisis menggunakan landasan teori manajemen strategik dari John M. Bryson. Merujuk pada kerangka kerjanya, kondisi di akhir masa ajaran ini masuk ke dalam langkah kesepuluh, yakni peninjauan kembali strategi dan proses perencanaan (*Reassessing Strategies and the Strategic Planning Process*). Berdasarkan paparan data khusus yang telah diuraikan, analisis terhadap hasil dan capaian akhir di madrasah ini dibedah ke dalam tiga aspek teoretis berikut:

1. Penilaian Hasil Upaya Berdasarkan Tujuan (*Assessing Outcomes*)

Teori Bryson menyebutkan bahwa capaian akhir pada suatu lembaga perlu disejajarkan dengan tujuan yang tertuang pada awal perencanaan.²⁰⁵ Temuan lapangan mengenai hasil dari program di

²⁰⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Francisco: Jossey-Bass, 2018), 308.

madrasah ini menunjukkan kesesuaian dengan konsep penilaian luaran tersebut. Pihak madrasah melihat kembali rumusan pedoman awal mereka pada dokumen Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Langkah ini menjadi landasan bagi pengelola untuk menilai arah dari rutinitas kegiatan selama satu tahun ajaran penuh.

Hasil operasional di bidang akademik seperti penerimaan lulusan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) diposisikan sebagai indikator pemenuhan program madrasah. Capaian penyelesaian kurikulum ganda pada program *International Class Program* (ICP) juga dimasukkan dalam perekaman kelulusan. Madrasah menggunakan rekapan data ini untuk meninjau apakah upaya bimbingan belajar di kelas sore searah dengan rumusan awal. Perekaman kelulusan operasional ini juga berlaku untuk kelas percepatan atau Kelompok Belajar Cepat (KBC) yang mengumpulkan modul lebih awal.

Di ranah non-akademik, rentetan capaian siswa menjadi wujud nyata dari upaya madrasah mewadahi potensi yang beragam. Laporan penghargaan seperti juara Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) dan kompetisi seni dicatat oleh pihak pimpinan ke dalam daftar prestasi akhir lembaga. Capaian pada lomba orasi dan riwayat kepemimpinan OSIS juga didata sebagai wujud akhir dari upaya pembinaan keorganisasian. Keberagaman catatan pencapaian ini menandakan bahwa madrasah menyediakan ruang praktik yang pas untuk masing-masing minat siswa.

Pengumpulan rekapan akademik dan penghargaan non-akademik ini merupakan upaya madrasah dalam menakar hasil kegiatan lapangan. Catatan tersebut menjadi bahan bagi pengelola untuk membaca kembali kecocokan antara rencana di atas kertas dengan realitas kegiatan. Dari lembaran rekapan itu, lembaga membuktikan bahwa luaran kegiatan siswa sejalan dengan penyediaan fasilitas di lingkungan sekolah. Perekaman data ini merepresentasikan tindakan madrasah dalam memvalidasi jalannya upaya yang telah berlalu.

Pandangan Bryson mengenai penilaian hasil ini diperkuat oleh pemikiran J. Salusu mengenai evaluasi efektivitas keputusan strategis. Salusu menjelaskan bahwa keberhasilan sebuah pilihan strategis diukur dari kemampuan tindakan tersebut dalam mewujudkan sasaran jangka panjang yang telah disepakati bersama oleh organisasi.²⁰⁶ Dengan demikian, pencocokan data lulusan PTN dan dokumen prestasi siswa oleh pihak MAN 2 Ponorogo merupakan langkah validasi empiris untuk memastikan bahwa keputusan alokasi program akademik dan non-akademik memberikan dampak nyata yang searah dengan target lembaga.

2. **Pemanfaatan Capaian sebagai Umpan Balik (*Feedback and Learning*)**

Dalam panduan manajemen strategis, rekam jejak capaian yang diperoleh suatu lembaga berfungsi sebagai umpan balik bagi kelangsungan program.²⁰⁷ Madrasah menerapkan tahapan umpan balik ini melalui pengumpulan berkas akhir dari berbagai unit program. Catatan rutinitas siswa dikumpulkan di akhir tahun untuk ditinjau ulang oleh pihak pengelola. Tindakan membaca rekapan ini berguna untuk mengenali ritme harian dan jalannya upaya pendampingan yang diberikan oleh para guru.

