

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN
KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN MUTU LULUSAN
DI MTSN 2 PONOROGO DAN MTSN 5 PONOROGO**

TESIS



Oleh:

**ZENNY MUSTAQIM
NIM 502240001**

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

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, Zenny Mustaqim, NIM 502240001, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: “Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 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 jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 24 Februari 2026
Pembuat Pernyataan,




ZENNY MUSTAQIM
NIM 502240001

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ZENNY MUSTAQIM
NIM : 502240001
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : MANAJEMEN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU
DAN MUTU LULUSAN DI MTsN 2 PONOROGO DAN MTsN
5 PONOROGO

Menyatakan bahwa naskah skripsi / 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, 07 Juli 2026

Penulis,



(ZENNY MUSTAQIM)

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Zenny Mustaqim**, NIM 502240001 dengan judul: **“Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munagashah* Tesis.

Ponorogo, 20 Mei 2026

Pembimbing I,



Prof. Dr. Mukhibat, M.Ag.
NIP. 197311062006041017

Pembimbing II,



Dr. M. Miftahul Ulum, M.Ag.
NIP 197403062003121001

Mengetahui

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



Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.
NIP. 197611062006041004

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Zenny Mustaqim, NIM 502240001, Program Magister Program Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada Hari Rabu, tanggal 03 Juni 2026 dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Miftahul Huda, M.Ag.		03 Juni 2026
2	Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.		03 Juni 2026
3	Prof. Dr. Mukhibat, M.Ag.		03 Juni 2026
4	Dr. M. Miftahul Ulum, M.Ag.		03 Juni 2026

Ponorogo, 23 Juni 2026

Direktur Pascasarjana




Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag

NIDN 797308011998031001

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah Swt. Atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: **“Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo”** ini yang membahas isu kajian tentang strategi kepala madrasah dalam rangka mengembangkan kompetensi guru dan mutu lulusan.

Tesis ini ditulis dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada orang tua, ibu Sumiyati atas semangat dan pengertian beliau. Terima kasih juga disampaikan kepada para pembimbing tesis, yaitu Prof. Dr. Mukhibat, M.Ag. dan Dr. M. Miftahul Ulum, M.Ag. yang telah mengingatkan dan mengarahkan kelalaian Penulis selama penyusunan tesis sejak dari awal hingga selesai.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor UIN Ponorogo, Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., Direktur Pascasarjana, Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag., dan Wakil Direktur, Dr. Sugiyar, M.Pd., Ketua Program Studi Dr. Athok Fu’adi, M.Pd. beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Tidak lupa pula, Penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi UIN Ponorogo dan perpustakaan, termasuk rekan-rekan sejawat yang menaruh perhatian dan bantuan kepada Penulis sehingga selesainya tesis ini.

Akhirnya, Penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat memberikan sumbangsih bagi para pembaca dan pemerhati, menjadi amal jariyah Penulis yang dinilai saleh di sisi Allah Swt., dan setiap kritik atas kekurangan tesis ini

diharapkan muncul penelitian serupa yang memperdalam dan mengembangkan wacana demi kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat bangsa, amin.

Ponorogo, 24 Februari 2026

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'ZENNY MUSTAQIM', with some additional scribbles and a date '24-2' to the right.

ZENNY MUSTAQIM

NIM 502240001

ABSTRAK

Mustaqim, Zenny.2026. *Manajemen Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.***Tesis.**Program Studi Manajemen Pendidikan IslamPascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo.Pembimbing 1: Prof. Dr. Mukhibat, M.Ag., Pembimbing 2: Dr. M. Miftahul Ulum, M.Ag.

Kata kunci: Strategi Kepala Madrasah; Kompetensi Profesional Guru; Mutu Lulusan

Pendidikan bermutu sangat bergantung pada peran strategis kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi profesional guru guna menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi di tengah tantangan pendidikan. Namun, pada realitasnya, masih sering ditemukan permasalahan krusial terkait mutu lulusan yang tergolong rendah dan belum memenuhi harapan ideal. Permasalahan ini diduga kuat berakar dari belum optimalnya kompetensi profesional guru dalam mengelola proses pembelajaran yang efektif di dalam kelas, sehingga berdampak langsung pada kualitas *output* pendidikan yang dihasilkan oleh madrasah.

Berangkat dari permasalahan pokok tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam mengenai penerapan manajemen strategis kepala madrasah. Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji tahapan (1). Perumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan; (2). Pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan; serta (3). Evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan secara holistik di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan penelitian multi situs untuk menganalisis fenomena manajerial yang serupa di dua lokasi yang berbeda. Penggalan data dilakukan berdasarkan kondisi realistis apa adanya (*natural setting*) secara sistematis, kompleks, dan rinci. Pengumpulan data primer maupun sekunder dihimpun secara komprehensif melalui teknik wawancara mendalam kepada kepala madrasah beserta jajaran wakil kepala dan dewan guru, observasi langsung terhadap kondisi operasional serta iklim madrasah, dan didukung studi dokumentasi berupa rekapitulasi data untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas temuan di lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan krusial yang menegaskan efektivitas strategi kepala madrasah. (1). Perumusan strategi di MTsN 2 Ponorogo, strategi difokuskan pada diferensiasi layanan melalui *International Class Program* (ICP), kelas bilingual, bina prestasi, kelas akselerasi (PDCI) yang lulus dalam 2 tahun, serta pengembangan program layanan ISO untuk mendukung visi "Madrasah Mendunia". Sementara di MTsN 5 Ponorogo, perumusan strategi berpusat pada kelas unggulan Tahfidz, Olimpiade, dan Adiwiyata, serta strategi *Human Resource Upgrade* (pelatihan IT dan pendalaman kurikulum) untuk para guru; (2). Pelaksanaan strategi di MTsN 2 Ponorogo melalui penguatan akademik, penguasaan IT guru, dan disiplin jam belajar, sedangkan di MTsN 5 Ponorogo menonjolkan pendekatan humanis "Kurikulum Berbasis Cinta" (KBC) serta pelibatan tentor profesional (*outsourcing kompetensi*); (3). Evaluasi strategi dijalankan konsisten melalui tinjauan berkala, pengukuran *e-kinerja*, dan supervisi klinis. Keberhasilan evaluasi tersebut didasarkan pada indikator utama berupa: penempatan tenaga pendidik yang berintegritas sesuai fungsi dan kepakaran akademiknya, konsistensi pelaksanaan program hingga akhir sesuai perencanaan yang disepakati, serta pelayanan siswa yang memadai sehingga berdampak pada menurunnya kritik dan meningkatnya kepercayaan wali murid.

DAFTAR ISI

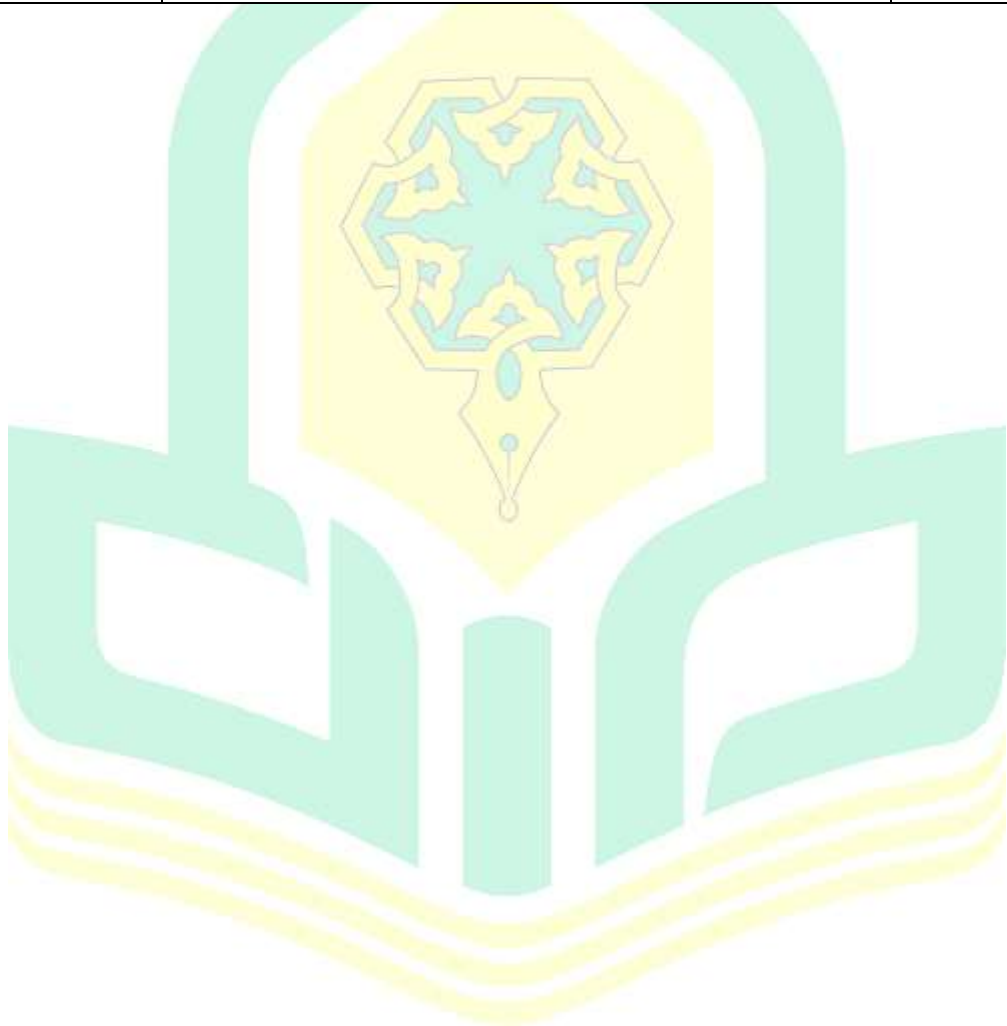
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Kajian Terdahulu	9
F. Definisi Operasional	17
G. Sistematika Penulisan	19
BAB II KAJIAN TEORETIK.....	20
A. Manajemen Strategi	20
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	20
2. Tahapan Manajemen Strategi	22
B. Strategi Kepemimpinan	25
1. Pengertian Strategi Kepemimpinan	25
2. Komponen Strategi Kepemimpinan	26

C.	Kepala Madrasah	27
1.	Pengertian Kepala Madrasah	27
2.	Fungsi Kepala Madrasah	27
3.	Kompetensi Kepala Madrasah.....	28
D.	Kompetensi Guru	31
1.	Pengertian dan Unsur Kompetensi Guru	31
2.	Standar Kompetensi Guru	33
3.	Urgensi Kompetensi Guru	34
4.	Kompetensi Profesional Guru	36
E.	Mutu Lulusan.....	40
1.	Pengertian Mutu Lulusan.....	40
2.	Standar Kompetensi Mutu Lulusan	41
BAB III	METODE PENELITIAN	44
A.	Metode dan Jenis	44
B.	Data dan Sumber Data	45
C.	Teknik Pengumpulan Data.....	47
D.	Analisis Data.....	54
E.	Teknik Pengecekan Data	56
BAB IV	PERUMUSAN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN MUTU LULUSAN	58
A.	Data Umum MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo	58
B.	Paparan Data Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	62
C.	Analisis Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	83
D.	Sinkronisasi Data dan Transformatif	89

BAB V	PELAKSANAAN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN MUTU LULUSAN	92
A.	Paparan Data Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	92
B.	Analisis Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	111
C.	Sinkronisasi Data dan Transformatif	116
BAB VI	EVALUASI STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN MUTU LULUSAN	119
A.	Paparan Data Evaluasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	119
B.	Analisis Evaluasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan.....	140
C.	Sinkronisasi Data dan Transformatif	145
BAB VII	PENUTUP.....	148
A.	Kesimpulan	148
B.	Saran	150
DAFTAR KEPUSTAKAAN		152
LAMPIRAN-LAMPIRAN		158
	Lampiran 1: Hasil Wawancara	
	Lampiran 2: Hasil Observasi	
	Lampiran 3: Hasil Dokumentasi	

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 4.1	Gambaran Umum MTsN 2 Ponorogo	58
Tabel 4.2	Gambaran Umum MTsN 5 Ponorogo	60



DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 3.1	Komponen dalam Analisis Data (<i>interactive model</i>)	56
Gambar 4.1	Peta Konsep Manajemen Strategis MTsN 2 Ponorogo	73
Gambar 4.2	Peta Konsep Manajemen Strategis MTsN 5 Ponorogo	83
Gambar 5.1	Peta Konsep Strategi Manajemen Kepala MTsN 2 Ponorogo	101
Gambar 5.2	Pelaksanaan Strategi Kepala MTsN 5 Ponorogo	110
Gambar 6.1	Pelaksanaan Evaluasi Strategi di MTsN 2 Ponorogo	131
Gambar 6.2	Evaluasi Strategi di MTsN 5 Ponorogo	140

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi ialah pemindahan tulisan dari teks Arab ke tulisan latin dengan mengacu pada standar *International Arabic Romanization*. Transliterasi tesis ini, baik pada keseluruhan kata, kalimat, dan ungkapan wajib mengacu dan memedomani standar tersebut secara baku dan konsisten demi menjadi tradisi akademik. Setiap kata, kalimat, dan ungkapan yang ditransliterasikan mesti ditulis miring (*italic*). Teks Arab untuk nama orang, tempat, atau lainnya tetap dilakukan transliterasi tanpa ditulis miring ketika belum menjadi tren atau belum terserap ke dalam kamus bahasa Indonesia.

A. Penyesuaian Perubahan Huruf

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
ء	'	سأل	<i>sa'ala</i>
ب	B	بدل	<i>Badala</i>
ت	T	تمر	<i>Tamr</i>
ث	Th	ثورة	<i>Thawrah</i>
ج	J	جمال	<i>Jamâl</i>
ح	<u>H</u>	حديث	<i><u>Hadîth</u></i>
خ	Kh	خالد	<i>Khâlid</i>
د	D	ديوان	<i>Dîwân</i>
ذ	Dh	مذهب	<i>Madhhab</i>
ر	R	رحمن	<i>Rahman</i>
ز	Z	زمزم	<i>Zamzam</i>
س	S	سلام	<i>Salâm</i>
ش	Sh	شمس	<i>Shams</i>
ص	<u>S</u>	صبر	<i><u>Ṣabr</u></i>
ض	<u>D</u>	ضمير	<i><u>Damîr</u></i>

ط	T	طاهر	<i>Tâhir</i>
ظ	Z	ظهر	<i>Zuhr</i>
ع	‘	عبد	<i>‘abd</i>
غ	Gh	غيب	<i>Ghayb</i>
ف	F	فقه	<i>Fiqh</i>
ق	Q	قاضي	<i>Qâdî</i>
ك	K	كأس	<i>ka’s</i>
ل	L	لبن	<i>Laban</i>
م	M	مزمار	<i>Mizmâr</i>
ن	N	نوم	<i>Nawm</i>
هـ	H	هبط	<i>Habata</i>
و	W	وصل	<i>Wasala</i>
ي	Y	يسار	<i>Yasâr</i>

B. Vokal Pendek

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
اَ	A	فعل	<i>fa‘ala</i>
اِ	I	حسب	<i>hasiba</i>
اُ	U	كتب	<i>kutiba</i>

C. Vokal Panjang

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
آ, اِي	A	كاتب, قضي	<i>kâtib, qadâ</i>
يِ	I	كريم	<i>karîm</i>
وِ	U	حروف	<i>hurûf</i>

D. Diftong

Huruf Arab	Huruf Latin	Contoh	Transliterasi
و	Aw	قول	<i>qawl</i>
ي	Ay	سيف	<i>sayf</i>
ي	iy (shiddah)	غناي	<i>ghaniyy</i>
و	uww(shiddah)	عدو	<i>'aduww</i>
ي	i (nisbah)	الغزالي	<i>al-Ghazâlî</i>

E. Pengecualian

Pengecualian ketentuan diatas berlaku pada:

1. Huruf Arab ء (*hamzah*) pada awal kata ditransliterasikan menjadi a, bukan 'a.
Contoh: ربكاً, transliterasinya: *akbar*, bukan *'akbar*.
2. Huruf Arab (ta' marbûtah) pada kata tanpa (*al*) yang bersambung dengan perkataan lain ditransliterasikan menjadi 't'. Contoh: ميلعتلةازو, transliterasinya: *Wizarat al-Ta'lim*, bukan *Wizarah al-Ta'lim*. Namun, jika ada kata yang menggunakan (*al*) pada perkataan tunggal atau perkataan terakhir, *ta' marbutah* ditransliterasikan pada 'h', contoh:
 - a. قيرينملاقبينكملا *al-Maktabahal-Muniriyyah*
 - b. علق *qal'ah*
 - c. قيهوراد *DarWahbah*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan aspek terpenting dalam meningkatkan sumber daya manusia, karena dengan pendidikan individu dapat mengaktualisasikan dirinya menjadi lebih baik.¹ Pendidikan secara hakiki bisa dikatakan sebagai fondasi utama sebagai proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Esensi dalam dunia pendidikan tidak hanya terletak pada transfer pengetahuan kognitif saja, melainkan mencakup proses aktualisasi diri individu secara holistik yang menyeluruh. Melalui pendidikan, manusia dibekali kemampuan berpikir kritis, keterampilan hidup, serta pembentukan karakter yang berintegritas. Oleh karena itu, memberikan pendidikan dalam pondasi yang pertama sebagai aspek terpenting dalam pembangunan SDM adalah sebuah keniscayaan. Pendidikan juga memfasilitasi individu untuk mengenali potensi, mengembangkan bakat, serta mencapai versi terbaik dari dirinya sendiri. Tidak adanya proses pendidikan yang terstruktur, potensi tersebut berisiko laten dan tidak termanifestasikan dalam kontribusi secara nyata bagi masyarakat. Pendidikan juga mengalami proses dinamis yang selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta masyarakat.² Adanya pendidikan manusia dapat mencapai tujuan hidupnya dengan lebih baik dan terarah. Selain itu, pendidikan dapat memberikan kontribusi besar bagi suatu negara dalam berbagai aspek. Syafaruddin menegaskan dalam kajian manajemen mutu pendidikan bahwa kualitas lembaga pendidikan dapat diukur dari sejauh mana lembaga tersebut mampu

¹ Ryan Indy, "Peran Pendidikan dalam Proses Perubahan Sosial di Desa Tumulung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara," *Holistik, Journal of Social and Culture* 12, no. 4 (2019): 2.

² Santi, "Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pengajaran di SMP Al-Mubarak Pondok Aren," *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, 2009, 10.

merespons analisis lingkungan internal dan eksternalnya.¹ Akan tetapi masih ditemukan masalah dalam dunia pendidikan tersebut diantaranya adalah mutu lulusan yang masih rendah pada pendidikan madrasah/sekolah. Belum optimalnya manajemen pembelajaran diduga sebagai akibat dari pengaruh kompetensi guru yang belum optimal sehingga mengakibatkan belum optimalnya mutu lulusan tersebut.² Mutu lulusan sendiri dapat dilihat dari segi capaian sikap (iman, takwa, karakter), pengetahuan (literasi, penalaran), dan keterampilan (kreativitas, kolaborasi, komunikasi, kemandirian), serta diukur melalui prestasi akademik dan nonakademik, tingkat serapan di perguruan tinggi/dunia kerja, kemampuan menghadapi tantangan, dan pencapaian kompetensi inti sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) nasional.³

Di Indonesia, pendidikan memiliki peran strategis dalam mengatasi tantangan pembangunan nasional mengingat jumlah penduduk yang besar dan heterogen. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih menghadapi persoalan mendasar, terutama dalam hal kompetensi guru. Kondisi ini sejalan dengan temuan berbagai survei internasional yang menempatkan capaian literasi dan numerasi siswa Indonesia pada posisi rendah dalam peringkat global. Fenomena tersebut menunjukkan adanya masalah serius dalam sistem pendidikan yang menuntut penanganan komprehensif. Salah satu isu krusial yang terus menjadi perhatian adalah fenomena guru tanpa kompetensi. Guru yang tidak memiliki kemampuan pedagogik, profesional, sosial, maupun kepribadian secara memadai cenderung gagal menjalankan perannya sebagai pendidik dan pembimbing generasi muda. Di banyak negara, guru diposisikan sebagai profesi dengan standar yang tinggi, tetapi di Indonesia masih ditemukan

¹ Sukirman, Suyono, dan Achadi Budi Santosa, *Manajemen Pendidikan Mutu Terpadu*, ed. Acep Nurlaeli, September (Yogyakarta: Nuta Media, 2023), 28.

² Sri Haryati, Endang Soetari Ad, dan Nizar Alam Hamdani, "Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian di MTs Darusalam Wanaraja)," *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (2024): 80.

³ Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia, "Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah," 2025, 1–12.

kelemahan dalam aspek rekrutmen, pembinaan, dan pengembangan berkelanjutan. Akibatnya, mutu pembelajaran menjadi rendah dan tidak sejalan dengan tuntutan keterampilan abad ke-21.⁴ Masalah mutu lulusan di Indonesia antara lain terkait dengan rendahnya kualitas pendidikan, kurangnya keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan dunia kerja, serta minimnya kemampuan lulusan untuk bersaing di pasar kerja.⁵

Tenaga pendidik yang bertanggung jawab atas proses pembelajaran adalah kunci kemajuan pendidikan suatu negara. Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, guru dan dosen adalah tenaga profesional yang memiliki peran, fungsi, dan kedudukan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam situasi seperti ini, tenaga pendidik sangat penting bukan hanya menyampaikan materi tetapi juga menjadi arsitek pembelajaran yang dapat menangani kebutuhan unik siswa. Paradigma pendidikan modern telah berubah dari fokus guru ke fokus siswa. Perubahan ini memerlukan redefinisi peran tenaga pendidik. Saat ini, guru bukanlah satu-satunya sumber pengetahuan. Sebaliknya, mereka sekarang harus berperan sebagai fasilitator, motivator, pencipta dan evaluator. Kemampuan dalam menangani kebutuhan peserta didik merupakan ukuran profesionalisme. Berbagai aspek kognitif, afektif dan psikomotorik juga diperlukan, serta perbedaan keberagaman latar belakang berdasarkan gaya belajar, minat, bakat dan latar belakang sosiokultural siswa. Jika tidak ada pengelolaan yang baik, proses pendidikan akan menjadi tidak relevan dan eksklusif. Peran tenaga pendidik dalam kemajuan pendidikan menjadi hal yang sangat krusial, terlebih untuk memberikan pengelolaan terhadap kebutuhan peserta didik. Oleh karena itu, tenaga pendidik (guru) harus memiliki kompetensi yang unggul serta dapat mewujudkan mutu lulusan yang berkualitas. UU RI no. 14 tahun 2005 Bab II Pasal 2 ayat (1) menyatakan: “guru memiliki kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, menengah dan pendidikan anak

⁴ Fata Syaekhan et al., “Problem Pendidikan di Indonesia: Analisis Fenomena Guru Tanpa Kompetensi,” 2025, 62–63.

⁵ Munawwaroh Pohan, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah” 1, no. 1 (2023): 51, <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v1i1.2461>.

usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.⁶ Hal ini diperkuat oleh E. Mulyasa yang menyatakan bahwa standar kompetensi guru sangat menentukan standarisasi mutu layanan pengajaran di sekolah.⁷ Guru berperan sebagai pengawal barisan terdepan dalam menentukan kualitas pendidikan. Selama proses belajar mengajar, guru berinteraksi langsung dengan siswa mereka di dalam kelas. Gurulah yang akan mampu menghasilkan peserta didik yang memiliki kualitas tinggi dan loyal, baik secara akademis, kemampuan, kematangan emosional dan moral, dan kematangan spiritual. Jika tidak ada guru yang mampu dan memiliki kualitas sumber daya yang tinggi, kualitas pendidikan tidak akan meningkat dan berkembang. Ini karena tujuan pendidikan adalah menjawab kebutuhan dan dinamika masyarakat yang berubah, sehingga pendidikan dapat mencapai peningkatan kualitas.⁸

Kepala madrasah bisa disebut dan mampu menjadi motor penggerak bagi semua sumber daya yang ada di madrasah, terutama peran yang sangat penting yaitu guru, kemudian karyawan dan peserta didik.⁹ Keberhasilan kerja keras kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya ditentukan dan dipengaruhi oleh tingkat keahliannya dalam mengambil peran sebagai pengonsep dan teknik kepemimpinan semata. Akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh kemampuan dalam memilah dan menentukan strategi yang sesuai dengan gejala dan situasi pada saat kepemimpinan berlangsung. Strategi merupakan suatu rencana tentang pendayagunaan dan penggunaan potensi serta sarana yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Strategi ini penting dilakukan oleh kepala madrasah untuk menentukan arah kebijakan madrasah agar sesuai dengan tujuan madrasah. Strategi kepala

⁶ Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia, “Undang-Undang (UU) tentang Guru dan Dosen Nomor 14,” *Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia*, 2005, 2.