Upaya pemanfaatan rekam jejak ini tampak dari pengecekan lembar catatan pada program Tahfiz. Buku *mutaba'ah* yang berisi daftar setoran siswa digunakan sebagai petunjuk untuk melihat berjalannya rutinitas pagi sebelum masuk kelas. Selain itu, diterimanya siswa di jalur penerimaan universitas berkat hafalan Quran maupun riwayat OSIS juga menjadi umpan balik mengenai luaran pembinaan karakter. Madrasah mengamati bahwa rutinitas di luar jam pelajaran memberi bekal riwayat yang menunjang profil siswa setelah masa kelulusan.

Pemanfaatan jalur umpan balik ini juga diterapkan pada kelas vokasi dan riset melalui pengumpulan karya buatan siswa. Kumpulan rancangan busana, perangkat teknologi rakitan, dan naskah karya tulis

²⁰⁶ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 114.

²⁰⁷ Bryson, *Strategic Planning*, 312.

menjadi bahan tinjauan bagi pembimbing. Kumpulan hasil produk fisik tersebut menjadi penanda mengenai berjalannya aktivitas jam praktik madrasah. Melalui tumpukan karya ini, pihak sekolah dapat memastikan berfungsinya kelengkapan sarana di bengkel dan laboratorium.

Ragam rekam jejak capaian ini memberikan petunjuk bagi lembaga mengenai proses operasional yang baru saja usai. Madrasah menggunakan catatan luaran tersebut untuk mengetahui upaya pelaksanaan mana yang arahnya sejajar dengan panduan kerja. Data umpan balik ini juga menampakkan bagian kegiatan madrasah yang memerlukan pergeseran porsi pembimbingan. Upaya mempelajari dokumen capaian ini menjadi cara bagi lembaga untuk merawat siklus kelangsungan programnya.

Evaluasi berbasis umpan balik ini selaras dengan konsep umpan balik strategis yang dikemukakan oleh Salusu. Dalam manajemen organisasi, Salusu menegaskan bahwa rekam jejak capaian masa lalu harus diposisikan sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) untuk mendeteksi kesenjangan antara kapasitas internal dengan tuntutan hasil kerja.²⁰⁸ Melalui pengumpulan produk fisik vokasi, proposal riset, serta buku kontrol tahfiz, MAN 2 Ponorogo memanfaatkan hasil riil tersebut sebagai bahan koreksi manajerial guna menjaga keberlanjutan siklus mutu program pada masa berikutnya.

3. Peninjauan Ulang dan Penyesuaian Rencana (*Reassessing and Modifying*)

Langkah penutup dalam panduan Bryson mengarahkan pengelola lembaga pada kegiatan peninjauan ulang untuk menyiapkan rancangan lanjutan.²⁰⁹ Agenda rapat evaluasi tahunan oleh unsur pimpinan madrasah merupakan wujud perlakuan dari tahapan peninjauan akhir ini. Forum pertemuan tersebut menjadi wadah bagi rekapan capaian lapangan untuk disandingkan dengan dokumen awal madrasah. Pertemuan pimpinan ini

²⁰⁸ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 118.

²⁰⁹ Bryson, *Strategic Planning*, 315.

menjadi ruang khusus untuk membicarakan hasil dari upaya pelaksanaan harian yang telah usai.

Di dalam forum pertemuan ini, Kepala Madrasah beserta wakilnya mencocokkan lembaran laporan dari masing-masing wali kelas dan guru pembimbing. Mereka menyimak laporan penerimaan mahasiswa, daftar piagam perlombaan, serta rekapan pembuatan produk vokasi. Catatan temuan fisik dari peninjauan keliling terkait ketersediaan bahan praktik juga dibahas bersama di meja rapat. Tindakan membicarakan temuan ini ditujukan untuk memilah jadwal yang mengalir lancar dan rutinitas yang butuh penataan kembali.