⁷ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 26.

⁸ Haziratul Qudsya, Sintia Maharani dan Yantoro Yantoro, “Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar,” *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 7 (2023): 548.

⁹ Mochamad Fauzi Ali dan Lilis Kholisah Nuryani, “Meningkatkan Mutu Lulusan dengan Memaksimal Fungsi Manajemen Pendidikan di Sekolah,” *Journal of Education and Teaching (JET)* 4, no. 3 (2023): 326.

madrasah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pembelajaran di madrasah.¹⁰ Ketika strategi tepat digunakan, maka akan membawa perubahan dan perkembangan terhadap madrasah kearah yang lebih baik. Salah satunya ialah strategi dalam mengembangkan kompetensi guru dan mutu lulusan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo agar semua dapat merasakan dampaknya dengan optimal. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki tingkat signifikansi yang tinggi bagi keberhasilan institusi yang dipimpinnya, baik bagi pendidik dan peserta didik.¹¹ Strategi kebijakan kepala madrasah yang tepat juga mencakup peserta didik yang kemudian menghasilkan mutu lulusan berkualitas. Secara konseptual, kerangka kerja strategis ini sangat relevan dan sejalan dengan teori manajemen strategis yang dikemukakan oleh Fred R. David. Menurut David, manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan (*strategy formulation*), mengimplementasikan (*strategy implementation*), dan mengevaluasi (*strategy evaluation*) keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya.¹²

1. Pertama, strategi pengembangan kompetensi profesional guru dilihat dari posisi kepala MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo saat inilah yang menentukan arah madrasah kedepannya. MTsN 2 Ponorogo peduli terhadap pengembangan kompetensi guru dan mutu lulusan. Guru dalam mengembangkan kompetensinya yaitu dengan mengikuti kegiatan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) secara rutin setiap minggu, baik di lingkungan internal maupun eksternal madrasah. Lingkungan internal madrasah yaitu melalui guru mata pelajaran tertentu melakukan musyawarah mengenai perkembangan dan masalah mata pelajaran terhadap siswa, seperti

¹⁰ Kaharuddin et al., "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Aliyah Ittihadul Khoiriyah Desa Muaro Jambi Kecamatan Maro Sebo Kabupaten Muaro Jambi," *Arus Jurnal Pendidikan (AJUP)* 5, no. 1 (2025): 8, <http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajup>.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 1999), 17.

¹² Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, Thirteenth (Francis: Francis Marion University Florence, South Carolina, 2016), 2.

pertanyaan siswa yang belum terjawab di Mapel Fiqh, Al-Qur'an Hadis, dan lainnya. Sedangkan lingkungan eksternal yaitu MGMP antar guru madrasah lain pada tingkat kabupaten melalui Kemenag kabupaten, seperti membahas progres Mapel tertentu melalui inovasi dan solusi agar pembelajaran berjalan secara efektif dan konsisten.¹³

2. Kedua, MTsN 5 Ponorogo peduli terhadap siswa dengan memperhatikan hasil belajar sebagai bahan perbaikan secara terukur dan kontinuitas. Salah satu cara yang dilakukan ialah melalui tambahan jam belajar di luar kelas melalui Tentor yang sesuai bidangnya. Siswa juga diberikan fasilitas yang memadai dan mendukung ketika melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler di madrasah.¹⁴

Kompetensi guru dan mutu lulusan menjadi prioritas utama dalam melaksanakan strategi kepala madrasah. Selain melalui kegiatan MGMP, pengembangan profesional guru di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo dilakukan melalui kegiatan bimbingan teknis (Bimtek), *Workshop*, dan Diklat pembelajaran implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) oleh seluruh guru. Termasuk terdapat program kelas unggulan yang jarang dimiliki oleh madrasah lain berupa *international class program* (ICP), Bilingual, Akselerasi di MTsN 2 Ponorogo.¹⁵ Program kelas unggulan di MTsN 5 Ponorogo berupa kelas Tahfidz dan Olimpiade.¹⁶ Hal tersebut menjadi nilai keunggulan yang perlu ditindaklanjuti lebih mendalam melalui penelitian. Salah satunya strategi yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan pengembangan kompetensi guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo. Oleh karena itu, kompetensi profesional tenaga pendidik harus dikelola dengan strategi yang tepat. Lulusan juga akan bermutu bilamana kepala madrasah dalam mengambil kebijakan sesuai dengan kondisi madrasah.

¹³ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Keunggulan di MTsN 2 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

¹⁴ Wawancara, Nur Hamid, *Keunggulan di MTsN 5 Ponorogo*, 25 Februari 2026.

¹⁵ MTsN 2 Ponorogo, "*Dokumen Program Kelas Unggulan di MTsN 2 Ponorogo*", 09 Maret 2026, 3.

¹⁶ MTsN 5 Ponorogo, "*Dokumen Program Kelas Unggulan di MTsN 5 Ponorogo*", 02 Maret 2026, 6.

B. Fokus Penelitian

Agar peneliti lebih terfokus pada penelitian yang dilakukan dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksudkan, maka tesis ini membataskan ruang lingkup penelitian terhadap strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo, dengan fokus masalah berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Secara keseluruhan pembahasan yang ada dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengembangkan, dan membuktikan pengetahuan tentang strategi kepala madrasah dalam membangun profesional guru dan kualitas lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo. Secara khusus penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis perumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
2. Menganalisis pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
3. Menganalisis evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Berdasarkan sisi akademis, harapan dengan adanya penelitian ini mampu berkontribusi positif pada perkembangan disiplin ilmu manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan model untuk penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah yang berguna secara luas untuk meningkatkan kemampuan guru dan kualitas lulusan madrasah.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan bahwa penelitian ini mampu membantu seorang kepala madrasah dalam proses merumuskan kebijakan dengan merumuskan kebijakan, seperti memberikan dasar untuk pengembangan program pelatihan guru, evaluasi strategi kepemimpinan, dan model peningkatan mutu lulusan. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan menjadi sumber rujukan untuk pengembangan manajemen strategi lembaga pendidikan Islam, khususnya bagian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah.

- a. Bagi kepala madrasah, sebagai komponen dalam merumuskan suatu kebijakan di lembaga pendidikan dan mengelola strategi dalam mengembangkan kompetensi guru serta mutu lulusan dengan baik.
- b. Untuk lembaga yang diteliti, sebagai sumber informasi dan pedoman untuk kepala madrasah tentang strategi manajemen pengembangan kompetensi profesional guru dan kualitas lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo Ponorogo.
- c. Untuk guru (pendidik), sebagai rujukan dan arahan dalam pertimbangan dan upaya untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan tugas pendidikan.
- d. Bagi peneliti, sebagai media memperluas pengetahuan tentang teori dan praktik manajemen strategi.

E. Kajian Terdahulu

Berdasarkan tema penelitian yang akan diteliti oleh penulis, mengkaji beberapa temuan penelitian sebelumnya yang dirasa ada kesesuaian dan keterkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Salah satu penelitian terdahulu yang relevan adalah tesis yang ditulis oleh Subakir pada tahun 2017, dari jurusan Pendidikan Agama Islam Program Pascasarjana IAIN Metro Lampung dengan judul "*Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Nurul Ulum Kotagajah Lampung Tengah*". Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian terkait dinamika proses pembelajaran di mana masih terdapat guru yang mengajar belum sesuai dengan standar akademik maupun latar belakang disiplin ilmunya, kurangnya tingkat kedisiplinan dan inovasi dalam program pembelajaran, belum maksimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana, serta kurang lancarnya komunikasi antara guru atau wali kelas dengan pihak wali murid. Untuk mengkaji permasalahan tersebut, penelitian ini menerapkan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk mendapatkan gambaran alamiah di lapangan, dengan teknik pengumpulan data yang bersumber dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi peningkatan yang difokuskan pada empat pilar kompetensi guru. *Pertama*, peningkatan kompetensi pedagogik diupayakan melalui motivasi studi lanjut, pemanfaatan fasilitas belajar, pendampingan penyusunan perangkat pembelajaran, dan keikutsertaan guru dalam kegiatan peningkatan kompetensi. *Kedua*, kompetensi kepribadian dikembangkan melalui kegiatan keagamaan seperti pengajian, paguyuban, serta pemberian keteladanan. *Ketiga*, kompetensi sosial ditingkatkan melalui penguatan silaturahmi antarkeluarga guru, pertemuan yayasan, kegiatan gotong royong, dan interaksi aktif dengan masyarakat luas. *Keempat*, pada kompetensi profesional, strategi direalisasikan dengan mendorong partisipasi guru dalam kegiatan MGMP, seminar, diklat, penulisan karya ilmiah, serta pengoptimalan penggunaan fasilitas internet. Persamaan penelitian ini dengan

penelitian penulis terletak pada objek kajiannya, yakni strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun perbedaannya, penelitian Subakir berfokus pada empat standar kompetensi dasar guru di jenjang Aliyah (MA) menggunakan studi kasus tunggal. Sedangkan penelitian penulis menggunakan desain multi-situs (MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo) dan menelaah dampaknya tidak hanya pada satu aspek, melainkan pada kompetensi profesional guru yang dikorelasikan langsung dengan pencapaian mutu lulusan melalui tahapan manajemen strategis secara utuh.¹⁷

2. Penelitian terdahulu yang relevan selanjutnya adalah tesis karya Siti Sofiah pada tahun 2023, dari program studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang berjudul "*Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Tangsil Kulon Tenggarang Bondowoso Tahun Pelajaran 2022/2023*". Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian terkait belum maksimalnya kompetensi pedagogik pada sebagian guru, yang ditandai dengan kurang matangnya persiapan rencana pembelajaran, penggunaan metode dan media mengajar yang kurang variatif, kecenderungan guru merasa nyaman dengan cara mengajar konvensional, serta adanya beberapa guru yang gagap teknologi (keterbatasan IT) sehingga kesulitan melakukan inovasi di dalam kelas. Untuk mengkaji permasalahan tersebut, penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Proses pengumpulan data dilakukan secara langsung di lapangan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah mengimplementasikan tiga pendekatan strategi utama. *Pertama*, strategi *power koersif* (kekuatan memaksa) yang meliputi pembinaan disiplin guru secara rutin, pelaksanaan supervisi kelas, dan evaluasi kinerja berbasis portofolio. *Ketiga*, strategi komprehensif yang

¹⁷ Subakir, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA Nurul Ulum Kotagajah Lampung Tengah" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2017).

direalisasikan melalui pengembangan kurikulum dan peningkatan profesionalisme guru dengan mengikutsertakan mereka dalam pelatihan, *workshop*, dan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). *Ketiga*, strategi berbasis analisis SWOT yang difokuskan pada pemberian motivasi secara intensif, penyediaan forum diskusi dan refleksi agar guru dapat saling berbagi pengalaman mengajar, serta pengadaan pelatihan berbasis teknologi untuk mengejar ketertinggalan penguasaan media pembelajaran digital. Persamaan dengan penelitian penulis yaitu sama-sama menganalisis upaya pimpinan madrasah tsanawiyah dalam memecahkan problematika kelayakan pendidik melalui penelitian kualitatif. Perbedaan mendasarnya terletak pada ruang lingkup variabel; Siti Sofiah secara spesifik hanya meneliti kompetensi "pedagogik" pada satu lembaga pendidikan. Sementara itu, penelitian penulis menguji dua variabel sekaligus, yaitu "kompetensi profesional" dan "mutu lulusan", dengan memperbandingkan dua lembaga berbeda (multi-situs) secara simultan.¹⁸

3. Penelitian terdahulu yang relevan selanjutnya adalah tesis karya Rahmawati Nurdin (2022), dari program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang berjudul *"Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di MTsN Kabupaten Lampung Utara"*. Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian yang berkaitan dengan pentingnya upaya pemberdayaan tenaga pendidik oleh kepala madrasah guna menjawab berbagai tantangan dan kendala kompetensi di lapangan. Hal ini didasari oleh temuan permasalahan seperti kurangnya penguasaan ilmu dan teknologi oleh sebagian guru, minimnya kreativitas guru dalam mengembangkan variasi pembelajaran, serta masih rendahnya produktivitas dan motivasi guru dalam melakukan penelitian maupun menghasilkan karya ilmiah. Untuk mengkaji permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan

¹⁸ Siti Sofiah, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Tsanawiyah Bahrul Ulum Tangsil Kulon Tenggara Bondowoso Tahun Pelajaran 2022/2023" (Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023).

deskriptif. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, serta dewan guru. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Berdasarkan analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru terbagi menjadi dua pendekatan utama, yakni secara formal dan informal. Secara keseluruhan, penerapan strategi dari kepala madrasah tersebut telah menunjukkan tanda-tanda kemajuan dan keberhasilan yang signifikan dalam mengembangkan kompetensi profesional tenaga pendidik yang bermuara langsung pada peningkatan mutu pembelajaran. Persamaannya adalah kedua penelitian menjadikan kompetensi profesional guru sebagai jembatan untuk mengejar mutu pendidikan melalui lensa metode kualitatif. Perbedaannya, penelitian Rahmawati lebih menekankan pada peningkatan "mutu pembelajaran" secara internal. Sedangkan penelitian penulis secara lebih definitif menjadikan "mutu lulusan" (sebagai luaran akumulatif) sebagai variabel sentral yang diukur komprehensif, tidak hanya dari aspek akademik literasi, tetapi juga karakter dan keterampilan adaptif siswa.¹⁹

4. Penelitian terdahulu yang relevan selanjutnya adalah tesis karya Roudhatul Jannah (2020), dari program studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon yang berjudul *"Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Negeri 5 Cirebon"*. Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian mengenai tantangan yang dihadapi madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, di mana kepala madrasah dituntut untuk memiliki strategi khusus guna mengembangkan kapasitas dan kompetensi profesional para guru.

¹⁹ Rahmawati Nurdin, "Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTsN Kabupaten Lampung Utara" (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2022).

Upaya ini sangat krusial mengingat masih terdapat beberapa hambatan di lapangan, seperti kurangnya kekompakan sebagian guru dalam menjalankan program, perbedaan potensi dan latar belakang keluarga siswa yang menghambat pengembangan aspek anak didik, serta masih kurangnya kesadaran orang tua atau wali murid dalam memotivasi proses belajar siswa. Untuk mengkaji permasalahan tersebut, penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala madrasah, pendidik, wali kelas, siswa, dan tenaga kependidikan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman (reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan). Berdasarkan analisis yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah mengimplementasikan tujuh langkah strategis. *Pertama*, memotivasi guru untuk terus berkreasi dan berinovasi. *Kedua*, meningkatkan profesionalisme guru dengan menugaskan mereka mengikuti berbagai seminar dan *workshop*. *Ketiga*, menerapkan aturan kedisiplinan yang ketat bagi guru, karyawan, maupun siswa (seluruh *stakeholder*). *Keempat*, melaksanakan kegiatan supervisi kelas secara berkelanjutan. *Kelima*, mendorong partisipasi siswa dalam berbagai perlombaan baik di bidang kurikuler maupun ekstrakurikuler. *Keenam*, membangun dan mengembangkan budaya *akhlakul karimah* (akhlak mulia) melalui pemberian keteladanan. *Ketujuh*, terus berupaya meningkatkan kualitas serta kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. Persamaan kajian ini terletak pada variabel yang diteliti, yakni strategi pimpinan dalam pengembangan kompetensi profesional guru demi mutu madrasah di tingkat MTs. Perbedaannya, tesis Roudhatul adalah penelitian bersitus tunggal yang merumuskan strategi menjadi tujuh rutinitas harian madrasah. Sementara tesis penulis merupakan studi multi-situs yang menawarkan model kebaruan teoretis berupa "Evaluasi Responsif-Humanis", serta memberikan analisis sosiokultural yang relevan dengan letak geografisnya (seperti mengatasi dampak gawai/gadget dan minimnya

pengawasan wali murid pekerja migran).²⁰

5. Penelitian terdahulu selanjutnya yang memiliki relevansi dengan topik ini adalah tesis karya Intan Widya Kusuma (2022), dari program Magister studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo yang berjudul "*Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo)*". Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian mengenai dinamika dan ketatnya persaingan antar lembaga pendidikan, di mana kepala madrasah dituntut untuk merancang kebijakan dan perencanaan strategis yang terarah guna memperbaiki mutu madrasah secara internal sehingga lulusannya senantiasa berdaya saing secara global. Untuk membedah permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Berdasarkan temuan di lapangan, hasil penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. *Pertama*, proses strategi yang diterapkan kepala madrasah mencakup tahapan formulasi/perencanaan strategis, implementasi (pelaksanaan strategi), serta tahap evaluasi program dan kebijakan. *Kedua*, konsep perwujudan madrasah unggul di lembaga tersebut didesain secara holistik yang berfokus pada tiga pilar, yakni seleksi input yang terukur, optimalisasi proses pembelajaran, dan peningkatan kualitas output pendidikan. *Ketiga*, implikasi dari strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan daya saing madrasah, yang ditandai dengan capaian akreditasi lembaga berpredikat A, perbaikan kualitas karakter siswa melalui pembiasaan dan kegiatan *ma'had*, peningkatan prestasi siswa di bidang akademik maupun non-akademik, inovasi pengadaan program unggulan, serta pemanfaatan sinergi dengan jejaring alumni dalam promosi. Persamaan yang sangat lekat dari penelitian ini adalah kesamaan penggunaan kacamata teori manajemen strategis dan kesamaan lokus penelitian, yaitu di

²⁰ Roudhatul Jannah, "Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri 5 Cirebon" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon, 2020).

MTsN 2 Ponorogo. Namun, perbedaannya adalah penelitian Intan membidik perwujudan "madrasah unggul" secara universal di satu lokasi. Adapun penelitian penulis mengembangkan cakupan menjadi multi-situs dengan menambahkan MTsN 5 Ponorogo sebagai situs pembanding, dan menyempitkan fokus secara lebih tajam pada hubungan kausalitas antara efektivitas strategi kepala madrasah terhadap profesionalisme guru dan kualitas lulusan.²¹

6. Penelitian terdahulu selanjutnya yang relevan dengan fokus penelitian ini adalah tesis karya Fina Inayawati (2020), dari program Magister studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang berjudul "*Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono Kabupaten Jember*". Penelitian ini berangkat dari masalah penelitian terkait upaya pencapaian mutu pendidikan di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berjalan cepat, yang pada praktiknya terhambat oleh kurangnya penguasaan teknologi informasi (IT) oleh sebagian guru, rendahnya kreativitas guru dalam menggunakan variasi metode dan media pembelajaran, serta kurangnya produktivitas guru dalam menghasilkan karya tulis ilmiah. Untuk menjawab problematika tersebut, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif (pendekatan fenomenologis), dengan teknik pengumpulan data yang mengandalkan observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi dengan subjek penelitian yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan dewan guru. Berdasarkan data yang dihimpun, hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama. *Pertama*, model yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi guru difokuskan melalui program *In Service Training* (pelatihan dalam jabatan). *Kedua*, kepala sekolah menerapkan dua langkah strategis, yakni strategi formal dengan mengikutsertakan dan menugaskan guru dalam berbagai pelatihan, seminar,

²¹ Intan Widya Kusuma, "Strategi Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Madrasah Unggul (Studi Kasus di MTs Negeri 2 Ponorogo)" (Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2022).

dan MGMP, serta strategi non-formal yang mendorong kesadaran dan kemauan mandiri guru untuk mengembangkan kapasitas profesionalnya tanpa harus menunggu perintah lembaga. *Ketiga*, hasil analisis juga memvalidasi bahwa kendala terbesar yang dihadapi dalam proses pengembangan ini berpusat pada keterbatasan penguasaan IT guru, masih diandalkannya metode mengajar konvensional, dan beban rutinitas yang menyebabkan jarang guru melakukan penelitian tindakan kelas. Persamaan kedua penelitian ini adalah sama-sama mengkaji peran manajerial kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan kapasitas guru guna mencapai mutu pendidikan yang berkualitas. Perbedaannya, penelitian Fina berlokasi di jenjang SMK dengan pendekatan fenomenologi tunggal. Sebaliknya, penelitian penulis berjenis studi multi-situs di tingkat madrasah tsanawiyah dengan mengurai fenomena manajemen strategi mulai dari formulasi, implementasi, hingga evaluasi, yang memunculkan temuan khas operasional madrasah seperti implementasi *Kurikulum Berbasis Cinta (KBC)* dan pelibatan tutor profesional eksternal.²²

Terdapat perbedaan mendasar antara penelitian penulis dan beberapa penelitian yang relevan di atas. Pertama, penulis memfokuskan penelitian pada pengembangan profesionalitas pendidik dan kualitas lulusan dari sudut pandang manajemen strategi. Kedua, penulis melakukan penelitian di dua tempat/situs yang berbeda yaitu di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 dan 5 Ponorogo sebagai lokasi penelitian.

Selain itu, perbedaan terletak pada variabel atau elemen yang dibahas. Diharapkan bahwa para pengelola pendidikan Islam, khususnya madrasah, akan memprioritaskan pengelolaan sumber daya madrasah untuk mewujudkan madrasah yang unggul dan bermartabat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa penelitian ini memasukkan variabel seperti strategi kepala madrasah, profesionalitas pendidik, dan kualitas lulusan.

Penelitian yang mendiskusikan terkait dengan strategi sosok kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas seorang pendidik dan

²² Fina Inayawati, "Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan Miftahul Waritsin Sukowono Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2019/2020" (IAIN Jember, 2020).

mutu/kualitas lulusan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan Islam, berorientasi jangka panjang yang mampu memiliki dampak baik efektif dan efisien. Melalui perencanaan rumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang baik, diharapkan juga dapat memberikan arah pencapaian tujuan pendidikan Islam, mengantisipasi perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar madrasah, dan meningkatkan keterlibatan seluruh siswa.

F. Definisi Operasional

1. Strategi bisa dikenal sebagai saran, metode, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis untuk menjalankan tugas dan kebutuhan manajemen sesuai dan lurus terhadap tujuan strategi organisasi. Strategi yang baik mencakup koordinasi tim kerja, tema, identifikasi faktor penunjang yang sesuai dengan gagasan secara rasional, efisien, dan efektif dalam anggaran, dan strategi untuk mencapai tujuan dengan efektif. Strategi juga disebut sebagai seni dalam manajemen yang memanfaatkan sumber daya dan keahlian organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Kepala madrasah adalah komponen pendidikan yang sangat penting untuk menjalankan program pendidikan dan mampu menunjukkan kualitasnya yang menjadi orientasi keberhasilan suatu lembaga. Ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala madrasah sangat memengaruhi keberhasilan lembaga pendidikan, terutama di tingkat satuan pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dan komitmen tinggi dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi. Setiap kepala sekolah tentunya memiliki strategi tersendiri dan ciri khas untuk merealisasikan program yang dibangun, visi yang dicanangkan, misi, dan tujuan yang harus dicapai untuk menjadi madrasah yang mampu bersaing dan berkualitas tinggi. Terus memperhatikan input, proses, dan output serta terus berinovasi, ini adalah strategi yang dapat diterapkan. Agar tetap bersaing dengan sekolah atau madrasah yang lebih unggul lainnya, proses pembelajaran, kurikulum,

dan pengelolaan madrasah harus diperbarui mengingat perkembangan jaman yang kian pesat.

3. Kompetensi profesional guru dalam konteks penelitian kualitatif multisitus ini secara operasional dimaknai sebagai tingkat kedalaman dan keluasan penguasaan substansi keilmuan, metodologi pembelajaran, serta kebaruan literasi akademik yang dimiliki oleh pendidik di madrasah. Kompetensi ini diposisikan bukan sebagai entitas statis, melainkan sebagai variabel dinamis yang berevolusi sebagai dampak langsung dari implementasi strategi manajerial dan kepemimpinan visioner kepala madrasah. Secara operasional, manifestasi kompetensi profesional ini ditelusuri melalui rekam jejak keterlibatan guru dalam Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), inovasi desain pembelajaran (RPP/Modul Ajar), adaptasi terhadap kurikulum madrasah, dan kemampuan guru dalam mengorkestrasi pembelajaran yang bermakna. Lebih lanjut, peningkatan kompetensi profesional ini secara empiris dilacak korelasinya terhadap pencapaian mutu lulusan, yakni transformasi kualitas kognitif, afektif (akhlakul karimah), dan psikomotorik peserta didik yang terukur melalui prestasi akademik maupun nonakademik di masing-masing situs madrasah.
4. Mutu lulusan secara operasional dalam desain kualitatif multisitus ini, mutu lulusan dimaknai sebagai hasil transformasi holistik dan akumulatif dari peserta didik, yang merupakan muara keberhasilan dari tahapan evaluasi manajemen strategi kepala madrasah beserta efektivitas kompetensi profesional guru. Mutu lulusan diukur bukan sekadar dari capaian kuantitatif, melainkan dieksplorasi melalui tiga dimensi capaian komprehensif khas madrasah, yakni: (1) Keunggulan Akademik (Kognitif), (2) Kematangan Karakter dan Spiritual (Afektif), serta (3) Kecakapan Hidup (Psikomotorik/Keterampilan). Mengingat sifat penelitian ini adalah studi multisitus, definisi operasional mutu lulusan juga mencakup bagaimana setiap madrasah (situs) memiliki distingsi atau nilai jual (*core value*) tersendiri dalam memaknai kata mutu, baik itu keunggulan di bidang sains terpadu,

tahfidz Al-Qur'an, maupun keterampilan vokasional yang dicapai melalui proses pembelajaran yang bermakna.

G. Sistematika Penulisan

Peneliti membagi topik bahasan menjadi tujuh bab untuk memberikan pemahaman yang sistematis dan menyeluruh tentang masalah yang dibahas. Dimaksudkan untuk memberikan penjelasan yang lebih jelas dan membuat pembaca lebih mudah memahami masalah yang diajukan. Sebagai contoh, perincian untuk setiap bab. Bab I terdapat pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, keuntungan dari penelitian, definisi operasional, penelitian sebelumnya, dan sistematika penulisan.

Kemudian pada bab II memuat uraian yang menjelaskan bagaimana variabel penelitian dijelaskan secara teoretik yang meliputi manajemen strategi, kompetensi guru, dan mutu lulusan. Dilanjutkan bab III membahas mengenai metodologi penelitian mencakup jenis penelitian yang digunakan, metode yang digunakan untuk melakukan penelitian, sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data. Disusul bab IV yaitu berisi paparan data dan analisis dari rumusan masalah pertama tentang rumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru dan mutu lulusan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo.

Bab V akan menjelaskan sebagai bagian dari presentasi masalah kedua tentang paparan data dan analisis implementasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan. Bab VI yaitu sebagai presentasi dari paparan data dan analisis rumusan masalah ketiga yang berkaitan dengan evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru dan mutu lulusan. Bab terakhir yaitu VII yang merupakan penutup, berupa kesimpulan dari pemaparan serta kajian ilmiah dari data yang didapatkan, saran-saran atau rekomendasi penelitian kedepan.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen diambil dari bahasa Inggris dari sebuah kata yaitu *to manage*, atau kata bendanya berupa *managemet* yang berarti mengatur atau mengelola sesuatu, manajemen juga bisa diartikan sebagai proses pengelolaan. Dalam konteks lain seperti organisasi, manajemen dapat diartikan kegiatan pengelolaan, ketatalaksanaan, kepengurusan, dan sejumlah pengertian yang serupa maupun memiliki makna yang sama. Istilah ini telah lama sudah tidak asing lagi terdengar dan sering dilontarkan dalam lingkungan obrolan bisnis, selain itu digunakan pula untuk berbagai bidang, salah satunya yaitu bidang pendidikan. Para pakar, termasuk Asifudin, menguraikan beberapa istilah manajemen, seperti: (1) manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (2) manajemen adalah setiap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu, dan (3) manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui kegiatan atau kegiatan yang dimaksudkan untuk.¹

Strategi adalah kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah yang baik dan berorientasi pada kemajuan sekolah pasti memiliki berbagai strategi untuk meningkatkan madrasah. Strategi ini merupakan hal sebagai permulaan awal dan bisa dikatakan sebagai langkah krusial dalam proses pengembangan madrasah. Tidak peduli seberapa baik seorang pimpinan, program tidak akan berguna tanpa strategi yang kuat.

¹ Fairuz Fanisa Rahma, "Strategi Kepemimpinan Kepala Bagian dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur," *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 3, no. 1 (2024): 116-117.

Strategi pemimpin adalah bagian dari kepemimpinan yang menjamin berhasilnya suatu lembaga, bukan hanya kemampuan dan sumber daya mereka. Sebagai berikut, Steiner menjelaskan definisi strategi:²

- a. Strategi adalah tanggung jawab yang penting bagi suatu organisasi, karena memberikan arahan sebagai tujuan dan misi dalam membuat keputusan yang berlandaskan suatu visi dan misi tertentu.
- b. Strategi adalah cara dan langkah berurutan yang menggabungkan keseluruhan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, dan operasi tindakan suatu organisasi.
- c. Strategi juga menjangkau langkah dan tindakan yang harus dilakukan untuk memenuhi intruksi arahan dan misi.
- d. Strategi dalam menjawab pertanyaan tentang suatu tindakan, bagaimana suatu tindakan dikerjakan, dan cara hasil akhir yang diinginkan.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan dinamis, manajemen strategi menjadi elemen kunci bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Manajemen strategi bukan sekadar proses perencanaan, tetapi juga mencakup implementasi dan evaluasi strategi yang memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan lingkungan bisnis dengan efektif. Konsep manajemen strategi terus berkembang seiring dengan meningkatnya kompleksitas pasar global, disrupsi teknologi, serta perubahan perilaku konsumen. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai definisi, ruang lingkup, dan teori-teori utama dalam manajemen strategi menjadi krusial bagi pemimpin dan pengambil keputusan di setiap organisasi.

² Alfina Yulianti, "Strategi Komunikasi Tokoh Agama dalam Upaya Menjaga Kerukunan Umat Beragama di Desa Sekaran Kecamatan Kayen Kidul Kabupaten Kediri," 2022, 15-16.

Secara umum, manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Definisi ini menekankan pentingnya perencanaan yang matang, implementasi yang efektif, serta evaluasi berkala untuk memastikan keberhasilan strategi. Ruang lingkup manajemen strategi mencakup berbagai aspek, mulai dari analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi, hingga pengendalian dan evaluasi strategi yang telah diterapkan.³

2. Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen dengan pola strategik adalah suatu serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Perencanaan atau formulasi strategi, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi adalah kegiatan tersebut. Pengambilan keputusan dan tindakan secara manajerial untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam jangka waktu panjang yang ditekankan oleh Wheelen dan Hunger. Analisis lingkungan, formulasi strategi dan implementasi strategi yang pas, serta evaluasi dan pengawasan yang juga terencana adalah patokannya. Menurut ahli, penerapan manajemen strategik adalah terletak pada pengkajian secara teliti dan cermat pada masalah lingkungan organisasi atau perusahaan untuk mempelajari ancaman yang ada serta bagaimana peluang yang memungkinkan untuk kemajuan organisasi dengan berpatokan pada kekuatan dan juga kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.⁴

Dari pengertian tersebut dapat diangkat kesamaan pemikiran atau persepsi, manajemen strategik adalah suatu ilmu dan seni dari proses pembuatan atau perencanaan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) mengenai keputusan yang bersifat strategis untuk organisasi dan pencapaian tujuan di masa depan. Manajemen strategi dapat

³ Suyono, *Kepemimpinan Strategi*, Hadi Purnomo, Cetakan Pertama (Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2025), 63.

⁴ Muhammad Gafur Kadar, *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*, ed. Ronal Watrianthos and Janner Simarmata, Cetakan 1, (Makassar: Yayasan Kita Menulis, 2021), 3.

diartikan sebagai seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategi adalah memanfaatkan dan membuat kesempatan/oportunitas baru dan berbeda untuk masa depan. Menurut Fred R. David, manajemen strategik terdiri dari 3 kegiatan utama, yaitu:⁵

a. Perumusan Strategi

Formulasi atau perumusan strategi merupakan tahap awal yakni dalam menetapkan visi dan misi maka harus disertai analisis yang mendalam terhadap faktor internal dan eksternal dan penetapan tujuan jangka panjang. Kemudian, berguna sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis yang akan dipilih sebagai salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi. Tahapan ini terdiri dari kegiatan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan visi dan misi
- 2) Mengidentifikasi kesempatan dan hambatan eksternal
- 3) Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
- 4) Menetapkan tujuan jangka panjang
- 5) Menghasilkan alternatif strategi
- 6) Menentukan strategi khusus

Perumusan strategi ini menghasilkan:

- 1) Keputusan untuk memasuki bisnis baru
- 2) Keputusan melepaskan bisnis tertentu
- 3) Pengalokasian sumber daya
- 4) Keputusan memperluas kegiatan atau membuat suatu variasi
- 5) Keputusan memasuki pasar internasional
- 6) Keputusan merger perusahaan atau usaha bersama
- 7) Cara untuk menghindari pengambilalihan yang buruk

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan langkah, yakni strategi yang telah dilakukan melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan

⁵ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

internal serta upaya untuk penyesuaian tujuan perusahaan. Hal tersebut mulai diterapkan dalam berbagai kebijakan intensif pada setiap divisi dan fungsional berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya. Menggerakkan pegawai dan manajer untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan. Sering dianggap sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah kemampuan interpersonal.⁶ Tahapan ini terdiri dari kegiatan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah direncanakan tersebut
- 2) Membuat struktur organisasi yang efektif
- 3) Mengarahkan usaha dalam pemasaran
- 4) Mempersiapkan anggaran
- 5) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi
- 6) Menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja perusahaan.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir setelah penerapan strategi. Dalam praktik nyata, evaluasi strategi dinilai efektivitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan. Penilaiannya dilaksanakan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan dilakukannya evaluasi atas keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan yang akan datang sehingga lebih efektif. Fungsi pokok agar manajer dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan.⁷ Kegiatan pokok dari evaluasi strategi diantaranya ialah:

- 1) Mereview faktor eksternal dan internal dari strategi yang dilaksanakan
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil tindakan korektif.

⁶ R. David, 2.

⁷ R. David, 3.

B. Strategi Kepemimpinan

1. Pengertian Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan adalah pemimpin yang memiliki metode atau rencana yang strategis bertujuan untuk membawa perubahan dalam perusahaan atau organisasi, mengimplementasikan strategi dengan kualitas kepemimpinan yang efektif, dan membuat karyawan memahami tujuan perusahaan serta tantangan yang akan dihadapi perusahaan. Strategi kepemimpinan merupakan suatu masalah yang menarik, karena hal tersebut menyangkut dengan maju mundurnya perusahaan. Apabila seorang pemimpin tidak efektif dalam melaksanakan strateginya maka dapat berpengaruh pada kinerja karyawan, dimana hal tersebut juga berpengaruh pada kinerja perusahaan yang akan menghasilkan citra yang buruk dan tidak tercapainya tujuan perusahaan.⁸

Berikut penjelasan tentang strategi kepemimpinan yang mencakup identifikasi dan pengembangan bakat, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, motivasi dan inspirasi, serta pengembangan tim:⁹

a. Identifikasi dan Pengembangan Bakat

Identifikasi dan pengembangan bakat adalah strategi penting dalam kepemimpinan. Pemimpin perlu mampu mengidentifikasi potensi dan kekuatan individu dalam tim mereka. Setelah mengidentifikasi bakat, mereka harus bekerja untuk mengembangkan keterampilan dan potensi anggota tim melalui pelatihan, bimbingan, dan pengembangan karir. Ini akan membantu menciptakan tim yang lebih kompeten dan termotivasi.

b. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah kunci dalam kepemimpinan. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan berempati. Mereka harus dapat mendengarkan dengan baik dan memahami kebutuhan dan perasaan anggota tim. Komunikasi yang efektif membantu

⁸ Dian Jani Prasinta dan Editor Eko Suncaka, *Strategi Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Sulur Pustaka, 2023), 72.

⁹ Firstianty Wahyuhening Fibriany, *Strategi Kepemimpinan*, ed. Rihfenti Ernayani, Cetakan Pertama (Kota Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2023), 5.

menghindari kesalahpahaman dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang tepat adalah salah satu aspek penting dari kepemimpinan. Pemimpin perlu mampu mengevaluasi informasi, mempertimbangkan konsekuensi, dan membuat keputusan yang bijak untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mengelola risiko dan mengambil keputusan yang efektif merupakan keterampilan utama dalam kepemimpinan.

d. Motivasi dan Inspirasi

Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim. Mereka dapat melakukannya dengan memberikan umpan balik positif, memberikan pengakuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Pemimpin yang dapat menginspirasi orang lain cenderung mencapai hasil yang lebih baik.

e. Pengembangan Tim

Pengembangan tim adalah strategi penting untuk mencapai kinerja tinggi. Pemimpin harus bekerja untuk membangun hubungan yang kuat antara anggota tim, memfasilitasi kolaborasi, dan menciptakan tujuan bersama. Mereka juga harus memastikan bahwa anggota tim memiliki keterampilan yang komplementer dan dapat bekerja secara efektif bersama.

2. **Komponen Strategi Kepemimpinan**

Sachin dan Bansidhar berpendapat bahwa kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin yang mempengaruhi karyawan untuk sukarela membuat keputusan yang meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi dengan mempertahankan stabilitas keuangan jangka pendek. Irlandian dan Hitt menyebutkan terdapat enam komponen kepemimpinan strategis yang meningkatkan kinerja organisasi, yakni sebagai berikut:¹⁰

a. Menentukan visi misi dan tujuan perusahaan

¹⁰ Prasinta dan Suncaka, *Strategi Kepemimpinan*, 73.

- b. Mengembangkan SDM
- c. Mempertahankan kekuatan atau keunggulan per usaha
- d. Menekankan praktik etis
- e. Membangun kontrol organisasi yang seimbang
- f. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif.

C. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah pemimpin suatu lembaga pendidikan yang memiliki peran penting dalam mengembangkan institusi pendidikan baik terlihat dari dalam maupun luar. Sebagai pemegang kendali, peran kepala madrasah harus diatur sesuai dengan perannya dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi seluruh staf guru, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan sekolah/madrasah.

Selain hal tersebut, kepala madrasah juga memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kualitas dan layanan pendidikan di institusi pendidikan. Akibatnya, peran kepala madrasah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan pendidikan, yang mencakup peningkatan sumber daya manusia dan kualitas pendidikan. Dalam naungan kepala madrasah guru dan tenaga kependidikan lainnya dituntut untuk berpartisipasi secara aktif dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kualitas secara profesional. Mampu menciptakan lingkungan yang mendorong untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.¹¹

2. Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah juga memiliki fungsi dan berperan sebagai seorang guru yang bertanggung jawab atas pengelolaan sekolah. Lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah bertanggung jawab sebagai pemimpin lembaganya dan harus mampu

¹¹ Adi Wibowo dan Ahmad Zawawi Subhan, "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020): 109.

membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, mampu mengidentifikasi perubahan untuk kebaikan madrasah, dan memproyeksikan masa depan yang lebih baik dalam konteks globalisasi. Kepala madrasah juga bertanggung jawab atas semua urusan pengaturan dan pengelolaan, baik secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada komunitas yang menitipkan anak didiknya. Kesuksesan sekolah juga tidak tergantung pada kualitas dan kinerja guru.¹²

Dalam menentukan maju mundurnya serta kualitas sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki peran yang sangat strategis. Sebagai pemimpin madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab langsung untuk mengupayakan peningkatan profesionalitas pendidik dan kualitas lulusan pada level satuan pendidikan. Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya pendidik. Kepala madrasah yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya pendidik inilah yang tentunya akan memiliki kemampuan untuk membawa penyelenggaraan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi.

3. Kompetensi Kepala Madrasah

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.13 tahun 2017 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala madrasah harus memiliki enam kompetensi, yang meliputi.¹³

a. Kompetensi Kepribadian

berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala Madrasah mampu diukur dan dari dimensi kompetensi kepribadian sebagai berikut:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan dan menjunjung tinggi budaya dan tradisi akhlak mulia, serta mampu menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah secara keseluruhan.

¹² Wibowo dan Subhan, 109.

¹³ Mardiyanti dan Teja Primawati Utami, *Modul Pengembangan Potensi Diri Kepala Madrasah*, ed. Mardiyanti dan Teja Primawati Utami (Jakarta: Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2023), 4-7.

- 2) Memiliki integritas kepribadian yang tinggi dan terus menerus sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam terus mampu dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi situasi yang terdapat unsur masalah bidang pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- b. Kompetensi Manajerial

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dari dimensi kompetensi manajerial adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

- 12) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dari dimensi kompetensi kewirausahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala Madrasah dari dimensi kompetensi supervisi adalah sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka

peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah dari dimensi kompetensi sosial adalah sebagai berikut:

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

f. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional kepala sekolah yakni kemampuan kepala sekolah untuk mengembangkan visi dan budaya belajar satuan pendidikan, menerapkan kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta mengelola sumber daya secara efektif, transparan, dan akuntabel.

D. Kompetensi Guru

1. Pengertian dan Unsur Kompetensi Guru

Kompetensi berasal dari bahasa Inggris “*competency*” yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja pada satu bidang tertentu.¹⁴ Kompetensi (*competency*) berarti kemampuan seorang pendidik mengaplikasikan dan memanfaatkan situasi belajar mengajar dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik penyajian bahan pelajaran yang telah disiapkan secara matang, sehingga dapat diserap peserta didik dengan mudah. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang reflesikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dari perbuatan secara profesional dalam

¹⁴ Muhiddinur Kamal, *Guru: Suatu Kajian Teoritis dan Praktis*, ed. Team Aura Creative, Cetakan Ja (Lampung: Aura (CV. Anugrah Utama Raharja) Anggota IKAPI No.003/LPU/2013, 2019), 18.

menjalankan fungsi sebagai guru.¹⁵

Kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai bicara dalam bidang-bidang tertentu, belum dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Proses dalam pengertiannya di sini merupakan interaksi semua komponen atau unsur yang terdapat dalam belajar mengajar yang satu sama lainnya saling berhubungan (*interdependent*) dalam ikatan untuk mencapai tujuan. Berikut termasuk komponen belajar mengajar antara lain tujuan instruksional yang hendak dicapai, materi pelajaran, metode mengajar, alat peraga pengajaran, dan evaluasi sebagai alat ukur tercapai tidaknya tujuan.¹⁶ Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.¹⁷ Kompetensi guru dapat diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditampilkan dalam bentuk perilaku cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan profesinya. jelas bahwa seorang guru dituntut memiliki kompetensi atau kemampuan dalam ilmu yang dimilikinya, kemampuan penguasaan mata pelajaran, kemampuan berinteraksi sosial baik dengan sesama peserta didik maupun dengan sesama guru dan kepala

¹⁵ Desi Nova Natalia Gultom, *Standard Kompetensi Mengajar Guru*, ed. Desi Nova Natalia Gultom, 2021, 1.

¹⁶ Farihin, *Pengembangan Profesionalisme Guru*, ed. Aksara, Cetakan Pertama (Cirebon: Aksara Satu, 2022), 52.

¹⁷ Alifia Mutsa Fakhruddin, "Kompetensi Seorang Guru dalam Mengajar" 05, no. 02 (2023), 23.

sekolah, bahkan dengan masyarakat luas.

Hal ini sejalan dengan pandangan Makmun, bahwa setiap kompetensi pada dasarnya mempunyai 6 unsur yaitu: (1). *Performance* ialah penampilan sesuai bidang profesinya; (2). *Subject component* ialah penguasaan bahan/substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (3). *Professional* ialah substansi pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai bidang profesinya; (4). *Process* ialah kemampuan intelektual seperti berpikir logis, pemecahan masalah, kreatif, membuat keputusan; (5). *Adjustment* ialah penyesuaian diri; dan (6). *Attitude* merupakan sikap, nilai kepribadian.¹⁸ Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Karena seorang guru tidak hanya terampil dalam mengajar tentu juga harus memiliki pribadi yang baik dan mampu melakukan *social adjustment* dalam masyarakat.

2. Standar Kompetensi Guru

Standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh ke dalam empat kompetensi yaitu: 1). Kompetensi Pedagogik; 2). Kompetensi Kepribadian; 3). Kompetensi Sosial, dan; 4). Kompetensi Profesional. Keempat standar kompetensi ini menjadi salah satu tugas bagi masing-masing guru untuk dapat terus menguasainya.¹⁹ Guru dianggap sebagai seseorang yang profesional di bidang pendidikan. Menurut Arifin, profesional mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Hamalik, pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional maka untuk menjadi guru harus memenuhi persyaratan yang berat. Guru bukan hanya dituntut untuk menguasai materi yang harus dibelajarkan kepada siswa, melainkan guru memiliki tanggung jawab penuh dalam mencetak generasi bangsa untuk

¹⁸ Dewa Agung Gede Agung, "Pembelajaran Sejarah di Era Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Pendidikan Sejarah Indonesia* 4, no. 1 (2021): 46.

¹⁹ Presiden Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, 2.

memiliki karakter paripurna di masa yang akan datang.²⁰ Oleh karena itu penting bagi seorang guru untuk terus mengembangkan kompetensinya selama profesinya tersebut.

3. Urgensi Kompetensi Guru

Berikut adalah beberapa alasan mengapa munculnya keahlian guru sangat penting bagi sistem pendidikan. Dengan demikian guru yang memiliki kompetensi lebih dan mampu memberikan dampak positif bagi peserta didik, akan mampu memberikan dampak yang luar biasa terhadap kegiatan pembelajaran maupun menciptakan lingkungan yang berkembang bagi siswa. Berikut ini merupakan hal-hal yang bisa didapatkan ketika lingkungan sekolah memiliki guru yang berkompeten:²¹

- a. Pengajaran yang efektif: Guru yang berjiwa kompeten akan memiliki pemahaman yang mendalam tentang subjek yang diajarkan dan pengetahuan sangat diperlukan untuk menyampaikan pengetahuan dengan cara yang relevan serta terjangkau dan mudah dipahami siswa. Dengan keahlian ini, guru mampu dengan penuh dalam merancang dan menyampaikan pelajaran yang efektif, membantu siswa mencapai akhir dari tujuan pembelajaran dengan lebih baik.
- b. Motivasi dan inspirasi: Guru yang berkualitas tinggi memiliki kemampuan untuk membuat lingkungan belajar yang positif dan memberikan inspirasi terhadap siswa. Mereka juga memiliki kemampuan untuk memotivasi siswa dan membantu mereka menggali potensi terbaik dalam diri mereka dengan menyodorkan dukungan dan dorongan yang tepat.
- c. Individualisasi pembelajaran: Gaya belajar dan kebutuhan belajar masing-masing siswa berbeda. Guru yang berpengalaman dapat menemukan kebutuhan khusus siswa dan menyajikan materi pelajaran dengan cara yang sesuai. Mereka juga dapat menggunakan berbagai strategi pembelajaran yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan beragam siswa di kelas.

²⁰ Ira Restu Kurnia, "Analisis Empat Standar Kompetensi Guru di Lingkungan Sekolah Dasar," *Jurnal Pendidikan Dasar* 15, no. 1 (2024): 66.

²¹ Erna Yayuk dan Yudha Alfian Haqqi, *Kompetensi dan Kinerja Guru serta Faktor yang Mempengaruhinya*, ed. Andi Ansarullah Ibrahim, Cetakan Pertama (Malang: Haqqi Internasional Edukasi Publisher, 2023), 2 <https://yayasanhaqqiinternasionaledukasi.com/>.

- d. Pengelolaan kelas yang efektif: Guru yang kompeten tentunya mampu keterampilan pengelolaan dan manajemen kelas yang baik. Mereka dapat menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, teratur, dan terstruktur. Guru yang mampu mengelola kelas dengan baik dapat meningkatkan partisipasi siswa, keaktifan siswa dikelas, mengelola konflik, dan menjaga disiplin yang baik sehingga siswa dapat fokus pada pembelajaran.
- e. Pembelajaran sepanjang hayat: Guru dengan gaya yang kompeten akan terus berupaya untuk berusaha menaikkan grafik pengetahuan dan keterampilan peserta didik. Mereka terus belajar dan mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang pendidikan. Dengan memiliki kompetensi yang kuat, guru mampu dan siap menjadi sosok peran yang baik bagi siswa dan mendorong mereka untuk mengadopsi sikap seorang pembelajar sepanjang hayat.