Berdasarkan perbincangan pada pertemuan peninjauan tersebut, pimpinan madrasah merumuskan rincian penyesuaian untuk menjaga kelangsungan operasional. Pihak lembaga menyusun daftar pergantian alat demi mendukung aktivitas harian belajar siswa di ruang kelas belajar. Mereka juga mencatat alokasi perawatan alat bagi fasilitas vokasi apabila ada perangkat mesin yang butuh perbaikan berkala. Upaya penataan sarana ini dirancang untuk merespons temuan dari rangkaian aktivitas harian siswa.

Selain penataan fasilitas barang, kegiatan penyesuaian ini juga meliputi pengaturan ulang jam kerja. Kepala Madrasah menata kembali alokasi waktu untuk ragam kegiatan pendampingan sore dan jadwal latihan pada fasilitas olahraga. Daftar rumusan perbaikan dari agenda evaluasi ini diubah menjadi rancangan kerja operasional dalam dokumen RKA-M untuk masa ajaran baru. Tahapan peninjauan ulang ini membuat alur perencanaan madrasah berputar kembali dari awal untuk merumuskan upaya kerja pada tahun ajaran selanjutnya.

Tahapan peninjauan ulang dan modifikasi rencana ini mengafirmasi karakteristik keputusan strategis menurut Salusu yang bersifat dinamis dan fleksibel. Salusu menyatakan bahwa peninjauan kembali terhadap seluruh keputusan organisasi merupakan upaya krusial untuk melakukan penyesuaian strategi (*strategic adjustment*) agar

lembaga tetap adaptif dalam merespons perkembangan lingkungan luar.²¹⁰ Pelaksanaan rapat evaluasi tahunan serta perumusan ulang jadwal dan anggaran sarana prasarana di MAN 2 Ponorogo membuktikan berjalannya siklus pengambilan keputusan yang berputar secara kontinu demi meningkatkan kinerja organisasi secara jangka panjang.

Berdasarkan analisis menggunakan teori John M. Bryson, pelaksanaan perencanaan strategik di MAN 2 Ponorogo menunjukkan adanya kesinambungan. Madrasah berupaya menjembatani kesenjangan antara perumusan strategi dan eksekusi operasional. Keberhasilan ini ditopang oleh kemampuan manajemen dalam mengurai visi menjadi program spesifik, mengondisikan lingkungan belajar melalui fasilitas yang relevan, serta mengawal pelaksanaannya melalui sistem pengawasan pimpinan yang berkelanjutan.

Pandangan Bryson mengenai penilaian hasil tersebut diperkuat oleh pemikiran J. Salusu mengenai evaluasi efektivitas keputusan strategis. Salusu menjelaskan bahwa keberhasilan sebuah pilihan strategis diukur dari kemampuan tindakan tersebut dalam mewujudkan sasaran jangka panjang yang telah disepakati bersama oleh organisasi. Dengan demikian, pencocokan data lulusan PTN dan dokumen prestasi siswa oleh pihak MAN 2 Ponorogo merupakan langkah validasi empiris untuk memastikan bahwa keputusan alokasi program akademik dan non-akademik memberikan dampak nyata yang searah dengan target lembaga.

Pandangan Bryson mengenai penilaian hasil tersebut diperkuat oleh pemikiran J. Salusu mengenai evaluasi efektivitas keputusan strategis, di mana keberhasilan sebuah pilihan diukur dari perwujudan sasaran jangka panjang organisasi. Pengumpulan rekam jejak capaian juga diposisikan sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) untuk mendeteksi kesenjangan kapasitas internal lembaga. Dengan demikian, agenda rapat evaluasi tahunan serta perumusan ulang jadwal dan alokasi anggaran

²¹⁰ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 125.

RKA-M di MAN 2 Ponorogo membuktikan berjalannya siklus penyesuaian strategi (*strategic adjustment*) yang berputar secara kontinu demi meningkatkan kinerja organisasi.

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Tahap sinkronisasi ini merupakan upaya untuk menghubungkan seluruh temuan penelitian mulai dari tahap perencanaan hingga perolehan hasil di MAN 2 Ponorogo. Proses ini bertujuan untuk melihat bagaimana alur kerja organisasi bertransformasi menjadi sebuah pola peningkatan mutu yang berkelanjutan. Berdasarkan tinjauan menyeluruh, sinkronisasi data tersebut dapat diuraikan dalam tiga poin utama berikut:

1. Keselarasan Alur Perencanaan dan Kinerja

Sinkronisasi pertama terlihat pada hubungan antara dokumen rencana di atas kertas dengan realitas capaian di lapangan. Upaya penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang dibahas pada bab sebelumnya tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi kompas bagi munculnya prestasi siswa. Adanya keselarasan antara target yang dipasang oleh pimpinan dengan hasil akhir yang diperoleh menunjukkan bahwa strategi lembaga dijalankan secara berkesinambungan. Penjabaran strategi ke dalam program teknis merupakan kunci dari munculnya luaran yang dapat diamati pada akhir tahun ajaran.

Penerapan sistem pengelolaan ruang kelas belajar bagi seluruh siswa merupakan bentuk sinkronisasi antara kebijakan manajemen ruang dengan efektivitas belajar harian. Upaya ini memastikan bahwa fasilitas madrasah tidak hanya menjadi aset fisik, tetapi berfungsi sebagai instrumen pendukung pencapaian target akademik. Sinkronisasi ini tampak pada kesiapan sarana yang selalu tersedia di dalam ruang kelas saat kegiatan pembelajaran berlangsung sesuai dengan rumpun keilmuannya. Keterkaitan antara pengaturan ruang dan kenyamanan belajar siswa menjadi bukti adanya alur kerja yang tertata.

Di bidang non-akademik, sinkronisasi terlihat pada penyediaan wadah pembinaan yang berujung pada perolehan prestasi di berbagai ajang perlombaan. Upaya madrasah dalam memfasilitasi program Tahfiz, Vokasi, dan Riset menghasilkan luaran berupa sertifikat kejuaraan serta pengakuan dari pihak luar. Keberhasilan siswa menembus perguruan tinggi negeri melalui jalur prestasi merupakan dampak dari adanya sinkronisasi antara minat siswa dengan program unggulan madrasah. Pola hubungan ini menunjukkan bahwa setiap elemen kegiatan diatur untuk mendukung ketercapaian visi lembaga.

Secara teoretis, sinkronisasi ini mencerminkan langkah integrasi strategi yang menuntut adanya keselarasan antara tujuan organisasi dengan tindakan operasional. MAN 2 Ponorogo melakukan integrasi tersebut dengan memastikan setiap sumber daya yang dimiliki bergerak menuju arah yang sama. Upaya sinkronisasi ini membuat aktivitas madrasah tidak berjalan secara parsial, melainkan menjadi satu kesatuan langkah manajerial. Dengan demikian, setiap hasil yang muncul di akhir tahun ajaran merupakan dampak langsung dari proses sinkronisasi yang dilakukan sejak tahap perencanaan.

2. Transformasi Budaya Organisasi Melalui Evaluasi

Sinkronisasi data juga membawa dampak pada transformasi pola kerja dan budaya organisasi di lingkungan madrasah. Upaya evaluasi tahunan yang dilakukan oleh pimpinan bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan sarana untuk mengubah cara pandang warga madrasah terhadap mutu. Melalui forum peninjauan ulang, setiap kegagalan teknis atau pergeseran jadwal diolah menjadi bahan pembelajaran untuk perbaikan. Proses transformasi ini mendorong munculnya budaya kerja yang lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan siswa di lapangan.

Penerapan sistem umpan balik dari rekam jejak prestasi siswa memicu transformasi pada metode bimbingan yang dilakukan oleh guru. Guru tidak lagi hanya berfokus pada penyelesaian materi di dalam kelas, tetapi juga memantau perkembangan profil siswa secara individu melalui buku kontrol. Transformasi ini terlihat pada bagaimana guru Tahfiz dan guru Vokasi menyesuaikan pola pendampingan berdasarkan temuan hasil praktik siswa. Upaya penyesuaian harian ini menunjukkan adanya pergeseran dari budaya kerja statis menuju budaya kerja yang berbasis pada perbaikan terus-menerus.