Siswa akan mendapatkan manfaat yang luar biasa dari guru yang berbakat. Untuk memastikan bahwa semua siswa memiliki pengalaman pembelajaran yang luar biasa, sistem pendidikan harus memprioritaskan pengembangan guru. Ini akan membuat mereka lebih terlibat dalam pembelajaran, merasa didukung, dan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai potensi terbaik mereka. Siswa juga akan mampu menumbuhkan jiwa kompetitif yang positif dalam memberikan kontribusi nyata terhadap lembaga.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tidak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Agar proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka guru memiliki tugas dan peranan yang penting dalam mengantarkan peserta didiknya mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mempunyai berbagai kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kompetensi tersebut, maka akan menjadikan guru profesional, baik secara akademis maupun nonakademis.

Masalah kompetensi guru merupakan hal urgen yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam jenjang pendidikan apapun.

Menurut Hamalik, guru yang dinilai kompeten secara profesional, apabila: 1). Guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya; 2). Guru tersebut mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil; 3). Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan instruksional sekolah); 4). Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.²² Sehingga apabila mengacu pada pemaparan pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa jika kompetensi tersebut tidak dimiliki atau kurang dikuasai oleh seorang guru, maka hal tersebut dapat menjadi kendala bagi guru dalam menjalankan profesinya sebagai seorang guru.

4. Kompetensi Profesional Guru

a. Pengertian Kompetensi Profesional Guru

Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 2 ayat 1 menegaskan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pada Pasal 4 juga dijelaskan bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat 1 berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.²³

Kompetensi profesional adalah kompetensi yang berkaitan dengan guru sebagai agen pembelajaran. Guru sebagai agen pembelajaran harus bisa menyampaikan materi pelajaran yang berupa konsep-konsep keilmuan, teknologi, dan keterampilan yang harus dimiliki serta dikuasai peserta didiknya. Keberhasilan guru dalam mentransfer ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan kepada peserta didiknya sangat tergantung pada

²² Kurnia, 66.

²³ Mansyur dan Sumarni, "Kompetensi Profesional Guru," *El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 15–16, <https://journal.parahikma.ac.id/el-idarah>.

kemampuan guru dalam menguasai ilmu tersebut. Oleh sebab itu, kompetensi profesional termasuk salah satu syarat mutlak yang harus dipenuhi guru agar dapat menjadi guru yang profesional.²⁴

b. Komponen Kompetensi Dasar Profesional Guru

Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh guru. Ada beberapa pandangan ahli tentang kompetensi profesional guru. Menurut Cooper terbagi kedalam 4 komponen kompetensi dasar, yakni:²⁵

- 1) Mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia
- 2) Mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya
- 3) Mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri, sekolah, teman sejawat dan bidang studi yang dibinanya
- 4) Mempunyai keterampilan dalam tehnik mengajar.

Pemahaman mengenai bagaimana penerapan teori dan praktik pendidikan, pemahaman mengenai pembahasan kurikulum dan metode pengajaran yang efektif, dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang kompleks dan beragam dalam pendidikan adalah semua contoh kompetensi profesional guru yang diperlukan untuk melaksanakan tugas profesional sebagai seorang guru.²⁶

Secara khusus, kompetensi profesional yang harus dimiliki guru yang pertama adalah pengetahuan tentang subjek. Guru yang berkualitas tinggi memiliki pemahaman yang mendalam tentang mata pelajaran yang mereka ajarkan. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang konsep, teori, dan prinsip dasar mata pelajaran tersebut, dan mereka juga memiliki kemampuan untuk menerapkan pengetahuan ini ke dalam pengajaran yang relevan dan bermakna. Selanjutnya, guru harus memahami kurikulum. Guru

²⁴ Fakhruddin, "Kompetensi Seorang Guru dalam Mengajar," 24

²⁵ Heri Susanto, *Profesi Keguruan*, ed. Bambang Subiyakto dan Helmi Akmal, Cetakan pertama (Banjarmasin: Program Studi Pendidikan Sejarah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat, 2020), 51. pendidikan.sejarah@ulm.ac.id.

²⁶ Berlinda Setyo Yunarti, "Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru melalui Publikasi Karya Ilmiah di SMA Negeri 1 Merauke," *JURNAL JUMPA X*, no. 2 (2022): 60–61, pendidikan.sejarah@ulm.ac.id.

yang berbekal kompeten baik dan unggul secara profesional memahami kurikulum baik secara lokal, regional, bahkan nasional yang berlaku pada saat itu. Mereka juga memahami tujuan kurikulum, tatanan struktur suatu kurikulum, dan konten muatan kurikulum, dan mampu secara sadar merencanakan pengajaran yang sesuai dengan standar dan persyaratan kurikulum.²⁷

Selain itu, guru harus memahami metode pengajaran. Kompetensi profesional menjadi sosok guru melibatkan berbagai pengetahuan dan penerapan metode pengajaran yang efektif. Guru memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai pendekatan dan teknik pembelajaran, memilih serta menjadikan tahapan secara nyata dalam menerapkan strategi pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, dan menggunakan sumber daya pendukung seperti teknologi pendidikan. Selain itu, penting bagi guru untuk memahami bagaimana cara mengoperasikan dan menggunakan teknologi pendidikan. Guru yang memiliki pengalaman tinggi dalam bidang ini memiliki kemampuan yang efektif untuk memanfaatkannya dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Mereka mahir dalam penggunaan perangkat lunak, mampu menjalankan aplikasi, menggunakan perangkat keras, dan sumber daya digital lainnya dalam mendorong dan mengembangkan interaksi dan pencapaian siswa.

Setelah itu, guru harus mengikuti pengembangan profesional. Kompetensi profesional ialah tokoh guru melibatkan komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan profesional sepanjang hidup. Guru secara aktif mengeksplorasi berbagai peluang guna menumbuhkembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka melalui pelatihan suatu strategi, seminar yang mendorong daya semangat, serta secara rutin membaca literatur terbaru. Terakhir, guru harus memiliki dan melekat dalam jiwanya ada etika profesional. Guru yang kompeten secara profesional mengikuti standar serta mampu menerapkan kode etik yang berlaku dalam profesi

²⁷ Yayuk dan Haqqi, *Kompetensi dan Kinerja Guru serta Faktor yang Mempengaruhinya*, 12-14.

mereka dan menjunjung tinggi etika profesional. Mereka memperlakukan siswa dengan baik, menjaga informasi mereka rahasia, dan bertindak secara etis dengan siswa mereka, rekan kerja yang ada disekelilingnya, orang tua di rumah maupun di lingkungan, serta berbagai pihak terkait lainnya.

c. Kriteria Kompetensi Profesional Guru

Dalam menjalankan dan melaksanakan tugas bahkan tanggung jawab mereka sebagai seorang pendidik yang efektif, guru harus memiliki kompetensi profesional. Guru yang memiliki kompetensi profesional tentunya dapat memberikan dan menyumbangkan pengajaran yang berkualitas tinggi, memfasilitasi pembelajaran peserta didik, dan rela berkontribusi dengan maksimal pada perkembangan holistik dan latar belakang siswa dalam pendidikan. Kriteria kompetensi profesional guru termasuk:²⁸

- 1) Dalam menyampaikan dan melayani kegiatan pembelajaran, guru mempunyai tanggung jawab dan tugas sebagai sumber penerangan yang tidak pernah kering dalam mengelola dan menata proses pembelajaran.
- 2) Menciptakan lingkungan yang dapat mampu mendorong serta memberikan dukungan terhadap siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen sederhana maupun kompleks, serta membantu menemukan ide fakta dan konsep yang benar dan lengkap.

Kompetensi profesional adalah seperangkat kemampuan dan keterampilan terhadap penguasaan materi pelajaran secara mendalam, utuh, dan komprehensif. Guru yang memiliki kompetensi profesional tidak cukup hanya memiliki penguasaan materi secara formal, tetapi juga harus memiliki kemampuan terhadap materi ilmu lain yang memiliki keterkaitan dengan pokok bahasan mata pelajaran tertentu. Misalnya, guru fikh yang mengajar pokok bahasan nikah tidak cukup menguasai materi yang berkaitan dengan normativitas fikh, melainkan juga harus menguasai dan memahami materi nikah yang berkaitan dengan perkembangan penduduk. Konsekuensinya, guru tersebut harus menguasai materi yang berkaitan dengan kependudukan. Guru tafsir yang mengajar pokok bahasan kerusakan di muka bumi, tidak cukup

²⁸ Yayuk dan Haqqi, 14.

hanya menjelaskan terminologi kerusakan secara normatif. Tetapi, kerusakan harus dilihat dari aspek sosiologis, psikologis, geografis dan kultural. Guru akan mampu menjelaskan materi itu jika menguasai materi sosiologi atau antropologi.²⁹ Jadi kompetensi profesional guru sangat menentukan keberhasilan guru dalam mendidik siswa. Ketika kompetensi guru berkembang maka akan tercapai mutu lulusan yang unggul dan mampu mendidik siswa dengan kemampuan profesional dan tanggung jawab.

E. Mutu Lulusan

1. Pengertian Mutu Lulusan

Mutu memiliki definisi yang sangat beragam dan kompleks. Konsep kualitas yang telah berkembang dari waktu ke waktu dan sekarang lebih luas daripada hanya aktivitas industri. Membangun sistem kualitas modern adalah definisi kontemporer dari konsep kualitas. Sistem ini memiliki karakteristik seperti berorientasi pada pelanggan, partisipasi aktif dari semua karyawan, pemahaman yang kuat bahwa setiap orang bertanggung jawab atas kualitas, tindakan pencegahan kerusakan, dan filosofi bahwa kualitas adalah cara hidup. Mutu lulusan juga memberikan perbandingan yang lurus terhadap suatu instansi atau lembaga pendidikan. Cukup dengan mengetahui bagaimana mutu lulusan, dapat mengetahui bagaimana kualitas sebuah instansi.

Mutu bisa dikatakan sebagai proses perubahan yang berlangsung dalam jangka waktu yang lebih lama daripada segera terjadi. Upaya untuk menjadikan suatu lembaga pendidikan madrasah yang berkualitas, diperlukan berbagai pengembangan profesionalitas pendidik, yang bertanggung jawab secara strategis untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Rencana strategis jelas diperlukan untuk membangun madrasah yang berkualitas. Ini sejalan dengan penjelasan yang diberikan oleh Edward Sallis dalam Ringgawati bahwa mutu memerlukan persiapan sebelum terjadi secara spontan. Strategi institusi harus mencakup mutu secara signifikan dan

²⁹ Ana Rita Garcia, *Kinerja Guru Profesional* (CV. Eureka Media Aksara, 2021), 89-90.

didekati dengan cara yang sistematis melalui proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu komponen penting dalam menjamin kualitas.³⁰

Upaya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dalam dunia luar serta dapat diandalkan, mutu lulusan harus terus dikembangkan. Sallis membahas mutu dari dua sudut pandang. Pertama adalah mutu absolut, yang merupakan standar yang tidak dapat ditawar-tawar dan mutlak. Kedua adalah mutu relatif, merupakan standar yang ditetapkan oleh selera pelanggan. Misalnya, seseorang dapat menganggap suatu barang berkualitas tinggi, tetapi orang lain mungkin tidak menganggapnya berkualitas tinggi.

Jika terdapat beberapa lulusan madrasah telah memenuhi syarat kompetensi tertentu, mereka dapat dianggap sebagai lulusan yang bermutu dan mampu memberikan nilai baik maupun anggapan baik dari luar terhadap madrasah. Standar kompetensi lulusan adalah ukuran minimal dari sebuah kemampuan yang diharapkan peserta didik dapat mencapai dalam berbagai bidang yaitu afektif (sikap), kognitif (pengetahuan), dan psikomotor (keterampilan) setelah menyelesaikan pendidikan di institusi.

2. Standar Kompetensi Mutu Lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan setelah peserta didik menyelesaikan dari jenjang pendidikan tertentu. Standar kompetensi lulusan digunakan oleh pemerintah sebagai acuan utama pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Standar kompetensi lulusan terdiri atas kriteria kualifikasi kemampuan peserta didik yang diharapkan dapat dicapai setelah menyelesaikan masa belajarnya di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi sekolah dasar atau

³⁰ Ahmad Gunawan, "Pengembangan Manajemen Mutu Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah," *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 4 (2022): 299–300.

sederajat, sekolah menengah pertama atau sederajat, sekolah menengah atas atau sederajat, dan sekolah menengah kejuruan atau sederajat.³¹

Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan bertujuan untuk meletakkan dasar/meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai jenis kejuruannya (bagi sekolah kejuruan). Standar kompetensi lulusan akan terus di evaluasi dan diperbaiki sesuai tuntutan perkembangan dan kebutuhan kompetensi terkini sesuai jenjang satuan pendidikan. Cara untuk mengetahui ketercapaian dan kesesuaian antara standar kompetensi lulusan dan lulusan dari masing-masing satuan pendidikan dan kurikulum yang digunakan pada satuan pendidikan tertentu perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dan berkelanjutan dalam setiap periode. Hasil yang diperoleh dari monitoring dan evaluasi digunakan sebagai bahan masukan bagi penyempurnaan program pemenuhan standar kompetensi lulusan.

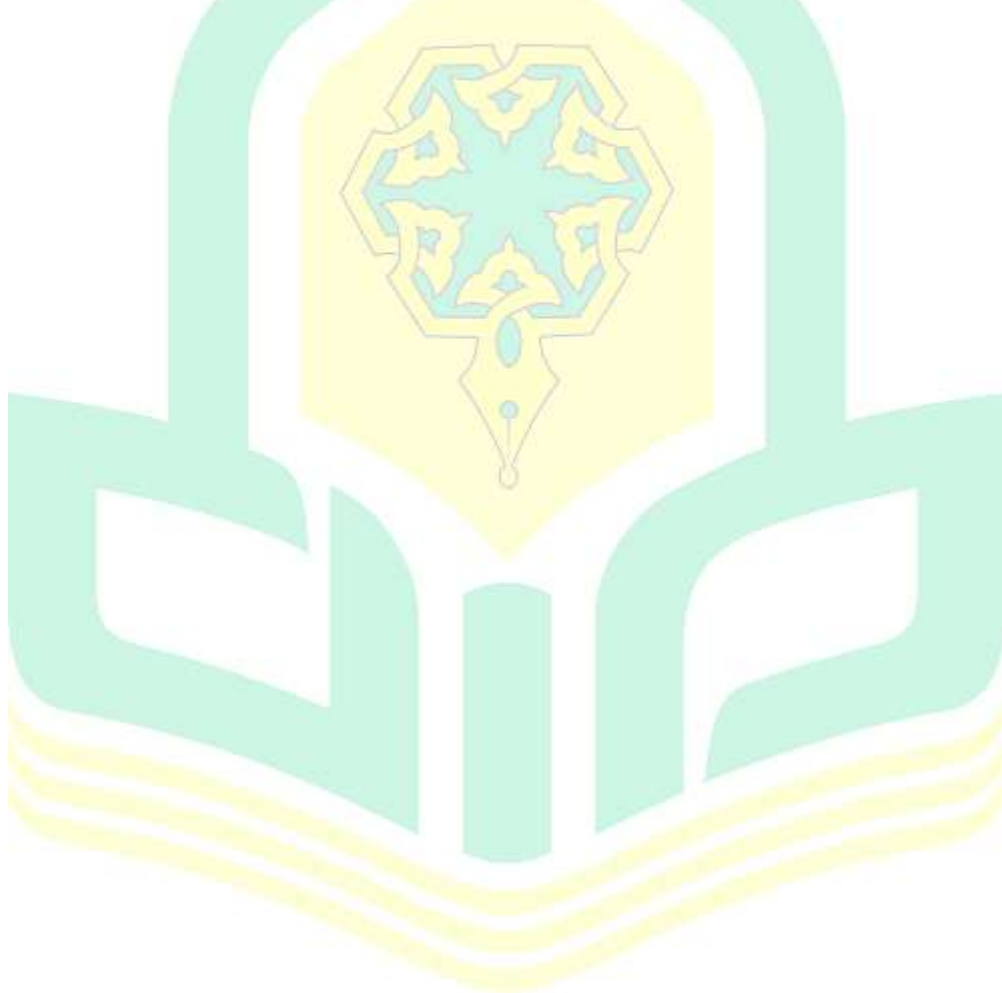
Acuan yang digunakan dalam rangka pemenuhan standar kompetensi lulusan bagi pendidikan dasar dan menengah adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah. Setiap lulusan satuan pendidikan dasar dan menengah memiliki kompetensi pada tiga dimensi yaitu sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pada bidang pendidikan, lulusan disebut bermutu bilamana sesuai dengan makna yang terkandung dalam pembelajaran. Yusuf Umar menyebutkan beberapa kata kunci dalam mengartikan mutu, antara lain:³²

- a. Sesuai standar (*fitness to standard*).
- b. Sesuai penggunaan pasar/pelanggan (*fitness to use*).
- c. Sesuai perkembangan kebutuhan (*fitness to latent requirements*).
- d. Sesuai lingkungan global (*fitness to global environmental requirements*).

³¹ Sigit Utomo dan Kalpin, *Pemenuhan Mutu Standar Kompetensi Lulusan*, ed. Christina D. Widyastuti dan Sutiyono (Jayapura: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Papua, 2020), 6.

³² Ahmad Husen Ma'ruf dan Jasminto Jasminto, "Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Tradisional di Era Millennial," *Journal Piwulang* 2, no. 1 (2019): 3-4.

Perjuangan untuk mengembangkan dan memberikan apresiasi tinggi terhadap kualitas lulusan madrasah terkait langsung dengan kepala madrasah dan operasi pendidik sebagai ujung tombaknya. Wahjosumidjo menyatakan bahwa peran kepala madrasah sangat penting dan menyeluruh dalam menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuannya. Ada dua hal yang harus diperhatikan dan dipahami. Pertama, kepala madrasah berfungsi sebagai pusat dan motor kehidupan madrasah. Kedua, kepala madrasah yang seharusnya mampu memahami tugas maupun fungsi untuk keberhasilan suatu madrasah, serta memiliki simpati yang tinggi terhadap keseluruhan.³³



³³ Said Ashlan dan Akmaluddin, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, ed. Sulaiman Sahabuddin, Pertama Juli (Makassar: Penerbit Yayasan Barcode, 2021), 84. www.yayasanbarcode.com.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode dan Jenis

Penelitian mengenai strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena orientasi penelitian ini adalah untuk mengungkapkan keunikan, makna, dan dinamika sosial secara menyeluruh (*holistic*), rinci, dan mendalam mengenai fenomena manajerial kepemimpinan di lembaga pendidikan. Pendekatan ini menuntut peneliti untuk memahami realitas dari sudut pandang para pelaku sejarah atau informan kunci itu sendiri (*emic perspective*).

Proses investigasi dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kondisi yang realistis atau *natural setting* (konteks apa adanya), di mana peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*). Melalui pendekatan kualitatif, data yang dihasilkan bukan merupakan angka-angka statistik, melainkan berupa data deskriptif yang kaya terwujud dalam bentuk lisan, tulisan, atau kata-kata dari sumber data (informan) serta perilaku nyata yang dapat diamati di lapangan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi partisipatif pasif, sehingga akuntabilitas ilmiahnya dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan konseptualisasi teori yang relevan.¹

Jenis rancangan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah Studi Multisitus (*Multisite Case Study*). Studi multisitus merupakan sebuah desain penelitian kualitatif yang berfokus pada analisis fenomena serupa di beberapa lokasi atau konteks yang berbeda. Tujuan utamanya adalah untuk memahami

¹ Peter B. Kraska, John J. Brent, and W. Lawrence Neuman, "Qualitative Research and Analysis," *Criminal Justice and Criminology Research Methods*, 2020, 334.

secara mendalam variasi, persamaan, serta perbedaan karakteristik dari kasus-kasus yang diteliti.²

Dalam tesis ini, studi multisitus diaplikasikan pada dua lembaga pendidikan Islam negeri di Kabupaten Ponorogo, yaitu MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo. Penggunaan desain multisitus didasarkan pada asumsi bahwa kedua madrasah tersebut memiliki latar belakang sosiologis dan tipologi yang serupa (sama-sama Madrasah Tsanawiyah Negeri), namun memiliki keunikan tersendiri dalam implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah untuk mendongkrak kompetensi guru dan mutu lulusannya.

Melalui jenis penelitian ini, pengumpulan data dilakukan secara paralel di kedua lokasi melalui triangulasi teknik yang meliputi observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Proses analisis data dioperasikan melalui dua tahap utama, yaitu Analisis Data Situs Individu (*Within-Site Analysis*) untuk membedah karakteristik masing-masing madrasah secara mandiri, yang kemudian dilanjutkan dengan Analisis Data Lintas Situs (*Cross-Site Analysis*) untuk merumuskan konseptualisasi teoritis baru (*substantive theory*) mengenai strategi kepala madrasah yang lebih komprehensif.³

B. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, data tidak berupa angka-angka statistik, melainkan berupa narasi, kata-kata, tindakan, serta dokumen resmi yang terkait dengan fokus penelitian. Data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, sedangkan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan foto. Ditinjau dari jenis penelitian kualitatif multisitus yang digunakan, pengumpulan data diarahkan untuk menggali variasi informasi yang kaya dari dua latar (*setting*) berbeda, yaitu MTsN 2 Ponorogo dan

² Robert K. Yin, *Case Study Research and Applications Design and Methods*, ed. Leah Fargotstein and Eliza Wells, Sixth Edit (London: SAGE Publications, Inc, 2018), 105 <https://lccn.loc.gov/2017040835>.

³ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, ed. Helen Salmon and Kaitlin Perry, Third edit (America: SAGE Publications, Inc., 2014), 112.

MTsN 5 Ponorogo, yang nantinya dianalisis secara lintas situs (*cross-site analysis*) guna menghasilkan konseptualisasi yang teoretis.⁴

Berdasarkan sumber pengambilannya, data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.⁵ Dalam penelitian ini, data primer berupa ucapan verbal (kata-kata) dan rekaman aktivitas (tindakan) yang diperoleh langsung dari informan (dalam hal ini yaitu manusia/orang) melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi langsung di lapangan. Pemilihan informan didasarkan pada asas kemanfaatan ilmiah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan subjek berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang dinilai paling memahami masalah penelitian.⁶

Adapun yang menjadi sumber data primer (informan) di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo yaitu masing-masing terdapat lima orang informan, meliputi sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah: Sebagai informan kunci (*key informant*) yang memegang otoritas penuh dalam merumuskan visi, misi, serta strategi manajerial pengembangan kompetensi guru dan mutu lulusan.
- b. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum: Sebagai pelaksana teknis akademik untuk menggali data tentang program peningkatan kompetensi pedagogik profesional guru dan target mutu kelulusan.
- c. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan: Untuk menggali data mengenai strategi pembentukan karakter, prestasi non-akademik, dan penelusuran rekam jejak lulusan (*output*).

⁴ Miles, Huberman, and Saldana, 84.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2018), 312.

⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 157.

- d. Perwakilan Guru: Sebagai subjek pelaksana kebijakan guna mengonfirmasi dampak riil dari strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah terhadap profesionalitas mengajar mereka.
 - e. Kepala Bagian Tata Usaha: Untuk melengkapi data administratif manajerial kedinasan di lingkungan madrasah.
2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, melainkan melalui dokumen tertulis atau perantara orang lain yang bersifat melengkapi data primer.⁷ Penggalan data sekunder ini dilakukan melalui studi dokumentasi (non manusia).

Dalam konteks penelitian ini, sumber data sekunder meliputi dokumen internal kedua madrasah seperti Rencana Kerja Madrasah (RKM), data statistik kelulusan siswa, daftar sertifikasi guru, profil madrasah, serta regulasi tertulis dari kepala madrasah. Selain itu, data sekunder juga bersumber dari literatur akademis berupa buku teks manajemen pendidikan, jurnal-jurnal ilmiah relevan, dan hasil penelitian terdahulu yang mengkaji variabel terkait.