Dampak transformatif selanjutnya muncul pada cara madrasah mengelola dan merawat sarana prasarana yang tersedia. Keputusan pimpinan untuk melakukan penyesuaian alat laboratorium dan perawatan ruang kelas belajar didasarkan pada data kebutuhan nyata. Hal ini mentransformasi manajemen sarana dari yang bersifat pengadaan rutin menjadi manajemen sarana yang berbasis pada fungsionalitas program. Upaya penataan kembali fasilitas ini memastikan bahwa setiap investasi fisik yang dilakukan oleh madrasah benar-benar mendukung kelancaran proses pembelajaran.

Dalam perspektif manajemen strategik, proses transformasi ini merupakan upaya organisasi untuk mempertahankan keberlanjutan kinerjanya di masa depan. MAN 2 Ponorogo menjalankan transformasi ini

dengan menanamkan kesadaran akan pentingnya data capaian sebagai bahan koreksi rencana. Budaya organisasi yang terbuka terhadap evaluasi membuat madrasah mampu beradaptasi dengan perubahan tantangan pendidikan. Transformasi ini menjadi modal penting bagi lembaga untuk tetap menjaga daya saing dan mutu pembelajarannya secara konsisten.

3. Keberlanjutan Strategik dan Rencana Masa Depan

Sinkronisasi akhir diarahkan pada upaya menjaga keberlanjutan program agar tidak berhenti pada satu periode ajaran saja. Pimpinan madrasah menyadari bahwa setiap capaian yang diperoleh merupakan pijakan untuk merancang upaya yang lebih baik di tahun berikutnya. Alur perencanaan yang berputar kembali setelah tahap evaluasi menunjukkan bahwa strategi organisasi bersifat dinamis dan tidak kaku. Upaya menjaga keberlanjutan ini dilakukan dengan mengamankan praktik-praktik baik yang sudah terbukti memberikan hasil positif bagi siswa.

Rencana masa depan madrasah disusun dengan mempertimbangkan catatan penyesuaian yang muncul pada saat rapat tahunan berlangsung. Upaya perbaikan jadwal bimbingan sore dan penambahan fasilitas bimbingan kedinasan merupakan wujud dari perencanaan yang berbasis pada temuan lapangan. Sinkronisasi antara kebutuhan siswa dengan respons kebijakan pimpinan ini menjamin bahwa rencana ke depan tetap relevan dengan kondisi riil. Keberlanjutan strategik ini memastikan bahwa setiap program unggulan tetap memiliki daya tarik bagi masyarakat luas.

Transformasi rencana ke depan juga mencakup upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk mengimbangi kelengkapan fasilitas. Pimpinan madrasah merancang agenda koordinasi rutin agar para guru tetap memiliki semangat yang sama dalam mengawal program ruang kelas belajar yang optimal. Penyelarasan antara kesiapan mental pendidik dengan sarana yang tersedia menjadi faktor penentu bagi keberhasilan rencana masa depan. Upaya sinkronisasi pada aspek manusia ini ditujukan

agar setiap strategi yang disusun dapat dieksekusi dengan tingkat disiplin yang tinggi.

Langkah peninjauan dan penyesuaian rencana secara berkala ini sejalan dengan upaya penguatan kapasitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. MAN 2 Ponorogo memosisikan diri sebagai lembaga yang terus belajar melalui rangkaian siklus perencanaan strategik yang utuh. Keberlanjutan ini memastikan bahwa prestasi yang diraih oleh siswa bukan merupakan suatu kebetulan, melainkan hasil dari sistem yang dikelola dengan baik. Dengan demikian, sinkronisasi data dan dampak transformatif ini menjadi penutup yang mengunci seluruh rangkaian proses manajemen di madrasah.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian mengenai perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan di MAN 2 Ponorogo ini merangkum seluruh temuan lapangan mulai dari tahap awal hingga capaian akhir. Penarikan simpulan ini disusun berdasarkan rumusan masalah yang membedah jalannya pedoman kerja lembaga. Adapun kesimpulannya di bawah ini:

1. Tahapan perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo terdiri dari: *Pertama*, perumusan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dilakukan melalui beberapa tahapan terstruktur. Tahapan tersebut dimulai dari kegiatan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) untuk memetakan draf capaian tahun sebelumnya serta analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal lembaga.; *Kedua*, pengelola madrasah mengadakan *workshop* dan forum pertemuan awal tahun yang melibatkan unsur komite, pimpinan, serta seluruh tenaga pendidik guna menjajaki aspirasi dalam penetapan arah kebijakan madrasah; *Ketiga*, penyusunan draf program kerja, penyelarasan alokasi anggaran sarana prasarana, hingga akhirnya dilakukan finalisasi dokumen kesepakatan bersama. Dokumen RKT hasil perumusan tersebut berfungsi sebagai pedoman arah bagi pengelola madrasah sebagai bentuk upaya menyelenggarakan program akademik dan pembinaan non-akademik di lingkungan madrasah.
2. Pelaksanaan rencana strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo diwujudkan melalui pengorganisasian ruang dan penjadwalan rutinitas secara terperinci untuk melayani total akumulasi 1.361 peserta didik pada Tahun Ajaran 2025/2026. Lembaga menerapkan kebijakan penataan ruang kelas bagi seluruh siswa, di mana setiap mata pelajaran menempati ruang tetap yang dikondisikan sebagai sentra belajar dengan kelengkapan media peraga spesifik rumpun keilmuan. *Pertama*,

pada akademik, program dieksekusi melalui klasifikasi kelas khusus, meliputi *International Class Program* (ICP) yang memadukan kurikulum nasional dan standar Cambridge dengan pengantar bahasa Inggris, Kelompok Belajar Cepat (KBC) atau KBC melalui pengumpulan modul pengayaan akselerasi dua tahun, serta Kelas Bina Prestasi yang menyelenggarakan penambahan jam bimbingan sore hari berupa latihan soal ujian masuk perguruan tinggi. *Kedua*, pada ranah non-akademik, eksekusi dilakukan lewat kegiatan praktik langsung di laboratorium vokasi (multimedia, elektro, tata busana), pendampingan penulisan karya ilmiah pada program riset, latihan rutin di gedung olahraga, serta program keagamaan berupa setoran hafalan Tahfiz setiap pagi hari. Keseluruhan aktivitas operasional ini berada di bawah pengawasan langsung melalui upaya peninjauan keliling berkala oleh Kepala Madrasah bersama para wakil kepala guna mengecek kehadiran warga sekolah dan fungsionalitas alat praktek.

3. Dampak implementasi perencanaan strategik dalam meningkatkan kinerja lembaga di MAN 2 Ponorogo tersebut dapat dilihat dari dokumen rekapan luaran siswa pada akhir tahun ajaran yang memuat berbagai hasil riil. *Pertama*, pada capaian akademik, dampak terlihat dari banyaknya jumlah lulusan yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui jalur undangan (SNBP), ujian tulis (SNBT), politeknik kedinasan, hingga jalur khusus seperti *Golden Ticket* di Universitas Airlangga dan Universitas Negeri Malang, yang berkorelasi positif terhadap raihan skor kemampuan literasi sebesar 100% (predikat Baik) pada dokumen instrumen Rapor Pendidikan madrasah. *Kedua*, pada aspek non-akademik, hasil terekam dari perolehan penghargaan perlombaan tingkat daerah hingga nasional, seperti Juara 1 Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) se-Mataraman, Juara 1 Kompetisi Piano Kabupaten Ponorogo, serta Juara 2 Orasi Pendidikan Tingkat Provinsi Jawa Timur, di samping adanya produk fisik berupa busana jadi dan perangkat teknologi rakitan siswa vokasi. Pihak madrasah menggunakan rekam jejak capaian siswa ini sebagai data umpan balik

dalam agenda rapat evaluasi tahunan unsur pimpinan. Pertemuan peninjauan ulang tersebut menghasilkan rumusan penyesuaian baru, sehingga alur manajerial organisasi berjalan kembali sebagai upaya menyiapkan kelengkapan sarana fisik kelas serta penataan alokasi jadwal bimbingan pada masa ajaran mendatang.