Melalui kombinasi sumber data primer dan sekunder ini, data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif multisitus diupayakan lebih holistik dan komprehensif, sehingga mampu menggambarkan dinamika lapangan secara objektif.⁸

C. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dan tidak bisa ditinggalkan dalam melakukan penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang valid dan juga objektif. Dalam penelitian kualitatif melakukan pengumpulan data dengan *natural setting* (kondisi yang alami), sumber data primer dan prosedur pengumpulan data

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, 313.

⁸ Riyadi Santosa, "Metodologi Penelitian Linguistik/ Pragmatik," *Prosiding Prasasti* 0, no. 0 (2014): 25, <https://jurnal.uns.ac.id/prosidingprasasti/article/view/432>.

untuk mendapatkan data yang akurat lebih banyak melakukan pada wawancara mendalam, dokumentasi dan dengan adanya observasi.⁹

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan kejadian atau suatu proses adanya interaksi antara pewawancara (orang yang ingin menggali data) dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung. Secara konseptual, wawancara merupakan percakapan tatap muka di mana pewawancara menanyakan suatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya kepada informan. Dalam penelitian kualitatif multisitus ini, pelaksanaan teknik wawancara dijabarkan ke dalam empat aspek utama sebagai berikut:

- a. Jenis Wawancara

Penelitian ini menggunakan jenis wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur (*semi-structured interview*). Menurut Sugiyono, wawancara semi-terstruktur memberikan kebebasan yang lebih luas dibandingkan wawancara terstruktur, dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka.¹⁰ Melalui jenis wawancara ini, peneliti membawa pedoman wawancara sebagai garis besar yang sistematis, namun interaksi dikembangkan secara fleksibel dan mendalam untuk menggali makna subjektif, pemikiran, persepsi, keyakinan, serta motivasi responden terkait strategi kepala madrasah di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo.

- b. Data yang Dihasilkan

Data yang diperoleh dari proses wawancara ini adalah data kualitatif verbal. Yin menegaskan bahwa wawancara kualitatif bertujuan untuk

⁹ Zainal Abidin Achmad dan Rachma Ida, "Etnografi Virtual sebagai Teknik Pengumpulan Data dan Metode Penelitian Cite This Paper Related Papers," *The Journal of Society & Media* 2, No. 2 (2018), 136.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif* (Yogyakarta: Penerbit Alfabeta Bandung, 2022), 73.

merekam realitas dari sudut pandang partisipan (*participant's perspective*).¹¹ Untuk memastikan data tersebut terekam dengan baik, peneliti memanfaatkan pencatatan lapangan secara langsung (menulis) dan menggunakan alat bantu perekam suara (*tape recorder/voice recorder*).¹² Data verbal yang dihasilkan difokuskan pada keterangan rinci mengenai implementasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan capaian mutu lulusan.

c. Unsur-unsur Wawancara

Sebagai sebuah metode interaktif, proses wawancara ini digerakkan oleh unsur-unsur esensial yang saling berkaitan, yaitu pewawancara (peneliti sebagai instrumen utama), pedoman wawancara, konteks/latar alamiah, dan informan.¹³ Adapun pihak-pihak yang menjadi unsur informan kunci di kedua situs penelitian (MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
 - 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
 - 3) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
 - 4) Tenaga Pendidik (Guru) MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
 - 5) Kepala Bagian Tata Usaha MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.
- d. Rencana Tindak Lanjut (RTL)

Dalam penelitian kualitatif, validitas penggalan data wawancara dikawal melalui Rencana Tindak Lanjut (RTL) pasca-wawancara.¹⁴ RTL yang diterapkan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Pembuatan Transkrip: Mengubah data verbal dari alat perekam menjadi teks tulisan (*transkrip verbatim*) secara utuh segera setelah wawancara selesai.

¹¹ Yin, *Case Study Research and Applications Design and Methods*, 142.

¹² Ida Bagus GDE Pujaastawa, "Teknik Wawancara dan Observasi untuk Pengumpulan Bahan Informasi," *Universitas Udayana*, 2016, 4, https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_1_dir/8fe233c13f4addf4cee15c68d038aeb7.pdf.

¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 186.

¹⁴ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, ed. Vicki Knight, Third Edit (London: SAGE Publications, Inc., 2009), 192.

- 2) Konfirmasi Data (*Member Checking*): Peneliti mengonfirmasi kembali hasil transkrip atau kesimpulan awal kepada informan (seperti Kepala Madrasah atau Guru) untuk memastikan keabsahan makna dan menghindari bias interpretasi peneliti.
- 3) Triangulasi: Menyilangkan hasil wawancara dari satu pihak (misal: Kepala Madrasah) dengan pihak lain (misal: Guru) secara lintas situs (antara MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo). Jika masih terdapat *gap* informasi, peneliti akan melakukan wawancara lanjutan hingga data mencapai titik jenuh (*data saturation*).

2. Observasi

Pengumpulan data melalui metode observasi dalam penelitian ini dirancang untuk memotret realitas empiris terkait strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo. Observasi dilakukan dalam *setting* alamiah dengan tujuan mengeksplorasi dan menggali makna dari fenomena yang terjadi di lapangan secara langsung.¹⁵ Agar pengamatan berjalan sistematis dan komprehensif, pelaksanaan observasi ini didasarkan pada empat landasan utama, yaitu penetapan jenis observasi, pengklasifikasian data, pembatasan unsur pengamatan, dan perumusan Rencana Tindak Lanjut (RTL).

a. Jenis Observasi

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menerapkan jenis observasi partisipatif moderat (*moderate participation*). Merujuk pada Sugiyono, pada tingkat partisipasi ini peneliti hadir dan membaur secara langsung dalam rutinitas maupun kegiatan khusus di kedua madrasah guna membangun kedekatan (*rapport*) dengan subjek penelitian, namun tidak terlibat secara penuh (*complete participation*).¹⁶ Peneliti dapat turut serta mengamati kegiatan secara langsung, seperti berada di ruang kelas saat pelaksanaan supervisi klinis atau menghadiri rapat pembinaan dewan guru. Kendati

¹⁵ Hasyim Hasanah, "Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)," *At-Taqaddum* 8, no. 1 (2017): 21, <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)* (Bandung: Alfabeta, CV, 2015), 312, www.cvalfabeta.com.

demikian, peneliti menjaga batasan yang tegas untuk tidak ikut campur dalam proses pengambilan keputusan madrasah. Pendekatan moderat ini dipilih untuk memastikan objektivitas data tetap terjaga dan fenomena yang diamati tetap berjalan secara alamiah tanpa intervensi.

b. Bentuk Data Observasi

Guna memastikan seluruh informasi yang terekam selama pengamatan tidak hilang, peneliti mendokumentasikannya ke dalam bentuk catatan lapangan (*field notes*). Berdasarkan kerangka yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen, catatan lapangan dalam penelitian ini disusun menjadi dua narasi utama guna menjaga validitas ilmiah:¹⁷

- 1) Data Deskriptif: Merupakan pencatatan fakta objektif mengenai apa yang dilihat dan didengar di lapangan tanpa adanya interpretasi atau penilaian dari peneliti. Catatan ini berisi detail faktual seperti tata letak ruang fasilitas madrasah, alur pelaksanaan kegiatan (*In-House Training* atau evaluasi kelulusan), serta kutipan langsung dari instruksi Kepala Madrasah kepada dewan guru.
- 2) Data Reflektif: Merupakan pencatatan yang bersifat subjektif dan analitis dari peneliti. Data ini memuat gagasan, spekulasi, kebingungan, dan analisis sementara yang muncul saat mengamati sebuah peristiwa. Data reflektif ini berfungsi sebagai kerangka pemikiran awal untuk mendalami fenomena kepemimpinan strategis di masing-masing situs.

c. Unsur Observasi

Mengingat luasnya area pengamatan di lingkungan madrasah, fokus observasi dibatasi secara terstruktur agar relevan dengan rumusan masalah. Pembatasan ini merujuk pada teori situasi sosial (*social situation*) dari Spradley yang menetapkan bahwa sasaran observasi harus terdiri atas tiga unsur fundamental:¹⁸

¹⁷ Robert C Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, ed. Cheryl Ouellette, Third Edit (Boston: Education: Nancy Forsyth, 2007), 119-120, www.abacon.com.

¹⁸ James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), 39.

- 1) Tempat (*Place*): Memfokuskan pengamatan pada lokasi fisik di mana strategi dirumuskan dan dieksekusi, seperti ruang Kepala Madrasah, ruang rapat guru, ruang kelas, serta fasilitas penunjang seperti laboratorium atau perpustakaan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo.
- 2) Pelaku (*Actor*): Memfokuskan pengamatan pada interaksi subjek penelitian yang terdiri dari Kepala Madrasah sebagai aktor utama, didukung oleh para Wakil Kepala, guru mata pelajaran, dan peserta didik.
- 3) Aktivitas (*Activity*): Memfokuskan pengamatan pada serangkaian tindakan konkret, seperti proses perumusan Rencana Kerja Madrasah (RKM), tahapan pelaksanaan supervisi akademik, dinamika kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), hingga pelaksanaan program intensif untuk peningkatan serapan lulusan.
- d. Rencana Tindak Lanjut (RTL) Observasi

Dalam tradisi penelitian kualitatif, observasi tidak berdiri sendiri sebagai titik akhir pengumpulan data. Mengingat sifat analisis data kualitatif yang siklikal dan interaktif secara terus-menerus (Miles, Huberman, dan Saldaña), peneliti merumuskan Rencana Tindak Lanjut (RTL) pasca-observasi.¹⁹ RTL ini diimplementasikan melalui mekanisme triangulasi teknik pengumpulan data. Temuan-temuan awal yang terekam dalam catatan lapangan, baik yang bersifat deskriptif maupun reflektif, direduksi untuk dijadikan pijakan dalam menyusun pedoman wawancara mendalam (*in-depth interview*). Selain itu, fenomena yang telah diamati juga dikonfirmasi silang (*cross-check*) menggunakan studi dokumentasi terkait kelengkapan administrasi akademik di madrasah guna menguji keabsahan implementasi manajerial secara administratif.

3. Dokumentasi

a. Konsep dan Esensi Studi Dokumentasi

Menurut Satori dan Komariah, dokumen merupakan rekam jejak peristiwa masa lalu yang dapat berwujud tulisan, lisan, maupun bentuk karya monumental lainnya. Sejalan dengan postulat tersebut, Arikunto

¹⁹ Miles, Huberman, and Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 14.

mendefinisikan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data melalui pemanfaatan bahan-bahan tertulis seperti buku, majalah, peraturan institusi, notulen rapat, catatan harian, dan sejenisnya.²⁰ Dalam desain penelitian kualitatif, studi dokumentasi memiliki fungsi esensial sebagai instrumen pelengkap yang memvalidasi temuan dari metode observasi dan wawancara. Melalui teknik ini, data yang diperoleh bersifat lebih statis, objektif, dan tidak terikat oleh ruang maupun waktu, sehingga mampu meminimalisasi bias interpretasi yang mungkin terjadi selama proses interaksi langsung di lapangan.

b. Klasifikasi dan Validitas Dokumen

Secara metodologis, ragam dokumen pendukung penelitian terbagi ke dalam beberapa klasifikasi utama, di antaranya adalah dokumen yang bersifat pribadi, dokumen resmi kelembagaan, serta dokumen visual berupa foto. Dalam konteks institusi pendidikan, dokumen resmi menempati posisi yang sangat krusial karena merepresentasikan legalitas kebijakan dan pedoman manajerial madrasah. Pemanfaatan berbagai klasifikasi dokumen ini ditujukan untuk memfasilitasi proses triangulasi sumber data. Sebagaimana ditegaskan oleh Sugiyono, integrasi antara data hasil observasi, wawancara, dan sejarah institusi yang terdokumentasi dengan baik akan secara signifikan meningkatkan derajat kredibilitas (kepercayaan) dan keabsahan suatu temuan penelitian.²¹

c. Implementasi Pengumpulan Dokumen di Lokasi Penelitian

Secara operasional, teknik dokumentasi dalam penelitian ini difokuskan untuk menghimpun arsip dan catatan administratif yang secara langsung berkaitan dengan manajemen strategi kepala madrasah dalam pengembangan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo. Hal untuk membedah strategi Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi profesional guru, peneliti akan

²⁰ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013), 146.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, 329.

menginventarisasi dokumen-dokumen pokok seperti Rencana Kerja Madrasah (RKM), Surat Keputusan (SK) pembagian beban mengajar, dokumen notulensi rapat pembinaan dewan guru, serta laporan hasil supervisi klinis dan akademik. Sementara itu, untuk mengevaluasi capaian pada variabel mutu lulusan, peneliti akan menghimpun rekapitulasi data riwayat prestasi siswa (akademik dan non-akademik), persentase tingkat kelulusan tahunan, hingga data mutakhir mengenai serapan alumni pada jenjang pendidikan menengah atas. Keseluruhan artefak fisik tersebut akan dianalisis secara mendalam untuk membuktikan konsistensi antara kebijakan teoretis dengan implementasi manajerial Kepala Madrasah secara nyata.²²

D. Analisis Data

Analisis data yang terdapat dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada seama periode pengumpulan data dan setelahnya. Proses tersebut tentunya dilakukan secara berturut-turut guna mendapatkan hasil data yang akurat. Analisis data dilakukan sejak dari tahap awal penelitian seperti melakukan wawancara, jika jawaban wawancara dirasatidak memuaskan dan tidak menjawab dari permasalahan maka pertanyaan wawancara yan baru akan dikembangkan hingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles, Huberman dan Saldana memberikan pengertian bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai dengan memperoleh hasil dari penelitian, sehingga datanya sudah valid. Aktivitas dalam analisis data terdapat berbagai macam diantaranya, *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data) dan *conclusion drawing of verifications* (penarikan kesimpulan atau verifikasi).²³

a. Data Condensation (Kondensasi Data)

²² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 217.

²³ Miles Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*, (SAGE Publications: Singapore, 2014), 12-14.

Data yang dikumpulkan mencakup proses pemilihan, fokus, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui catatan lapangan, transkrip, atau hasil wawancara. Proses ini juga mencakup dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya yang relevan dengan penelitian. Hal ini disebabkan oleh proses kondensasi data yang dikumpulkan dari penelitian yang dilakukan secara berkelanjutan atau terus menerus. Selanjutnya, berbagai data dikumpulkan, dianalisis, dan dipadatkan untuk memilah, memfokuskan, membuang, dan menata kesimpulan akhir. Pemilihan, ringkasan, dan parafrase adalah beberapa cara data dapat dipresentasikan dalam penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk memahami informasi tentang bagaimana manajemen strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

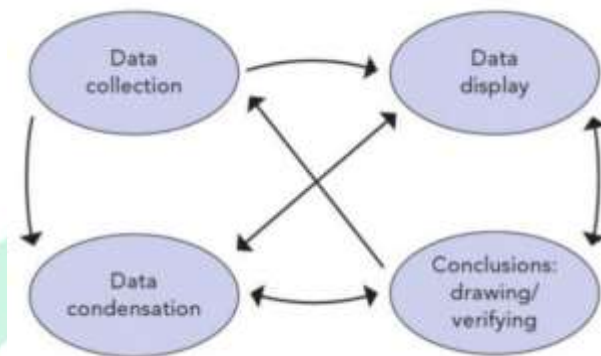
Setelah kondensasi data, tahap selanjutnya adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat diuraikan dan dijelaskan dengan uraian singkat, grafik, dan hubungan antar kategori. Tujuan penyajian data biasanya adalah untuk membuat orang lebih mudah memahami apa yang terjadi dan menggunakan informasi yang telah mereka pahami untuk melanjutkan pekerjaan. Teks cerita akan digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian ini.

c. *Conclusion Drawing of Verifications* (Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi)

Selanjutnya, langkah yang dilakukan setelah penyajian data, kegiatan berikutnya yang dilakukan adalah penarikan kesimpulan dari sebuah penelitian dan juga melakukan verifikasi. Sehingga, kesimpulan yang telah terpaparkan di awal masih bersifat sementara dan belum tentu pasti secara sah, serta bisa menjadi berbeda setelah adanya bukti-bukti yang diperoleh pada saat melakukan pengumpulan data.²⁴ Namun apabila bukti-bukti yang terkumpul dari kegiatan observasi dan lain sebagainya bersifat valid dan terbukti kebenarannya serta sesuai dengan kesimpulan di awal, maka

²⁴ Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 13-14.

kesimpulan yang bisa disampaikan bersifat konsisten dan kredibel. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan.



Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data (*interactive model*)

E. Teknik Pengecekan Data

Dalam melakukan penelitian, maka perlu adanya pengecekan keabsahan data, Pengecekan data tersebut dapat dilakukan peneliti dengan cara yaitu:

1. Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data terkait penelitian yang dilakukan secara lebih akurat dan sistematis. Dalam hal ini, peneliti memperluas dan mempertajam penelitian mereka dengan membaca berbagai referensi buku dan menggunakan dokumentasi yang relevan untuk memeriksa data yang ditemukan dengan benar dan percaya.²⁵
2. Pendekatan berdasarkan lamanya waktu penelitian: dalam kegiatan pendekatan ini, peneliti menghabiskan lebih banyak waktu untuk melakukan wawancara secara mendalam dan teliti dengan para narasumber, yang dilakukan berulang kali, bahkan sehari-hari, berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan. Tujuannya adalah sebagai berikut: (1) untuk meningkatkan kepercayaan diri subyek yang diteliti; (2) untuk mendapatkan pemahaman

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 272.

yang lebih baik tentang kompleksitas situasi, dan (3) untuk mencegah kesalahan yang disebabkan oleh kehadiran peneliti di lapangan.²⁶

3. Pendekatan triangulasi teknik dan sumber melibatkan pemeriksaan menyeluruh terhadap berbagai jenis data yang telah dikumpulkan, termasuk hasil wawancara dengan observasi dan wawancara dengan ahli dalam bidang penelitian ini. Pendekatan ini dapat dibuktikan dengan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data atau informan untuk mendapatkan informasi yang relevan. Ini dilakukan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan. Dengan melakukan hal ini, akan dihasilkan hasil data yang lebih konsisten, lengkap, dan pasti.²⁷

Dari hasil kegiatan penelitian, wawancara dan observasi bersama Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Madrasah Bidang Humas, dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, serta guru dan staf lainnya, dapat digabungkan untuk triangulasi sumber data. Ini dapat dicapai dengan menyatukan atau menggabungkan beberapa elemen dari teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi.

²⁶ Andarusni Alfansyur dan Mariyani, "Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial," *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, No. 2 (2020), 149–150.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, 253-254.

BAB IV
PERUMUSAN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN
MUTU LULUSAN

A. Data Umum MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo

1. MTsN 2 Ponorogo:

a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Tabel 4.1 Gambaran Umum MTsN 2 Ponorogo

Nama Madrasah	MTsN 2 Ponorogo
Nomor SK	No. 27 Tahun 1980
Alamat	Jl. Ki Ageng Mirah no. 79 Kel. Japan, Kec. Babadan, Kab. Ponorogo, Jawa Timur
Nomor telepon	(0352) 461227
Status	Negeri
NIS	121135020002
Status tanah	Hak Milik
Nama Kepala	Wilson Arifudin Ashari, S.Pd
Waktu Belajar	Pagi hari

Sumber: Dokumentasi Profil MTsN 2 Ponorogo tahun 2022

b. Visi, Misi dan Tujuan MTsN 2 Ponorogo¹

- 1) Visi dari MTsN 2 Ponorogo ialah “Terwujudnya Madrasah Berprestasi, Unggul dalam Bahasa dan Iptek serta Peduli Lingkungan yang Berpijak pada Iman dan Taqwa.”
- 2) Misi dari MTsN 2 Ponorogo diantaranya adalah (1). Menumbuh kembangkan sikap dan perilaku yang amaliah islami serta nilai-nilai budaya bangsa dalam kehidupan nyata; (2). Mengembangkan kurikulum yang bertaraf internasional

¹ MTsN 2 Ponorogo, “Dokumen Visi, Misi dan Tujuan MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026, 5.

untuk mata pelajaran MIPA, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab dengan mengadopsi atau mengadaptasi kurikulum dari negara maju sebagai acuan untuk mengembangkan kurikulum bertaraf internasional; (3). Melaksanakan pembelajaran dengan memanfaatkan berbagai sumber dan berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (4). Melaksanakan proses pembelajaran secara aktif, inovatif, kreatif, efektif, kooperatif, komunikatif, dan inspiratif terhadap peserta didik; (5). Menumbuhkan semangat kepedulian lingkungan sosial, lingkungan fisik, dan lingkungan *cultural*; (6). Menumbuhkan semangat berkompetisi dalam berbagai kompetensi bagi seluruh warga madrasah; (7). Mengembangkan potensi dan kreativitas warga Madrasah yang unggul dan mampu bersaing baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional; (8). Menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah (MSBM) secara profesional dan mengarah kepada manajemen mutu pendidikan yang telah distandarkan dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan lembaga terkait lainnya dalam bentuk MOU; (9). Menjalin kemitraan dengan sekolah/madrasah unggul dan perguruan tinggi sebagai pendamping pengembangan kelembagaan, sumberdaya manusia, kurikulum dan kegiatan belajar mengajar dan bentuk MOU.

- 3) Tujuan dari MTsN 2 Ponorogo diantaranya ialah (1). Memenuhi kebutuhan peserta didik yang memiliki karakteristik spesifik dari segi perkembangan kognitif dan efektifnya; (2). Memenuhi hak asasi peserta didik sesuai dengan kebutuhan pendidikan bagi dirinya sendiri; (3). Memenuhi minat intelektual dan perspektif masa depan peserta didik; (4). Memenuhi kebutuhan aktualisasi diri peserta didik; (5). Menimbang peran peserta didik sebagai asset masyarakat dan kebutuhan masyarakat untuk pengisian peran; (6). Menyiapkan peserta didik sebagai pemimpin masa depan; (7). Menghasilkan *output* dan *outcome* MTsN 2 Ponorogo yang lebih berkualitas; (8). Memberi kesempatan kepada siswa yang memiliki kemampuan diatas rata-rata untuk menyelesaikan program belalar lebih cepat.

2. MTsN 5 Ponorogo:

a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Nama Madrasah	: MTs Negeri 5 Ponorogo
Alamat	: JL. Al-Basyariah 113 Pulosari Jambon Ponorogo
NSM	: 121135020004
NPSN	: 20584869
Telephone/Fax/HP	: (0352) 751267
Jenjang	: MTs
Status	: Negeri
Tahun Berdiri	: -
Status Akreditasi	: Terakreditasi A
Sertifikat Akreditasi	: (2022 – 2027)
Sarana dan Prasarana;	
Status tanah	: Sudah Sertifikasi
Luas tanah seluruhnya	: 2680 m ²
Luas gedung/bangunan	: 1.672 m ²
Luas halaman madrasah	: 1.024 m ²
Luas lapangan	: 796 m ²
Keadaan Gedung;	
Ruang Kepala Madrasah	: 1 ruang
Ruang Tata Usaha	: 1 ruang
Ruang Guru	: 1 ruang
Ruang Belajar/Ruang Kelas	: 18 ruang
Ruang Perpustakaan	: 1 ruang
Ruang Keterampilan	: 1 ruang
Ruang Lab Komputer	: 2 ruang
Ruang Lab IPA	: 1 ruang
Ruang OSIS	: 1 ruang
Ruang BP/ BK	: 1 ruang
Ruang UKS	: 1 ruang

Ruang Aula	: 1 ruang
Sarana Ibadah/Musholla	: 1 ruang
Kantin	: 5 ruang
Kamar Mandi/WC Guru	: 2 ruang
Kamar Mandi/WC Pelajar	: 15 ruang

b. Visi, Misi dan Tujuan MTsN 5 Ponorogo²

- 1) Visi dari MTsN 5 Ponorogo ialah “Terwujudnya MTs Negeri 5 Ponorogo yang Berakhlakul Karimah, Berprestasi, dan Berbudaya Lingkungan dalam rangka mewujudkan masyarakat yang rukun, maslahat dan cerdas.”
- 2) Misi dari MTsN 5 Ponorogo diantaranya adalah (1). Menanamkan akhlakul karimah melalui pembiasaan ibadah, bimbingan karakter Islami, serta keteladanan dalam kehidupan sehari-hari; (2). Meningkatkan mutu pembelajaran yang aktif, kreatif, dan inovatif untuk mendorong peserta didik meraih prestasi akademik maupun nonakademik; (3). Mewujudkan budaya disiplin dan tata tertib sebagai dasar pembentukan karakter peserta didik yang bertanggung jawab; (4). Mengembangkan lingkungan madrasah yang bersih, hijau, sehat, dan ramah lingkungan melalui program Adiwiyata, gerakan peduli sampah, dan literasi lingkungan; (5). Mengembangkan kegiatan sosial dan keagamaan guna menumbuhkan sikap peduli, toleran, dan menjaga kerukunan antarwarga madrasah dan masyarakat; (6). Meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan berkelanjutan untuk menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan layanan yang prima; (7). Menjalin kemitraan dengan orang tua, komite, dan masyarakat untuk mewujudkan lingkungan pendidikan yang maslahat, harmonis, dan mendukung perkembangan peserta didik; (8). Membangun budaya literasi, teknologi, dan kreativitas sebagai bekal peserta didik menuju generasi yang cerdas, mandiri, dan berdaya saing.
- 3) Tujuan dari MTsN 5 Ponorogo antara lain yaitu (1). Terwujudnya warga madrasah untuk berakhlakul karimah dengan mengucapkan salam dan berjabat

² MTsN 5 Ponorogo, “Dokumen Visi, Misi dan Tujuan MTsN 5 Ponorogo,” 02 Maret 2026, 7.

tangan ketika bertemu, berdoa ketika memulai dan mengakhiri pembelajaran, membiasakan membaca ayat suci Al-Quran dan Asmaul Husna, shalat duhur berjamaah dan salat dhuha; (2). Terwujudnya sikap santun yang dilandasi keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; (3). Terciptanya keterampilan berpikir (*thinking skill*) dan mampu mengembangkan teknologi khususnya di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT); (4). Terciptanya kualitas pembelajaran, kuantitas sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan prestasi akademik maupun nonakademik; (5). Terwujudnya peserta didik yang berprestasi dalam olimpiade/KSM dan Lomba Karya Ilmiah baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional; (6). Terwujudnya warga madrasah yang dapat mengenali potensi dirinya sehingga dapat berkembang secara optimal; (7). Terwujudnya rasa tanggung jawab terhadap diri sendiri dan sesama; (8). Terwujudnya sikap hidup yang bersih, sehat, hijau dan indah dari seluruh komponen warga madrasah; (9). Meningkatnya Kesadaran warga madrasah dalam usaha pencegahan kerusakan lingkungan; (10). Meningkatnya peran warga madrasah dalam usaha pencegahan pencemaran lingkungan.

B. Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

Penelitian ini bertujuan untuk membongkar, mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam mengenai strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan. Dalam konteks penelitian kualitatif multistatis ini, paparan data pada bagian awal dikhususkan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama. Yaitu tentang bagaimana perumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo.

Perumusan strategi merupakan pijakan fondasi paling fundamental sebelum sebuah lembaga melangkah pada fase eksekusi. Berdasarkan teori utama (*grand theory*) manajemen strategik yang dikemukakan oleh Fred R.

David, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*) dibedah menggunakan tiga indikator utama yang saling berkaitan erat, yakni: (1) Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan; (2) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (Audit Strategis/SWOT); serta (3) Penentuan Alternatif dan Keputusan Strategi.

1. Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 2 Ponorogo

MTs Negeri 2 Ponorogo merupakan salah satu instansi pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama yang memiliki dinamika kompetisi yang sangat ketat. Oleh karena itu, perumusan strategi di situs ini dirancang secara sistematis.

a. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Arah pengembangan MTsN 2 Ponorogo diawali dari rumusan visi yang sangat filosofis dan berorientasi jauh ke depan (futuristik). Proses perumusan ini tidak dilakukan oleh pimpinan secara pribadi, melainkan melalui serangkaian pemikiran strategis. Visi dan misi dibentuk oleh madrasah bertujuan untuk menggapai cita-cita madrasah kedepan dengan melihat dan menyesuaikan kebutuhan kondisi saat ini.³ Hal ini dipaparkan secara mendalam dan utuh oleh Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Kepala MTsN 2 Ponorogo dalam hasil wawancaranya sebagai berikut:

“Visi memiliki arti cita-cita yang membangun karakter madrasah. Sedangkan misi adalah tahapan atau kiat-kiat yang dilakukan untuk menggapai visi tersebut. Aspek untuk merumuskan visi diantaranya: 1.) Berorientasi pada masa depan, madrasah tidak stagnan memikirkan keadaan hari ini saja, akan tetapi jauh kedepan; 2.) Singkat, jelas dan padat, kebutuhan madrasah mendatang terkandung dalam visi tersebut; 3.) Mencerminkan keikhlasan madrasah, seluruh *stakeholder* madrasah mampu dan ikhlas untuk bersama mengkonstruksi jalannya program madrasah dalam meraih visi dan misi; 4.) Selaras dengan kebijakan nasional yaitu mengacu pada kebijakan terbaru Kementerian Agama sesuai jargon dan *tagline* yang ditentukan termasuk harus memiliki cita-cita kearah madrasah mendunia. Perumusan visi harus disepakati oleh seluruh *stakeholder* madrasah agar terbangun cita-cita yang menjadi marwah bersama. Visi dan misi madrasah terbentuk dengan melihat

³ MTsN 2 Ponorogo, “Dokumen Visi, Misi dan Tujuan MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026, 5.

kebutuhan guru dan peserta didik sehingga semua saling berkaitan.”⁴

Pernyataan Kepala Madrasah di atas dikonfirmasi keabsahannya oleh jajaran struktural di bawahnya. Bapak Saiful Mustakim, selaku Kepala Bagian Tata Usaha MTsN 2 Ponorogo, menjelaskan bagaimana teknis perumusan dan desiminasi dari visi dan misi tersebut di lingkungan tata usaha dan dewan guru sebagai berikut:

“Visi dan misi madrasah itu kita susun secara bersama-sama melibatkan bapak kepala madrasah, unsur pimpinan dan penjamin mutu. Selanjutnya, visi dan misi tersebut kita sosialisasikan ke seluruh warga MTsN 2 Ponorogo, baik guru, karyawan, maupun siswa pada saat rapat atau upacara. Untuk implementasi peningkatan mutunya, kita wujudkan melalui pelatihan-pelatihan bagi pendidik dan karyawan, serta penambahan jam belajar efektif di luar jam reguler khusus untuk siswa kelas 9.”⁵

Disusul oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum bahwasannya dalam penyusunan visi dan misi madrasah harus terlebih dahulu dikomunikasikan dan disepakati oleh seluruh pihak *stakeholder* dan mitra penting madrasah. Setelah semua itu dilaksanakan maka kepala madrasah dapat mengesahkan secara formal. Lalu dalam pelaksanaan visi dan misi kepala madrasah menugaskan kepada pimpinan madrasah untuk kemudian dijabarkan pada masing-masing bidang yang dilaksanakan oleh semua guru. Akan tetapi untuk visi dan misi yang baru saja dibuat belum disahkan secara formal melalui rapat pimpinan dan mitra madrasah. Seperti yang disampaikan oleh Bapak M. Jibroni berikut ini:

“Untuk membuat sebuah visi dan misi, setelah draf awal dibuat dan dilihat oleh Kepala Madrasah, akan ada beberapa pilihan yang dihasilkan. Pilihan-pilihan ini kemudian dikomunikasikan dengan komite madrasah, karena komite adalah salah satu *stakeholder* dan mitra penting bagi madrasah. Setelah semuanya *clear* dan visi misi utuh disetujui oleh komite, Kepala Madrasah akan melakukan *breakdown* (penjabaran) kepada staf pimpinan. Staf pimpinan ini terdiri dari Kepala Tata Usaha (KTU) beserta para wakil kepala madrasah, yaitu

⁴ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Pelaksanaan Visi, Misi dan Tujuan MTsN 2 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

⁵ Wawancara, Saiful Mustakim, *Teknis Perumusan dan Desiminasi Visi dan Misi MTsN 2 Ponorogo*, 12 Maret 2026.

bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana (sarpras), dan humas. Selanjutnya, staf pimpinan akan menjabarkan kembali visi dan misi tersebut kepada seluruh Bapak/Ibu guru dan warga madrasah untuk menyampaikan *update* terbaru. Tujuannya agar semua warga madrasah mengetahui visi dan misi terbaru yang telah disesuaikan dengan perkembangan zaman untuk dibawa ke depannya. Secara prosedural urutannya memang seperti itu. Namun, untuk kondisi saat ini, visi dan misi yang sudah kami buat tersebut statusnya belum dilegalkan. Oleh karena itu, kami belum berani untuk mempublikasikan atau membukanya kepada umum. Saya berharap hal ini belum diungkapkan terlebih dahulu hingga statusnya benar-benar resmi.”⁶

Dari sisi pemangku kebijakan kesiswaan, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MTsN 2 Ponorogo turut memaparkan secara utuh bahwa visi dan misi tidak hanya sekadar dokumen, melainkan pedoman kerja nyata (Rencana Strategis) yang harus dilaksanakan kedepan. Visi dan misi dibentuk yang berfungsi sebagai acuan untuk menyusun program madrasah, salah satunya pada bidang kesiswaan. Ketika semua program dibentuk berdasarkan visi dan misi madrasah, maka sudah jelas dapat berjalan dengan selaras. Selain itu visi dan misi juga harus bisa dipahami oleh seluruh pihak madrasah termasuk guru, sehingga mengetahui apa yang harus dilakukan kedepan. Ibu Haniati Mar’ah menyampaikan pernyataannya berikut ini:

“Dalam penyusunan visi, misi, serta tujuan madrasah, kami melibatkan berbagai unsur di madrasah, mulai dari kepala madrasah, kepala tata usaha, jajaran wakil kepala madrasah, dewan guru, serta beberapa pihak terkait lainnya. Keterlibatan ini diharapkan mampu membuat seluruh elemen madrasah memahami dan melaksanakan visi dan misi tersebut demi tercapainya tujuan institusi dengan baik. Khusus bagi Waka Kesiswaan, visi, misi, dan tujuan madrasah ini senantiasa dijadikan acuan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, terutama pada awal tahun ajaran baru. Pada masa tersebut, bidang kesiswaan akan menyelaraskan rencana kegiatan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah. Dengan demikian, semua program yang dijalankan selalu berpijak pada visi dan misi yang ada, sehingga pihak kesiswaan dipastikan sangat memahami dan selaras dengan arah kebijakan madrasah.”⁷

⁶ Wawancara, M. Jibroni, *Perumusan Visi, Misi dan Tujuan MTsN 2 Ponorogo*, 07 April 2026.

⁷ Wawancara, Haniati Mar’ah, *Perumusan Visi dan Misi MTsN 2 Ponorogo*, 17 Maret 2026.

Konfirmasi dari level tenaga pendidik juga memperlihatkan komitmen jangka panjang. Visi dan misi dibentuk berdasarkan relevansi jangka pendek, menengah dan panjang oleh pihak madrasah. Kemudian perlu disosialisasikan kepada semua guru untuk dipenuhi dalam mencapai target di masing-masing mata pelajaran. Selain itu sosialisasi juga dilakukan di eksternal madrasah melalui *website* agar dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah. Sesuai pernyataan salah satu Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, Bapak Arizal Nur Ahmad menyatakan berikut:

“Mengenai visi, misi dan tujuan MTsN 2 Ponorogo, pertama dari madrasah menyusun dan meninjau rumusan visi dan misi terhadap tingkat relevansi dengan jangka pendek, menengah maupun panjang madrasah. Seperti yang terbaru ialah pengembangan program ISO untuk meningkatkan pelayanan di madrasah yang dirumuskan oleh pihak madrasah dan mitra madrasah yaitu komite dan wali murid. Ada kalanya ketika merumuskan visi dan misi madrasah yaitu melibatkan pengawas madrasah pada tahapan penyusunan program-program tertentu. Kemudian visi dan misi madrasah secara berkala disosialisasikan kepada seluruh guru dan karyawan. Selain itu guru berkomitmen untuk menyepakati target yang dicapai dalam jangka menengah, panjang dan lainnya, terutama target di bidang mapel masing-masing. Visi dan misi madrasah juga disosialisasikan secara eksternal melalui *website* dan media sosial madrasah. Sehingga guru dengan mudah mengakses informasi tersebut, serta masyarakat secara luas.”⁸

Dalam pemaparan tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan di MTsN 2 Ponorogo yang baru dilakukan adalah pengembangan program ISO.⁹ Program ini dibentuk dengan tujuan meningkatkan seluruh pelayanan di MTsN 2 Ponorogo, baik layanan program kepada siswa, guru serta masyarakat secara luas. Sehingga semua layanan program madrasah dapat berjalan dengan optimal dan memiliki citra yang baik.

b. Analisis Internal dan Eksternal

Dalam memetakan kondisi untuk menunjang kompetensi guru, Kepala Madrasah Bapak Wilson Arifudin Ashari membedah lingkungan madrasah

⁸ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Perumusan Visi dan Misi MTsN 2 Ponorogo*, 3 Maret 2026.

⁹ MTsN 2 Ponorogo, “*Dokumen Program ISO MTsN 2 Ponorogo*,” 09 Maret 2026, 2.

secara komprehensif. Beliau secara gamblang mengidentifikasi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) di MTsN 2 Ponorogo. Beliau juga mengidentifikasi kekuatan utama pada kedisiplinan SDM dan penempatan guru sesuai kompetensi akademisnya (*the right man on the right place*).¹⁰ (*guru bekerja sesuai tupoksi*) Namun, beliau juga jujur mengakui adanya ancaman eksternal berupa persaingan dengan sekolah lain yang mulai meniru program unggulan madrasah, serta tantangan internal berupa ketidakdisiplinan oknum SDM dan kurangnya kesepahaman wali murid yang bisa berdampak pada citra madrasah. Sesuai dengan penyampaian kepala madrasah berikut ini:

“Kalau bicara peluang maka yang harus diperhatikan terlebih dahulu adalah kekuatan madrasah. Kekuatan di MTsN 2 Ponorogo adalah semua tenaga pendidik dan kependidikan selalu menerapkan kedisiplinan yang tinggi, tanpa adanya disiplin tinggi maka kekuatan apapun akan lemah. Kemudian SDM di MTsN 2 Ponorogo bekerja sesuai dengan kemampuan akademis masing-masing, maka dengan mudah melaksanakan tugas sesuai fungsinya. Kondisi sarana dan prasarana sudah memenuhi kebutuhan standar aturan, yaitu kebutuhan yang harus ada dalam proses pembelajaran. Kondisi sarana dan prasarana juga menyesuaikan dengan kemampuan guru sehingga dapat mendukung dalam proses pembelajaran di kelas. Kemudian layanan program yang diberikan kepada siswa antara lain adalah program kelas internasional (*International Class Program*), kelas bilingual, kelas bina prestasi, dan kelas akselerasi yang lulus 2 tahun. Ancaman di MTsN 2 Ponorogo diantaranya ialah: pertama, ketidaksiplinan yang dilakukan oleh seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Kedua, ketidakutuhan wali siswa dalam menerima informasi dari madrasah, sehingga berdampak pada citra madrasah. Ketiga, program layanan di MTsN 2 Ponorogo banyak diadopsi oleh sekolah lainnya seperti kelas *International Class Program* (ICP), sehingga harus terus berinovasi dengan membaca peluang lebih luas dalam memberi layanan program yang dibutuhkan oleh masyarakat. Peluang yang ada ialah dengan adanya ancaman tersebut, maka madrasah lebih dalam mengembangkan program yang berjalan dengan menjadi yang terbaik dan berbeda dengan lainnya.”¹¹

¹⁰ Observasi, *Kedisiplinan Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, MTsN 2 Ponorogo, 02 Maret 2026.

¹¹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Analisis Internal dan Eksternal MTsN 2 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

Kemudian Waka Kurikulum menyoroti tantangan sosiologis di mana banyak siswa yang tinggal dengan kerabat karena orang tuanya bekerja di luar negeri, sehingga kurang mendapatkan dukungan belajar di rumah. Menanggapi hal ini, madrasah menetapkan target ambisius agar 45% lulusan diterima di sekolah favorit dan memberikan tambahan jam pelajaran untuk meningkatkan kesiapan siswa menghadapi berbagai asesmen seperti SAS (Sumatif Akhir Semester), TKA (Tes Kemampuan Akademik) dan Ujian Madrasah.¹² Bapak M. Jibroni mengatakan berikut ini:

“Target yang dibuat oleh Kementerian Agama (Kemenag), khususnya Kemenag Ponorogo, akan diolah kembali oleh pihak madrasah. Kemenag menargetkan 43% dari siswa kelas 9 lulus dengan nilai 90 ke atas atau berpredikat A. Oleh karena itu, madrasah menargetkan 45% siswa lulus dan diterima di sekolah-sekolah favorit. Terkait kendala, saat ini madrasah dan wali murid atau keluarga harus terus bersinergi. Kendala muncul ketika ada beberapa keluarga yang kurang memberikan dukungan kepada anaknya, contohnya karena bapak dan ibunya bekerja di luar negeri. Selama disekolahkan di madrasah, anak-anak tersebut tinggal bersama kakek, nenek, atau kerabatnya, bukan dengan orang tua kandung. Kurangnya dukungan langsung dari keluarga inti ini menjadi kendala bagi madrasah dan mengakibatkan siswa kurang fokus dalam belajar. Sebagai terobosan dan solusi untuk mengatasi hal tersebut, madrasah mengadakan tambahan jam pelajaran. Tujuannya ada tiga: pertama, agar anak-anak bisa lebih fokus dalam belajar. Kedua, agar mereka siap menghadapi semua asesmen dan ujian, baik SAS (sumatif akhir semester), TKA (tes kemampuan akademik), maupun ujian madrasah. Ketiga, agar anak-anak selalu dibekali dan dimotivasi oleh wali kelas. Peran wali kelas menjadi sangat penting karena banyak siswa yang orang tuanya tidak berada di rumah. Oleh karena itu, madrasah menugaskan wali kelas sebagai figur pengganti orang tua untuk selalu memotivasi dan memberikan dorongan agar anak-anak tersebut tetap semangat belajar.”¹³

Di sisi lain, Ibu Haniati Mar’ah selaku Waka Kesiswaan menekankan bahwa prestasi akademik di bidang Matematika, Sains, dan IPS (seperti ajang Olimpiade Madrasah Indonesia) merupakan bukti keunggulan kompetitif madrasah. Seperti yang beliau sampaikan sebagai berikut:

“Mengenai keunggulan utama Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Ponorogo, madrasah kami telah diakui sebagai madrasah unggul

¹² Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Lulusan Siswa di MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026.

¹³ Wawancara, M. Jibroni, *Analisis Internal dan Eksternal MTsN 2 Ponorogo*, 07 April 2026.

akademik di tingkat nasional. Tentu saja, hal ini sejalan dengan keunggulan dan prestasi luar biasa yang kami miliki di bidang akademik, seperti pada mata pelajaran matematika, sains, dan bidang lainnya. Namun, di samping keunggulan akademik, kami juga melakukan berbagai tahapan pembinaan di bidang nonakademik yang turut mendorong capaian prestasi madrasah secara umum. Terbukti, prestasi di bidang nonakademik kami pun tidak kalah hebatnya jika dibandingkan dengan bidang akademik. Pada beberapa tahun terakhir, Alhamdulillah di bidang akademik kami kembali membuktikan diri dengan meraih berbagai kejuaraan pada ajang OMI, termasuk beberapa predikat juara satu untuk mata pelajaran matematika, IPS, dan sains.”¹⁴

Pandangan makro kepala madrasah di atas ditajamkan kembali pada level mikro kelas oleh Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia MTsN 2 Ponorogo, yang menyoroti ancaman eksternal dari sisi sosial kemasyarakatan peserta didik, termasuk pada tantangan era digital saat ini. Bapak Arizal Nur Ahmad mencatat bahwa penggunaan *gadget* yang berlebihan oleh siswa dapat memicu degradasi moral. Oleh karena itu, madrasah merumuskan strategi pengawasan jam belajar dan penguatan norma ketimuran sebagai filter budaya luar. Beliau menyampaikan sebagai berikut:

“Analisis internal yang dilakukan adalah mengamati target-target madrasah, sebaran lulusan madrasah, proses pembelajaran, semua guru bersinergi untuk mencapai mutu lulusan sebagai salah satu tujuan madrasah yang unggul. Sedangkan analisis eksternal berupa sinergitas guru dalam mencapai madrasah unggul yaitu mengantarkan dan membimbing peserta didik untuk melanjutkan belajar di sekolah favorit atau lebih optimal dalam menunjang kemampuan siswa. Termasuk memberi pendampingan yang optimal kepada peserta didik mulai dari penerimaan, proses, sampai keluaran atau *output* yang disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan MTsN 2 Ponorogo. Tantangan di MTsN 2 Ponorogo yang menonjol dari siswa adalah penggunaan *gadget* yang berlebihan dapat mengakibatkan kemampuan fokus dan konsentrasi peserta didik menurun. Upaya madrasah yang dilakukan ialah mengendalikan peserta didik untuk tetap mengelola waktu belajar dengan baik dan selalu bermartabat, beradab ditengah gempuran pengaruh media sosial, degradasi moral dan selalu eksis menjaga norma ketimuran.”¹⁵

¹⁴ Wawancara, Haniati Mar’ah, *Analisis Internal dan Eksternal di MTsN 2 Ponorogo*, 17 Maret 2026.

¹⁵ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Analisis Internal dan Eksternal MTsN 2 Ponorogo*, 03 Maret 2026.

c. Alternatif dan Keputusan Strategi

Keputusan strategis yang diambil diprioritaskan pada peningkatan kualitas layanan akademik dan inovasi berkelanjutan. Kepala madrasah menetapkan empat prioritas: meningkatkan mutu sarana pengajaran pada tiap program layanan, melengkapi kegiatan pendukung kemampuan siswa, mendorong inovasi dari pengurus program, serta memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai rencana agar berdampak nyata bagi siswa.

Keputusan strategis yang diambil tersebut juga berfokus pada diferensiasi layanan. Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku kepala madrasah memprioritaskan mutu pada kelas-kelas khusus: *International Class Program* (ICP), kelas bilingual, kelas bina prestasi, dan kelas akselerasi. Strategi ini diambil untuk memastikan madrasah memiliki nilai jual yang unik. Beliau mengatakan berikut ini:

“Alternatif strategi yang diprioritaskan untuk mengembangkan kompetensi guru diantaranya: 1.) Meningkatkan mutu layanan program pada masing-masing layanan yang berupa sarana dan prasarana pengajaran yang digunakan oleh guru dan siswa. 2.) Melengkapi kegiatan yang dapat mendukung kemampuan siswa. 3.) Inovasi dari pengurus program layanan agar selalu menyesuaikan dan mengembangkan kebutuhan siswa. 4.) Pelaksanaan yang sesuai dengan rencana, waktu, tujuan dan manfaat yang berdampak kepada siswa. Seperti program kelas ICP, bilingual, bina prestasi memberi penguatan secara akademis pada diri siswa.”¹⁶

Berdasarkan analisis tersebut, Kepala Madrasah memprioritaskan strategi pengembangan kompetensi melalui peningkatan mutu layanan sarana pengajaran, melengkapi kegiatan pendukung kemampuan siswa, serta mendorong inovasi pengurus program layanan. Kebijakan ini diambil agar pelaksanaan program ICP, bilingual, dan bina prestasi memberikan dampak akademis yang nyata. Seluruh keputusan ini terdokumentasi dalam rencana strategis kepala madrasah yang mencakup data nilai, piagam, dan data lulusan.¹⁷

¹⁶ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Alternatif dan Keputusan Strategi MTsN 2 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

¹⁷ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Renstra MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026.