B. Saran

Berdasarkan paparan data lapangan dan kesimpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa masukan yang dapat dipertimbangkan demi menjaga kelangsungan upaya madrasah. Saran ini ditujukan kepada berbagai pihak yang saling berkaitan dalam rutinitas operasional di MAN 2 Ponorogo:

1. Bagi Pimpinan Madrasah

Kepala Madrasah dan para wakil kepala diharapkan untuk merawat rutinitas rapat peninjauan tahunan yang sudah berjalan dengan meningkatkan penyelarasan alokasi program terhadap draf indikator Rencana Strategis (Renstra). Pimpinan perlu memastikan ketersediaan alokasi perbaikan sarana fisik secara berkala untuk menjaga kelancaran pergantian jam pada sistem tata ruang mata pelajaran pilihan, serta melanjutkan kegiatan peninjauan keliling guna memastikan kesiapan alat praktik laboratorium agar selalu sesuai dengan daftar draf rencana kebutuhan program khusus. Selain itu, unsur pimpinan diharapkan meningkatkan tindak lanjut, draf pemantauan objektif, serta pemanfaatan hasil instrumen supervisi tahunan guru secara menyeluruh agar persentase ketercapaiannya dapat melampaui rentang draf evaluasi saat ini yang masih berada di kisaran 50% hingga 70% dari populasi tenaga pendidik.

2. Bagi Tenaga Pendidik

Para guru pengampu dan pendamping program disarankan untuk terus menjaga rutinitas pencatatan rekam jejak capaian kompetensi siswa, seperti pada pengisian instrumen buku *monitoring* program tahfiz maupun draf daftar inventarisasi karya ilmiah dan produk vokasi. Upaya pendataan rekam jejak ini perlu dipertahankan konsistensinya agar jajaran

manajemen madrasah senantiasa memiliki draf data umpan balik yang valid dan akurat pada setiap akhir semester. Tenaga pendidik juga diharapkan segera mengomunikasikan temuan hambatan teknis draf pembelajaran harian di kelas kepada pihak pimpinan agar langkah penyesuaian program dan perbaikan fasilitas dapat segera dirumuskan di dalam rapat koordinasi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini baru menyoroti alur kerja madrasah dari sudut pandang pelaksanaan perencanaan strategik hingga capaian *output* akhir lembaga secara umum, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji tata kelola pembiayaan dan efisiensi alokasi dana operasional dalam menunjang keberlangsungan fasilitas ruang kelas khusus. Peneliti lain juga dapat mengambil fokus kajian pada satu bentuk program secara lebih spesifik, seperti upaya pendampingan khusus pada kluster kelas *International Class Program* (ICP), Kelompok Belajar Cepat (KBC), maupun kelas vokasi terapan guna membedah rutinitas praktik manajemen lembaga secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ahmadi. *Manajemen Kurikulum Pendidikan Kecakapan Hidup*. Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013.
- Allison, Michael, dan Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. New York: Wiley, 2015.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Edisi ke-4. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning, 2018.
- Dally, Dadang. *Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press, 2018.
- David, Fred R., dan Forest R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Pearson, 2020.
- Dharma, Agus. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Fattah, Nanang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Fauzi, Ahmad. *Strategi Pengembangan Mutu Madrasah Berbasis Perencanaan Visioner*. Surabaya: Global Aksara Press, 2025.
- Hamdan. *Manajemen Pendidikan di Era Disrupsi Digital: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Kencana, 2023.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Hidayat, Syarif. *Perencanaan Strategik dan Implementasi Kebijakan di Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Alfabeta, 2024.
- Hussey, David E. *Corporate Planning: Theory and Practice*. Oxford: Pergamon Press, 1998.
- Jatmiko, Rahmad Dwi. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press, 2003.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, dan Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy*. New York: Pearson Education, 2014.