Ibu Haniati Mar'ah sebagai Waka Kesiswaan memberikan kesaksian bahwa Kepala Madrasah sangat akomodatif dalam menyediakan fasilitas, baik fisik maupun pendanaan untuk mendatangkan tenaga ahli dari luar guna membimbing siswa berprestasi. Baik siswa yang akan berkompetisi di tingkat nasional maupun internasional. Seperti yang beliau katakan berikut ini:

“Kebijakan bapak kepala madrasah dalam upaya meningkatkan prestasi siswa dan siswi, baik di bidang akademik maupun nonakademik, sangatlah luar biasa. Beliau menyediakan fasilitas yang sangat memadai, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. kepala madrasah senantiasa memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para siswa untuk mengembangkan bakat dan minat mereka guna meningkatkan pencapaian prestasi. Sebagai contoh, di luar jam pelajaran, siswa dan siswi diberikan waktu untuk mendapatkan tambahan materi khusus, terutama di bidang akademik. Hal ini bertujuan untuk mempersiapkan mereka menghadapi berbagai kompetisi, baik di tingkat kabupaten, provinsi, nasional, maupun internasional. Madrasah memfasilitasi tambahan bimbingan ini dengan melibatkan tenaga pendidik dari internal madrasah, serta mengundang tenaga ahli dari luar. Tujuannya adalah untuk mencetak prestasi yang unggul dan memaksimalkan kemampuan anak-anak agar mampu meraih hasil terbaik. Di bidang nonakademik, kami juga menerapkan pendekatan yang sama. Kami memberikan ruang bagi anak-anak untuk mengembangkan bakat dan minatnya dengan menyediakan berbagai fasilitas pendukung, seperti jadwal latihan rutin serta latihan tambahan guna mengoptimalkan persiapan mereka menjelang berbagai kompetisi.”¹⁸

Bapak M. Jibroni selaku Waka Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa setiap keputusan strategis selalu didahului dengan koordinasi antara Kepala Madrasah dan bidang kurikulum. Sebagai perpanjangan tangan pimpinan, kemudian Waka Kurikulum memberikan arahan kepada seluruh ketua program dan dewan guru untuk memastikan terciptanya keselarasan di seluruh elemen madrasah dalam menghasilkan program unggulan. Selaras dengan yang beliau katakan berikut ini:

“Kepala madrasah selalu berkoordinasi dengan wakil kepala bidang kurikulum terkait kegiatan apa pun yang mendorong peningkatan di bidang akademik. Dari hasil koordinasi dan pengarahan kepala madrasah tersebut, wakil kepala bidang kurikulum kemudian memberikan arahan kepada seluruh ketua program dan dewan guru. Hal

¹⁸ Wawancara, Haniati Mar'ah, *Alternatif dan Keputusan Strategi MTsN 2 Ponorogo*, 17 Maret 2026.

ini bertujuan sebagai perpanjangan tangan kepala madrasah dalam bidang akademik. Dengan demikian, akan tercipta keselarasan di seluruh elemen madrasah, mulai dari kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, ketua program, hingga bapak dan ibu guru. Keselarasan ini pada akhirnya diharapkan dapat menghasilkan suatu program unggulan dan pencapaian yang baik.”¹⁹

Bapak Arizal Nur Ahmad selaku Guru Mapel mengamati bahwa Kepala Madrasah sangat responsif dan tidak berhenti pada program yang sudah ada, melainkan terus memperbaiki program berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya. Menindaklanjuti audit internal dan eksternal, strategi yang diformulasikan bermuara pada inovasi tiada henti. Keputusan yang diambil sangat memprioritaskan pemenuhan fasilitas demi menjaga mutu lulusan dari kompetitor. Hal ini dikonfirmasi oleh Bapak Arizal Nur Ahmad selaku Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia MTsN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Kepala madrasah selalu bersinergi baik di internal dan eksternal madrasah untuk menghasilkan kebijakan yang secara umum dapat diterima oleh semua guru dan ditepati oleh semua pihak termasuk *stakeholder* madrasah. Kemudian untuk mengawal program madrasah yang unggul dalam bidang akademik kepala madrasah selalu adaptif dan responsif untuk tidak berhenti pada program yang sudah ada. Akan tetapi terus berupaya untuk berinovasi dan memperbaiki program madrasah terhadap tantangan yang ada berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran sebelumnya.”²⁰

Perumusan strategi di MTsN 2 Ponorogo dilakukan secara komprehensif dan sistematis guna menjaga keunggulan kompetitif madrasah di tengah dinamika pendidikan. Langkah ini diawali dengan perumusan visi, misi, dan tujuan yang futuristik serta melibatkan seluruh *stakeholder* sebagai pedoman utama penyusunan program. Selanjutnya, madrasah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal secara kritis untuk mengidentifikasi kekuatan berupa kedisiplinan dan kompetensi SDM, serta merespons kelemahan maupun ancaman, seperti kurangnya dukungan sosiologis siswa

¹⁹ Wawancara, M. Jibroni, *Alternatif dan Keputusan Strategi MTsN 2 Ponorogo*, 07 April 2026.

²⁰ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Alternatif dan Keputusan Strategi di MTsN 2 Ponorogo*, 03 Maret 2026.

dan persaingan program unggulan antar-sekolah dengan inovasi layanan yang solutif. Berpijak pada analisis tersebut, pimpinan madrasah mengambil keputusan strategis yang berfokus pada diferensiasi layanan (seperti kelas ICP, Bilingual, Bina Prestasi, dan Akselerasi), pemenuhan fasilitas sarana pengajaran, serta pelibatan tenaga ahli untuk bimbingan komprehensif. Sinergi yang kuat antara pimpinan dan pelaksana di lapangan pada akhirnya memastikan seluruh program berjalan adaptif, inovatif, dan berkesinambungan dalam mencetak lulusan berprestasi di tingkat nasional maupun internasional.



Gambar 4.1 Peta Konsep Manajemen Strategis MTsN 2 Ponorogo

2. Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan di MTsN 5 Ponorogo

Pemaparan data pada bagian ini difokuskan pada analisis mendalam mengenai manajemen strategik yang diimplementasikan di MTsN 5 Ponorogo dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan. Data empiris yang disajikan merupakan hasil sintesis dari wawancara mendalam bersama lima informan kunci, didukung oleh observasi lapangan dan analisis dokumentasi. Situs kedua penelitian ini, MTsN 5 Ponorogo, memiliki karakteristik manajerial dan demografis yang sangat berbeda

dengan situs pertama (MTsN 2 Ponorogo), sehingga menghasilkan ragam temuan perumusan strategi yang bernilai unik.

Tahap perumusan strategi merupakan fondasi konseptual yang menentukan arah gerak institusi. Di MTsN 5 Ponorogo, proses ini dilakukan melalui pendekatan partisipatif yang menggabungkan direktif vertikal dari Kementerian Agama dengan analisis kebutuhan horizontal di tingkat *grassroots*.

a. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Perumusan visi, misi, dan tujuan di MTsN 5 Ponorogo dilakukan melalui pendekatan partisipatif yang mengintegrasikan kebijakan vertikal dan aspirasi internal. Kepala Madrasah, Bapak Nur Hamid, menegaskan bahwa proses ini mengacu pada program prioritas Kementerian Agama yang kemudian diturunkan melalui mekanisme musyawarah melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk pimpinan, guru, komite, dan pengawas madrasah. Proses penciptaan visi dan misi di MTsN 5 Ponorogo berakar kuat pada nilai *Top-Down* dari Kemenag Pusat yang diakulturasi secara *Bottom-Up* melalui musyawarah internal. Kepala MTsN 5 Ponorogo Bapak Nur Hamid menjelaskan tahapan perumusan strategi awalnya berikut ini:

“Ketika merumuskan visi dan misi madrasah kami mengacu pada program prioritas dari Kementerian Agama terlebih dahulu. Kemudian melaksanakan musyawarah atau rapat yang melibatkan seluruh pihak madrasah, meliputi pimpinan madrasah, seluruh guru, komite madrasah dan pengawas madrasah. Sehingga dari musyawarah tersebut menghasilkan visi, misi dan tujuan madrasah yang disesuaikan dengan tantangan zaman dan kebutuhan di masyarakat. Bagian dari visi, misi dan tujuan madrasah tersebut didalamnya termuat kebutuhan pengembangan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo.”²¹

Hal ini dikonfirmasi oleh Waka Bidang Kurikulum yang menyatakan bahwa perumusan dilakukan secara mandiri oleh pihak internal dengan melakukan komparasi terhadap madrasah lain yang disesuaikan dengan karakteristik MTsN 5 Ponorogo. Penjabaran yang lebih teknis mengenai formulasi ini

²¹ Wawancara, Nur Hamid, *Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan MTsN 5 Ponorogo*, 25 Februari 2026.

diutarakan oleh Bapak Didik Harmanto selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum sebagai berikut:

“Proses penyusunan visi dan misi ini kami lakukan melalui musyawarah staf pimpinan, yang melibatkan bagian kurikulum, kepala madrasah, tata usaha (TU) dan bendahara madrasah. Kami belum menggunakan jasa konsultan dari luar, jadi perumusan ini murni dilakukan oleh pihak internal madrasah dengan turut mengundang komite madrasah. Cara perumusannya kami lakukan dengan mencari referensi dari madrasah-madrasah lain, yang kemudian kami formulasikan dan sesuaikan dengan kondisi madrasah kami sendiri.”²²

Secara administratif, keberlakuan visi dan misi ini diikat dalam regulasi internal berjangka waktu. Ibu Nina Widyastuti selaku Kepala Bagian Tata Usaha (KTU) menjabarkan periodisasi dokumen strategis tersebut.²³ Sifat visi yang fleksibel dan terus disesuaikan dengan tuntutan regulasi diamini oleh Ibu Nina, selaku Kepala Bagian Tata Usaha MTsN 5 Ponorogo berikut ini:

“Penetapan visi dan misi madrasah sebenarnya sudah ada sejak awal, namun memang ada perubahan di tiap periode tertentu karena kami membuat Rencana Strategis (Renstra) setiap 5 tahun sekali. Termasuk yang terbaru ini, kami sudah menetapkan Renstra untuk periode 2025 sampai 2029 yang baru saja diputuskan pada Desember 2024 lalu. Visi dan misi ini sudah diketahui oleh kepala madrasah, KTU, serta seluruh staf pimpinan. Setelah diputuskan, poin-poin tersebut langsung kami sampaikan kepada seluruh guru dan karyawan agar bisa diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari sebagai pedoman kerja. Dalam visi dan misi terbaru ini, terdapat 8 poin misi yang menjadi fokus utama kami.”²⁴

Lebih jauh, orientasi visi dan misi madrasah memiliki kekhasan pada pembentukan karakter.²⁵ Hal ini diuraikan oleh Bapak Imam Subardini, selaku Waka Bidang Kesiswaan berikut ini:

“Visi dan misi madrasah ini sudah dibentuk sejak awal madrasah dinegerikan. Tentu saja kami sudah melakukan beberapa kali tinjauan ulang dan perubahan untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan. Pembaruan visi dan misi yang paling terakhir kami lakukan adalah pada

²² Wawancara, Didik Harmanto, *Visi, Misi, dan Tujuan MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

²³ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Visi dan Misi MTsN 5 Ponorogo,” 02 Maret 2026, 4.

²⁴ Wawancara, Nina Widyastuti, *Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

²⁵ Observasi, *Pelaksanaan Visi dan Misi*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

akhir Desember 2025. Visi dan misi yang ada tentu selalu kami usahakan agar berdampak nyata ke madrasah. Fokus utama yang kami tekankan adalah akhlakul karimah dan wawasan lingkungan, karena kita ini madrasah Adiwiyata. Untuk wawasan lingkungan, penerapannya melalui pembiasaan anak-anak untuk membuang sampah pada tempatnya. Sedangkan untuk akhlakul karimah, setiap pagi ada pembiasaan menghafalkan surat-surat pendek, Asmaul Husna, do'a untuk orang tua, dan shalawat Nariyah. Selain itu, setiap jenjang memiliki jadwal giliran shalat Dhuha dalam satu minggu, dan kami juga menganjurkan melaksanakan shalat Zuhur berjamaah.”²⁶

Visi yang dirumuskan ini sangat terasa dampaknya hingga ke level akar rumput (ruang kelas), sebagaimana diutarakan secara utuh oleh Ibu Sri Handayani, Guru Mapel Bahasa Indonesia MTsN 5 Ponorogo sebagai berikut:

“Visi dan misi madrasah sudah dilaksanakan sesuai dengan kegiatan siswa dan guru, termasuk pembelajaran di kelas. Misalnya visi madrasah berupa siswa berakhlakul karimah salah satu bentuk kegiatannya ialah pelaksanaan istighotsah, sholat dhuha, do'a bersama dan lainnya. Kemudian dalam hal mencerdaskan siswa bentuk program berupa pengadaan bimbingan belajar bagi siswa kelas program layanan olimpiade, baik secara umum maupun khusus untuk menyiapkan pendelegasian siswa pada lomba akademik.”²⁷

Berdasarkan penelusuran dokumentasi, data di atas terkonfirmasi melalui dokumen Visi, Misi, Tujuan Madrasah, Renstra Kepala Madrasah periode 2025-2029, serta Program Kerja Kepala Madrasah.²⁸

b. Analisis Internal dan Eksternal

Strategi yang andal menuntut pemahaman yang presisi terhadap anatomi institusi. Kepala Madrasah memetakan kekuatan utama internal madrasah pada keberadaan kelas unggulan dan fasilitas penunjang. Hal tersebut dilakukan untuk menjalankan pengembangan madrasah agar terus relevan dengan kebutuhan masyarakat. Bapak Nur Hamid selaku Kepala Madrasah mengutarakan sebagai berikut:

²⁶ Wawancara, Imam Subardini, *Orientasi Visi dan Misi MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

²⁷ Wawancara, Sri Handayani, *Perumusan Visi dan Misi MTsN 5 Ponorogo*, 27 Februari 2026.

²⁸ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Rencana Strategis MTsN 5 Ponorogo, 02 Maret 2026.

“Ketika bicara kekuatan internal harus memahami kondisi setiap SDM dan peserta didik terlebih dahulu. Tugas yang diberikan kepada guru disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. MTsN 5 Ponorogo memiliki kelas unggulan yang meliputi kelas olimpiade dan tahfidz sebagai salah satu kekuatan yang dimiliki. Termasuk dalam bidang sarana dan prasarana, madrasah sudah menyediakan fasilitas berupa *Smart TV* untuk menunjang pembelajaran peserta didik di kelas unggulan agar lebih mudah dalam memahami materi pembelajaran. Kemudian madrasah perlu adanya pembenahan gedung secara berkala, termasuk akhir-akhir ini yang dikerjakan adalah pembangunan gedung aula pertemuan madrasah. Kelemahan dari madrasah secara internal termasuk dari guru yaitu tidak semua menguasai mengenai sistem digitalisasi secara penuh. Seperti halnya dalam pengoperasian *Smart TV* secara baik, membutuhkan pelatihan digitalisasi yang mendukung semua guru. Selain itu pemahaman guru mengenai perubahan kurikulum madrasah terbaru yaitu Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) perlu adanya pelatihan secara rutin. Peluang MTsN 5 Ponorogo adalah mampu memahami dan menganalisa program madrasah yang dibutuhkan oleh masyarakat. Seperti layanan program tahfidz, olimpiade dan kegiatan nonakademik lainnya, sehingga memiliki daya tarik tersendiri dengan sekolah lainnya. Ancaman yang kami rasakan adalah kompetisi antar sekolah/lembaga yang juga menerapkan program serupa pada sekolah tersebut, maka MTsN 5 Ponorogo harus berupaya untuk terus mengembangkan dan berinovasi program madrasah yang dijalankan untuk lebih baik kedepan. Selain itu juga bisa membaca kondisi di lingkungan masyarakat sekitar, termasuk dalam bidang ekonomi, kebutuhan akan pendidikan keagamaan dan lainnya yang disesuaikan dengan pelayanan secara memadai dari madrasah.”²⁹

Namun, di balik kekuatan tersebut, terdapat defisit kompetensi pada sumber daya manusia (SDM). Kepala Madrasah secara transparan menyebutkan kelemahan institusional tersebut. Perspektif kelemahan ini dielaborasi secara kritis oleh Bapak Didik (Waka Kurikulum) yang menyoroti faktor demografis. Selain itu di sisi eksternal peluang pengembangan bertumpu pada tingginya *demand* (permintaan) masyarakat.

Temuan paling krusial di MTsN 5 Ponorogo terletak pada hasil pemetaan tantangan tenaga pendidiknya. Analisis tajam ini dipaparkan dengan sangat jujur oleh Bapak Didik Harmanto selaku Waka Bidang Kurikulum MTsN 5 Ponorogo berikut ini:

²⁹ Wawancara, Nur Hamid, *Analisis Internal dan Eksternal Madrasah*, 25 Februari 2026.

“Terkait keunggulan, madrasah kami memiliki kelas unggulan. Dari total 12 kelas yang ada, 2 di antaranya adalah kelas unggulan. Alhamdulillah, akhir-akhir ini kami mulai banyak berprestasi di tingkat provinsi Jawa Timur. Contohnya kemarin saat perlombaan di MAN 1 Ponorogo, siswa kami berhasil meraih Juara 1 dan Juara 2. Adapun tantangan utamanya, dari sisi siswa adalah mempertahankan motivasi belajar serta melengkapi fasilitas pendukung yang memang masih kurang. Saat ini, secara bertahap kami mulai menambahkan fasilitas seperti televisi di dua kelas unggulan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar, dan untuk kelas-kelas lainnya akan menyusul secara bertahap. Sementara itu, tantangan dari sisi tenaga pendidik adalah penguasaan IT. Sebagian besar guru di sini, termasuk saya, usianya sudah di atas 50 tahun. Meskipun sudah tergolong tua, kami dituntut untuk harus tetap semangat belajar IT karena bagaimanapun juga sistem pembelajaran saat ini tidak boleh lepas dari penggunaan IT.”³⁰

Dari segi kesiswaan, hambatan teknis juga dirasakan. Bapak Imam Subardini selaku Waka Kesiswaan mencatat problematika dalam implementasi program unggulan tersebut. Kemudian dari sisi pelaksanaan kurikulum, terdapat kendala operasional yang dipetakan pada program unggulan, sebagaimana dicatat dari wawancara dengan Bapak Imam Subardini sebagai berikut:

“Madrasah kami memiliki dua program keunggulan utama, yaitu program kelas Tahfidz dan Olimpiade. Namun dalam pelaksanaannya, ada beberapa kendala yang kami hadapi. Pada program kelas Tahfidz, kendala utamanya adalah jam pembelajaran yang kurang maksimal karena proses menghafal hanya bisa dilakukan dari pukul 07.00 hingga 08.00 pagi. Selain itu, fokus anak-anak juga banyak terpengaruh oleh penggunaan HP yang memang sulit untuk dibatasi. Sementara untuk program kelas Olimpiade, bimbingan belajarnya baru bisa dilaksanakan setelah anak-anak pulang sekolah, sehingga ketersediaan waktunya sangat terbatas.”³¹

Guru Mapel Bahasa Indonesia Ibu Sri Handayani menambahkan kaitannya dengan keunggulan di MTsN 5 Ponorogo yaitu terdapat kelas unggulan sesuai wadah prestasi siswa yakni olimpiade dan tahfidz. Kelas unggulan tersebut dimasing tingkatan ada 2 kelas dengan total keseluruhan 6

³⁰ Wawancara, Didik Harmanto, *Analisis Internal dan Eksternal MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

³¹ Wawancara, Imam Subardini, *Problematisasi implementasi Program Unggulan*, 24 Februari 2026.

kelas. Siswa yang masuk di kelas unggulan diberikan bimbingan secara intensif oleh guru untuk mengembangkan kemampuan hafalan pada bidang tahfidz dan akademik di bidang olimpiade. Siswa yang berada di kelas olimpiade juga sering mewakili ajang lomba madrasah di bidang akademik, dan siswa yang berada di kelas tahfidz juga ada sebagian mereka mengikuti lomba pada ranah akademik. Selain itu siswa di kelas reguler tidak kalah saing dengan yang berada di kelas unggulan mereka juga sering menorehkan prestasi di ranah kesenian dan olahraga pada tingkat tertentu.³²

Namun tantangan terhadap siswa tersebut ialah konsistensi pasca ikut perlombaan harus dijaga dengan terus mengembangkan kemampuannya yaitu melalui pelatihan secara rutin. Pihak madrasah termasuk guru juga memiliki tugas untuk selalu mendampingi siswa tersebut untuk mempertahankan prestasi yang diraih agar lebih baik lagi ketika mengikuti ajang kompetisi di waktu mendatang.³³ Termasuk guru memiliki tugas dalam mendampingi siswa yang mengikuti lomba bidang digitalisasi sebagai bentuk peran ikutserta terhadap perkembangan zaman. Hal tersebut diutarakan langsung oleh Bu Sri Handayani berikut ini:

“Keunggulan yang dimiliki MTsN 5 Ponorogo untuk mencapai lulusan baik adalah adanya layanan program kelas tahfidz dan olimpiade yang terdapat 6 kelas dari kelas VII sampai IX dan kelas olimpiade sudah menorehkan prestasi bagi siswa pada jenjang lomba mapel tertentu mencapai 50 persen dari jumlah siswa keseluruhan. Selain itu terdapat kelas reguler yang juga meraih prestasi di bidang kesenian dan olahraga, seperti bola voli dan pencak silat. Tantangan yang ada adalah memberikan wadah bagi siswa yang berprestasi untuk didorong agar terus lebih baik dalam mempertahankan prestasi yang dimiliki. Termasuk dapat mengembangkan dan berkontribusi mengikuti perlombaan di tingkat yang lebih tinggi. Selain itu mendampingi dan mendorong siswa untuk mengembangkan prestasi di bidang digitalisasi seperti videografis, vlog, poster dan lainnya.”³⁴

Capaian prestasi yang diperoleh siswa tersebut membuktikan MTsN 5

³² Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Prestasi Siswa dan Siswi MTsN 5 Ponorogo,” 02 Maret 2026.

³³ Observasi, *Pendampingan Siswa Berprestasi oleh Guru*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

³⁴ Wawancara, Sri Handayani, *Keunggulan dan Tantangan MTsN 5 Ponorogo*, 27 Februari 2026.

Ponorogo memperhatikan terhadap pengembangan kemampuan siswa, baik di bidang akademik maupun nonakademik. Hal tersebut juga tidak terlepas dari peran guru yang selalu memberikan pendampingan kepada siswa secara konsisten. Sehingga dapat menghasilkan mutu lulusan yang unggul.³⁵

c. Alternatif dan Keputusan Strategi

Pada tahap perumusan, setelah melakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal, pimpinan MTsN 5 Ponorogo menetapkan sejumlah keputusan strategis sebagai langkah prioritas. Keputusan ini diambil untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi riil guru saat ini dengan standar mutu lulusan yang diharapkan oleh masyarakat. Kepala Madrasah menetapkan bahwa kunci utama perubahan terletak pada peningkatan kapasitas mental dan teknis para pendidik. Keputusan strategis yang diambil bukan sekadar memberikan pelatihan sporadis, melainkan pelatihan yang terstruktur baik secara individu maupun kelompok yang berfokus pada dua pilar, yaitu digitalisasi dan kurikulum terbaru (Kurikulum Berbasis Cinta).