- Kurniadin, Didin, dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Lawler, Edward E., dan Lyman W. Porter. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1967.
- Lynch, Richard. *Strategic Management*. London: Pearson Education, 2018.
- Mangkunegara, Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. *Human Resource Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edisi ke-4. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muljadi. *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Mundiri, Akmal. *Organizational Culture and Strategic Planning in Islamic Educational Institutions*. Yogyakarta: Grandis Publishing, 2022.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Strategik Mutu Madrasah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: Pena Salsabila, 2021.
- Prasetyo, Bambang. *Konsep Dasar dan Aplikasi Perencanaan Manajemen Pendidikan Modern*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2025.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter. *Management*. Boston: Pearson, 2020.
- Rodliyah, Siti. *Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan dan Perencanaan di Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Rukin. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2021.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Siagian, Sondang. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Sidiq, Umar, dan Hosaini. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019.
- Sidiq, Umar, dan Moh. Miftachul Choiri. *Metodologi Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Steiner, George A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press, 1997.

- Stevens, Robert E., David L. Loudon, dan Bruce Wrenn. *Marketing Planning Guide*. New York: Routledge, 2012.
- Stoner, James A.F., dan R. Edward Freeman. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Suwendra, Wayan. *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan, dan Keagamaan*. Bali: Nilacakra, 2018.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Wahyudi, Agustinus Sri. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson, 2018.
- Wheelen, Thomas L., dan J. David Hunger. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson, 2017.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016.
- Yusuf, Ahmad Muri. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenamedia Group, 2014.

JURNAL

- Aminah, Siti. "Problematika dan Tantangan Digitalisasi Madrasah di Indonesia: Sebuah Kajian Evaluatif." *Jurnal Pendidikan Islam Kontemporer* 5, no. 1 (2022).
- Anwar, Muhammad. "Transformasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dalam Menghadapi Era Big Data." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2024).
- Arifin, Zainal. "Dinamika Manajemen Madrasah dalam Menghadapi Persaingan Global." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 11, no. 1 (2023).
- Hidayat, Rahmat, dan Siti Nurjanah. "Resistensi Perubahan Budaya Kerja dalam Adopsi Teknologi Informasi di Madrasah Swasta." *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan* 7, no. 2 (2024).
- Kalsum, Umi. "Referensi sebagai Layanan, Referensi sebagai Tempat: Sebuah Tinjauan terhadap Layanan Referensi di Perpustakaan Perguruan Tinggi." *Jurnal Iqra* 10, no. 1 (2017).
- Permatasari, Arini. "Analisa Konsep Perencanaan Strategis." *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, no. 2 (2017).

- Setiawan, Bambang. "Misalignment Data Sistem Informasi Manajemen terhadap Pengambilan Keputusan Strategis Kepala Madrasah." *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam* 6, no. 3 (2023).
- Subarkah, Ahmad. "Analisis Kesenjangan Anggaran dan Kesiapan Infrastruktur Digital pada Madrasah Pinggiran." *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Pendidikan* 12, no. 1 (2025).

DISERTASI & TESIS

- Andai, Juarni. "Perencanaan Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri 1 Luwu Utara." Tesis, Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2019.
- Dacholfany, M. I. "Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di Pesantren Mahasiswa Al-Hikam Malang)." Tesis, STAIMA Al-Hikam, 2021.
- Fachmi, S. "Analisis Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Ponorogo." Tesis, IAIN Ponorogo, 2022.
- Fauzila, N. D. "Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MAN 1 Ponorogo)." Tesis, IAIN Ponorogo, 2023.
- Hidayah, Ma'rifatul. "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul." Disertasi, IAIN Tulungagung, 2020.
- Rahmawati, Dian. "Perencanaan Strategik Kepala Madrasah dalam Memperkuat Keunggulan Kompetitif Lembaga Pendidikan di Era Digital." Disertasi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2024.
- Subarkah, Ahmad. "Implementasi Perencanaan Strategik dalam Meningkatkan Efisiensi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Islam." Tesis, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2025.