Sebagai respon manajerial atas temuan usia guru di atas 50 tahun dan kendala operasional dalam program kelas unggulan tahfidz, Kepala MTsN 5 Ponorogo memformulasikan strategi *"Human Resource Upgrade"* yang sistematis. Kepala madrasah Bapak Nur Hamid menguraikan keputusannya sebagai berikut:

“Saya mewujudkan pengembangan kompetensi profesional guru dalam bentuk penguatan SDM melalui pelatihan yang diikuti oleh semua guru. Pelatihan tersebut juga dapat mengasah kemampuan guru di bidang akademik maupun nonakademik. Di antara pelatihan yang diikuti oleh guru ialah pelatihan pembelajaran berbasis digital, bimtek pemahaman secara mendalam tentang kurikulum terbaru (Kurikulum Berbasis Cinta) baik yang dilakukan secara individu maupun kelompok/bersama. Pelatihan tersebut dilakukan secara berkala yaitu dilaksanakan sesuai kebutuhan. Selain itu untuk menambah pemahaman seluruh guru setelah mengikuti pelatihan tersebut, maka kami mengadakan kegiatan FGD (*Focus Group Discussion*) yang berfokus pada implementasi dan penelaahan kurikulum terbaru KBC (Kurikulum Berbasis Cinta), lalu pembelajaran yang efektif terhadap siswa dan permasalahan lainnya di MTsN 5 Ponorogo. Kami juga melaksanakan kegiatan evaluasi setiap

³⁵ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Prestasi Siswa dan Siswi MTsN 5 Ponorogo,” 02 Maret 2026.

satu minggu setelah kegiatan upacara bendera dengan tujuan menguatkan komitmen bersama untuk berbenah, memperbaiki dan inovasi terhadap program-program di MTsN 5 Ponorogo kedepan.”³⁶

Secara manajerial, pimpinan madrasah menunjukkan kepemimpinan adaptif dengan memberikan atensi khusus terhadap kendala demografis, terutama pada kelompok guru senior (di atas usia 50 tahun) yang mengalami hambatan dalam adopsi teknologi informasi (IT). Alih-alih melakukan marginalisasi, kebijakan yang diambil adalah penyediaan ruang afirmasi melalui pelatihan digital yang intensif dan pendalaman Kurikulum Berbasis Cinta secara periodik yang berguna untuk mendalami penerapan di dalam pembelajaran.³⁷

Implementasi strategi ini diperkuat melalui mekanisme kontrol dan dialogis berupa *Focus Group Discussion* (FGD) dan evaluasi rutin mingguan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya internalisasi nilai-nilai inovasi secara berkelanjutan. Sinergitas ini juga dikonfirmasi oleh Bapak Didik Harmanto selaku Waka Bidang Kurikulum yang menyatakan berikut ini:

“Pandangan saya, kebijakan utama kepala madrasah sangat berfokus dan menekankan pada proses pembelajaran siswa. Beliau selalu memotivasi bapak dan ibu guru agar pembelajaran di kelas bisa berjalan maksimal, termasuk terus mendorong para guru untuk menguasai IT tadi meskipun banyak yang sudah berusia tua. Selain memotivasi guru, kebijakan beliau untuk mencapai lulusan yang unggul juga dilakukan dengan memberikan motivasi pembelajaran secara langsung kepada siswa, misalnya melalui pemberian materi-materi khusus maupun kegiatan ekstra yang dirancang untuk menunjang pencapaian target mutu lulusan.”³⁸

Lebih lanjut, keputusan strategik tersebut tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif-pedagogis guru, tetapi juga menyentuh dimensi pengembangan potensi peserta didik secara holistik. Kepala madrasah menerapkan kebijakan *talent management* dengan memfasilitasi minat dan bakat siswa melalui kompetensi akademik dan nonakademik di berbagai level. Orientasi mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo juga dipadukan dengan penguatan aspek afektif

³⁶ Wawancara, Nur Hamid, *Alternatif dan Keputusan Strategi Madrasah*, 25 Februari 2026.

³⁷ Observasi, *Keputusan Strategi Kepala MTsN 5 Ponorogo*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

³⁸ Wawancara, Didik Harmanto, *Alternatif dan Keputusan Strategi MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

dan karakter melalui penegakan kedisiplinan serta etika sosial. Hal ini terefleksi dalam dukungan manajerial terhadap partisipasi lomba dan pembiasaan nilai-nilai akhlakul karimah sebagai identitas madrasah. Sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh Ibu Sri Handayani selaku Guru Mapel Bahasa Indonesia sebagai berikut:

“Saya sangat mendukung kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah untuk mencapai mutu lulusan unggul, salah satunya adalah beliau selalu menyiapkan peserta didik yang berprestasi untuk mengikuti perlombaan sesuai bakat siswa. Hal tersebut selalu beliau sampaikan dalam kegiatan upacara bendera di hari Senin, sehingga siswa dapat berkesempatan menyalurkan minat dan bakat masing-masing melalui bimbingan dan latihan dari madrasah untuk mengikuti perlombaan pada tingkat tertentu. Selain itu kedisiplinan dan ketertiban juga diutamakan oleh kepala madrasah kepada siswa, seperti melaksanakan semua aturan yang berlaku di madrasah. Kemudian diluar madrasah siswa ditekankan untuk selalu menjaga diri dengan menghormati semua orang dan menjaga nama baik madrasah.”³⁹

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa keputusan strategik di MTsN 5 Ponorogo merupakan integrasi antara pengembangan profesionalisme guru yang berbasis teknologi dan kurikulum nilai, yang didukung oleh sistem evaluasi manajerial yang bijaksana serta pengembangan potensi siswa yang berorientasi pada prestasi dan karakter.

Perumusan manajemen strategis di MTsN 5 Ponorogo diawali dengan penetapan visi, misi, dan tujuan melalui pendekatan partisipatif yang menggabungkan arahan vertikal dari program prioritas Kementerian Agama dengan musyawarah horizontal seluruh pemangku kepentingan. Secara administratif, arah strategis ini dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan dengan fokus kekhasan pada pembentukan akhlakul karimah dan wawasan lingkungan (Adiwiyata). Dalam pelaksanaannya, pimpinan madrasah memetakan analisis lingkungan internal dan eksternal, yang menemukan bahwa kekuatan utama terletak pada program kelas unggulan (Tahfidz dan Olimpiade) guna menjawab tingginya minat masyarakat. Namun, upaya ini sempat dihadapkan pada tantangan berupa rendahnya

³⁹ Wawancara, Sri Handayani, *Kebijakan Kepala MTsN 5 Ponorogo*, 27 Februari 2026.

penguasaan teknologi informasi (IT) pada mayoritas guru senior yang berusia di atas 50 tahun, serta terbatasnya waktu bimbingan intensif. Merespons kendala tersebut, Kepala Madrasah mengambil keputusan strategis berupa peningkatan kapasitas SDM (*Human Resource Upgrade*) secara sistematis melalui pelatihan digitalisasi dan pendalaman Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) secara berkala. Implementasi kebijakan tersebut secara konsisten dikawal melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan evaluasi mingguan, yang dipadukan dengan manajemen bakat holistik untuk mendorong lahirnya lulusan berprestasi tinggi sekaligus tetap menjunjung teguh kedisiplinan dan nilai-nilai karakter ketimuran.



Gambar 4.2 Peta Konsep Manajemen Strategis MTsN 5 Ponorogo

C. Analisis Perumusan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

Tahap formulasi atau perumusan strategi merupakan fase determinan yang memetakan arah navigasi sebuah lembaga pendidikan. Kesalahan pada tahap perumusan akan berakibat fatal pada tahap implementasi dan evaluasi. Berdasarkan paparan data di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo, rumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan dianalisis melalui tiga indikator utama dari

teori Manajemen Strategis Fred R. David, yaitu: pengembangan visi dan misi, identifikasi lingkungan eksternal dan internal, serta penentuan alternatif strategi.⁴⁰

1. Dialektika Perumusan Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Secara teoretik, Fred R. David menegaskan bahwa langkah awal perumusan strategi adalah mengembangkan visi dan misi. Hal ini sejalan dengan pendapat George A. Steiner yang menyatakan bahwa strategi harus memberikan arahan sebagai tujuan organisasi secara jelas.⁴¹ Dari temuan di lapangan, terdapat perbedaan corak pendekatan (*approach*) yang menarik antara di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo, dijelaskan sebagai berikut:

a. MTsN 2 Ponorogo

Perumusan visi di MTsN 2 Ponorogo bersifat visioner-kompetitif yaitu kepala madrasah mampu menempatkan diri dengan kebutuhan lembaga pendidikan dalam mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik.⁴² Kepala madrasah merumuskan visi dengan orientasi Madrasah Mendunia (*world class madrasah*) yang berfokus pada keunggulan bahasa dan IPTEK termasuk kedalam program *international class program*, kelas bilingual, dan akselerasi.⁴³ Visi madrasah ini dibentuk untuk merespons kebutuhan masyarakat secara progresif. Adanya visi ini diharapkan MTsN 2 Ponorogo dapat menerjemahkan kebutuhan masyarakat dan kemudian diwujudkan dalam suatu program madrasah yang unggul untuk mencapai cita-cita pendidikan.⁴⁴ Ditambah lagi dengan adanya program layanan madrasah berupa ISO yang mendukung meningkatkan kualitas pelayanan di MTsN 2

⁴⁰ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

⁴¹ George A. Steiner, *Strategic Planning What Every Manager Must Know*, ed. Collier Macmillan Publishers (New York: The Free Press, 1979), 20.

⁴² Septeria Shinta Dewi N. H. dan Aksin, "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran," *Excelencia Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 1 (2022): 200.

⁴³ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Program Kelas Unggulan di MTsN 2 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

⁴⁴ Tiara Setia Ningsih dan Sulastris, "Implementasi Visi dan Misi Sekolah dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik," *Indonesian Journal of Administration or Management in Education (IJAM-Edu)* 1, no. 1 (2024): 89, <https://ijam-edu.ppj.unp.ac.id/index.php/ijam>.

Ponorogo. Sehingga seluruh program madrasah dapat berjalan dengan optimal baik di internal maupun eksternal MTsN 2 Ponorogo.

b. MTsN 5 Ponorogo

Perumusan visi di MTsN 5 Ponorogo bercorak kultural-integratif, yaitu memadukan manajemen modern dengan budaya lokal di madrasah.⁴⁵ Proses perumusan visi ini menggabungkan kebijakan *Top-Down* dari Kementerian Agama dengan *Bottom-Up* dari guru kepada kepala madrasah dan pimpinan madrasah lainnya. Fokus utama visi dan misi di MTsN 5 Ponorogo sangat spesifik pada karakter (Akhlakul Karimah) peserta didik dan lingkungan madrasah (Adiwiyata). MTsN 5 Ponorogo juga unggul dalam hal legalitas dan periodisasi, karena visi dan misi ini terikat kuat dalam dokumen rencana strategis (Renstra) 5 tahun kedepan yaitu pada tahun 2025-2029.⁴⁶

Kedua kepala madrasah tersebut telah mengamalkan apa yang disebut dengan *Shared Vision* (visi bersama). Pembuatan visi tidak dilakukan secara otokratis, melainkan melalui musyawarah dengan *stakeholder* madrasah yang meliputi komite dan pengawas madrasah, serta pimpinan madrasah yaitu kepala bagian tata usaha, seluruh wakil kepala, dan semua guru. Keterlibatan *stakeholder* dan pimpinan madrasah ini menjadi strategi pengikat komitmen, sehingga visi dan misi tidak sekadar dokumen mati, melainkan terinternalisasi dalam kegiatan operasional guru di kelas.

2. **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (Audit Strategis)**

Tahap krusial kedua dalam teorinya Fred R. David adalah mengidentifikasi peluang ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal (audit strategis).⁴⁷ Dalam hal ini, kepala MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo menunjukkan kemampuan insting manajerial yang tajam sebagai berikut:

⁴⁵ M. Holili dan Shafa MF, "Transformasi Budaya Organisasi Islami dalam Membangun Lingkungan Belajar Berorientasi Mutu di Madrasah," *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 2025, 313, <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/hijri>.

⁴⁶ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Renstra MTsN 5 Ponorogo," 02 Maret 2026.

⁴⁷ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

a. Kekuatan dan Kelemahan Internal

MTsN 2 Ponorogo memiliki kekuatan pada kedisiplinan seluruh guru dan *right man on the right place* yaitu kepala madrasah mampu menempatkan guru yang tepat pada posisi atau pekerjaan yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan potensi yang dimiliki. Namun hal tersebut bisa menjadi suatu ancaman bilamana pihak madrasah teledor dalam menjunjung kedisiplinan atau ada yang melakukan ketidakdisiplinan oleh oknum internal. Sementara itu, MTsN 5 Ponorogo menghadapi tantangan yang sangat kompleks secara demografis yaitu mayoritas tenaga pendidik berusia di atas 50 tahun dan juga mengalami gagap teknologi (IT). Padahal tuntutan pembelajaran di abad 21 ini mewajibkan seluruh pemangku pendidikan untuk menggunakan sistem digitalisasi.⁴⁸ Selain itu, keterbatasan waktu jam pelajaran di MTsN 5 Ponorogo pada program unggulan kelas tahfidz menjadi kendala untuk memaksimalkan setoran hafalan surat oleh guru dan siswa.

b. Peluang dan Ancaman Eksternal

Menariknya, MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo menghadapi ancaman sosiologis yang seragam, yaitu degradasi moral akibat gawai (*gadget*) dan kurangnya pendampingan orang tua, termasuk banyak wali murid yang menjadi pekerja migran/TKI di luar negeri.⁴⁹ Hal ini disebabkan oleh faktor ekonomi keluarga yang mengharuskan salah satu atau kedua orang tua bekerja jauh di luar negeri.⁵⁰ Sedangkan anak yang seharusnya diasuh oleh kedua orang tua, akhirnya pendampingan anak dilakukan oleh kakek dan neneknya yang secara pendekatan emosional kurang jauh dari kedua orang tuanya. Sehingga siswa di rumah kurang adanya pengawasan dan pendampingan secara berkelanjutan dan berakibat siswa kurang fokus dalam

⁴⁸ Pratiwi Bernadetta Purba et al., *Pendidikan di Era Digital Tantangan bagi Generasi Z*, ed. Iko Mart Nadeak (Dobo: Yayasan Kita Menulis, 2025), 55. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/hijri>.

⁴⁹ Muhammad Erwin Zulkarnain dan Binti Maunah, "Optimalisasi Pola Asuh Keluarga Pekerja Migran Indonesia terhadap Minat dan Prestasi Belajar Anak (Studi Kasus di Desa Tanggulturus Kecamatan Besuki Kabupaten Tulungagung)," *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* 4, no. 1 (2024): 46–47.

⁵⁰ Hazin Farika Yati dan Bagus Setiawan, "Perkembangan Sosial Anak Tenaga Kerja Wanita (TKW)," *Wissen: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 3, no. 3 (2025): 298, <https://journal.appisi.or.id/index.php/wissen>.

belajar atau malas belajar, waktu banyak digunakan untuk mengoperasikan *gadget*, sering keluar rumah sampai larut malam dan aktivitas kurang bermanfaat lainnya.

Analisis lingkungan yang dilakukan kepala madrasah membuktikan bahwa manajemen pendidikan tidak bisa dipisahkan dari kondisi sosiokultural masyarakat di Ponorogo. Kepala madrasah tidak hanya berpikir secara akademis, tetapi juga mengambil peran *in loco parentis* (pengganti orang tua). Madrasah melakukan tindakan ini untuk meminimalisir siswa agar tidak terjerumus kedalam kenakalan remaja yang merugikan diri sendiri, keluarga dan lingkungan sekitar. Selanjutnya, kedua madrasah ini dalam menghadapi ancaman kompetitor atau lembaga pendidikan lainnya yang meniru program madrasah yaitu dengan melakukan strategi diferensiasi.

Diferensiasi ini penting untuk dilakukan karena dapat membantu lembaga pendidikan untuk menonjol, memenangkan persaingan, menarik siswa yang tepat, meningkatkan citra dan menciptakan keunggulan kompetitif lainnya.⁵¹ Cara yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan mempromosikan elemen khusus yang membedakan mereka, lembaga pendidikan dapat membangun hubungan yang kuat dan baik dengan calon peserta didik dan orang tua, serta mencapai kesuksesan jangka panjang. Salah satu upaya yang dilakukan di MTsN 2 Ponorogo ialah diferensiasi melalui program kelas unggulan yang meliputi ICP (*international class program*), kelas Bilingual dan Akselerasi (peserta didik cerdas istimewa) yang lulus sekolah 2 tahun atau 4 semester. Sementara di MTsN 5 Ponorogo yaitu melalui program kelas unggulan Tahfidz, Olimpiade dan Adiwiyata.⁵²

3. Pengambilan Keputusan Strategis (*Decision Making*)

Teori Ireland dan Hitt menyebutkan bahwa kepemimpinan strategis harus mampu mengembangkan sumber daya manusia (SDM) dan

⁵¹ Muh Ibnu Sholeh, "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia" 1, no. 3 (2023): 196, <https://ejurnal.staiha.ac.id/index.php/aksi/Menghadapi>.

⁵² Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan," *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 02 (2017), 216-217.

mempertahankan keunggulan perusahaan/lembaga pendidikan.⁵³ Keputusan kepala madrasah di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo sangat mencerminkan hal ini. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada seluruh guru untuk mengembangkan kompetensi agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan efektif dan relevan terhadap kebutuhan siswa. Berikut keputusan yang dilakukan oleh kepala madrasah:

a. Keputusan di MTsN 2 Ponorogo

Keputusan di MTsN 2 Ponorogo bersifat ekspansif, karena target madrasah adalah meloloskan 45% siswa ke sekolah favorit di sekitar maupun di luar Ponorogo. Keputusan lainnya adalah mendukung dengan penuh siswa untuk dapat memenangkan Olimpiade/Kompetisi Sains Madrasah. Yusuf Umar menyebutkan beberapa kata kunci dalam mengartikan mutu salah satunya adalah mutu lulusan yang dihasilkan harus sesuai standar. Maka keputusan di MTsN 2 Ponorogo ini mampu memberikan *output* siswa yang mencapai dan melebihi standar lulusan, sehingga dapat melanjutkan ke sekolah favorit pilihan.⁵⁴ Selain itu, kepala madrasah mengambil keputusan strategis berupa penambahan jam atau pendalaman materi bagi siswa yang ingin belajar lebih serius tentang bahasa inggris dan arab guna mengasah kemampuan yang dimiliki dan berani mendatangkan tenaga ahli dari luar/eksternal madrasah.

b. Keputusan di MTsN 5 Ponorogo

Keputusan di MTsN 5 Ponorogo adalah bersifat Afirmatif-Humanis, yaitu memberikan penegasan kepada seluruh pihak madrasah dengan menjunjung tinggi rasa saling menghormati dan menghargai sesama. Salah satunya dalam menghadapi guru yang sudah berusia tua (diatas 50 tahun), kepala madrasah tidak melakukan peminggiran (marginalisasi), akan tetapi mengambil suatu keputusan strategis *Human Resource Upgrade*. Strategi tersebut dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kapabilitas dan

⁵³ R Duane Ireland and Michael A Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 St Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005), 65.

⁵⁴ Ahmad Husen Ma'ruf dan Jasminto, "Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Tradisional di Era Millenial," *Jurnal Piwulang* 2, No. 1 (2019): 57.

sistem pengelolaan sumber daya manusia melalui pendampingan IT berkelanjutan, pelatihan Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), dan evaluasi mingguan melalui kegiatan FGD (*Focus Group Discussion*). Langkah ini sangat selaras dengan prinsip kepemimpinan transformasional di era digital, di mana pemimpin mendorong stimulasi intelektual bawahan secara bertahap.⁵⁵

Perumusan strategi kepala madrasah di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo membuktikan bahwa tidak ada satu strategi (satu ukuran untuk semua kebijakan atau keputusan) dalam pendidikan. Kepala madrasah di MTsN 2 Ponorogo merumuskan strategi lebih berorientasi pada *Competitive Advantage* berbasis prestasi elit (yaitu pada bidang sains dan bahasa internasional). Kepala madrasah juga mendukung semua guru bekerja dengan ritme tinggi yaitu profesional dan semangat etos kerja. Sementara itu, kepala MTsN 5 Ponorogo merumuskan strategi berbasis *Adaptive-Collaborative Advantage*, di mana transformasi madrasah dilakukan secara perlahan namun menyeluruh dengan menjalin komunikasi dan kerja sama. Hal lain yang dilakukan oleh kepala madrasah ialah mengembangkan kompetensi guru senior agar tidak tertinggal oleh zaman termasuk dalam penggunaan digitalisasi, sekaligus membentengi karakter siswa dengan nilai spiritual dan ekologis.

D. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Fase perumusan strategi pada kedua situs menunjukkan adanya polarisasi paradigma yang dipengaruhi oleh karakteristik manajerial dan kebutuhan sosiokultural masing-masing lembaga. Mengacu pada teori Manajemen Strategis Fred R. David, tahapan awal pengembangan visi, misi, dan tujuan di MTsN 2 Ponorogo bercorak *visioner-kompetitif* yang berorientasi makro dengan jargon "Madrasah Mendunia" (*world class madrasah*) melalui pengembangan program ISO, kelas bilingual, dan kelas

⁵⁵ Nani Asyafi'iyah dan Irawati Nur, "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Era Digital: Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Prestasi Siswa," *Amsir Management Journal* 5, no. 01 (2020), 17.

akselerasi. Sebaliknya, MTsN 5 Ponorogo menerapkan corak *kultural-integratif* yang mengombinasikan kebijakan *top-down* Kementerian Agama dengan aspirasi *bottom-up* dewan guru, dengan aksentuasi yang sangat spesifik pada pembentukan karakter spiritual (*Akhlakul Karimah*) serta kesadaran ekologis (*Adiwiyata*). Kendati memiliki orientasi yang berbeda, kedua kepala madrasah secara transformatif telah mengimplementasikan prinsip *shared vision* melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan komite, pengawas, dan seluruh pimpinan struktural, sehingga dokumen visi-misi tidak sekadar menjadi dokumen formal, melainkan berhasil terinternalisasi menjadi pedoman operasional nyata bagi dewan guru di ruang kelas.

Ketajaman insting manajerial kedua pimpinan juga terefleksi dalam hasil audit strategis terhadap lingkungan internal dan eksternal lembaga. MTsN 2 Ponorogo memetakan kekuatan internalnya pada penegakan kedisiplinan tinggi dan prinsip penempatan guru yang presisi (*the right man on the right place*). Di sisi lain, MTsN 5 Ponorogo dihadapkan pada tantangan demografis internal yang kompleks, di mana mayoritas guru senior berusia di atas 50 tahun mengalami kendala dalam adopsi teknologi informasi (IT), serta keterbatasan waktu operasional untuk bimbingan intensif pada kelas unggulan tahfidz dan olimpiade. Namun, tantangan eksternal yang paling krusial bagi kedua madrasah justru bersumber dari disrupsi sosiokultural masyarakat Ponorogo, yakni gempuran era digital berupa penyalahgunaan gawai oleh siswa serta fenomena banyaknya wali murid yang bekerja sebagai pekerja migran (TKI) di luar negeri. Kondisi ini menyebabkan anak-anak kehilangan figur otoritas moral serta defisit pendampingan belajar di rumah karena hanya diasuh oleh kerabat atau kakek-nenek mereka.

Menghadapi ancaman sosiologis tersebut, kedua kepala madrasah melakukan rekonstruksi teoretis yang sangat transformatif dengan menjalankan fungsi Kepemimpinan *In Loco Parentis* (lembaga pendidikan bertindak sebagai pengganti orang tua). Strategi substitusi sosial ini

diwujudkan oleh Kepala MTsN 2 Ponorogo melalui penambahan jam pelajaran efektif untuk asesmen akademik serta penugasan khusus kepada wali kelas untuk bertindak sebagai figur pengganti orang tua yang senantiasa mengontrol, memotivasi, dan memberikan dorongan emosional kepada siswa di luar jam sekolah. Sementara itu, Kepala MTsN 5 Ponorogo mengimplementasikan peran *in loco parentis* ini melalui penguatan aspek afektif-religius, seperti pelembagaan shalat dhuha, istighotsah, pembiasaan shalawat nariyah, serta pengawasan etika sosial ketimuran di luar lingkungan madrasah. Melalui pendekatan ini, kedua pimpinan mampu membentengi moralitas sekaligus mempertahankan fokus belajar peserta didik di tengah rapuhnya struktur pengawasan keluarga inti.

Pada tahap akhir pengambilan keputusan strategis, orisinalitas kepemimpinan kedua kepala madrasah bermuara pada dua model keunggulan yang berbeda. MTsN 2 Ponorogo memilih model *Competitive Advantage* yang bersifat ekspansif dengan menetapkan target ambisius 45% lulusan menembus sekolah favorit, serta berani mengalokasikan sumber daya finansial untuk mendatangkan tenaga ahli dari luar guna memfasilitasi bimbingan kompetisi tingkat nasional maupun internasional. Di pihak lain, MTsN 5 Ponorogo memformulasikan model *Adaptive-Collaborative Advantage* yang bersifat afirmatif-humanis. Alih-alih melakukan marginalisasi terhadap guru senior yang gagap IT, kepala madrasah memilih kebijakan *Human Resource Upgrade* melalui pelatihan digitalisasi yang sabar, pendalaman Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), serta penguatan komitmen dialogis melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan evaluasi rutin mingguan. Integrasi komprehensif antara data empiris dan analisis transformatif ini membuktikan bahwa keberhasilan perumusan strategi mutu di madrasah tidak hanya bertumpu pada adopsi aspek manajerial modern, melainkan pada fleksibilitas pemimpin dalam membaca kondisi sosiokultural serta melakukan penguatan kapasitas SDM secara inklusif.

BAB V
PELAKSANAAN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN
MUTU LULUSAN

A. Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

Paparan data pada bab ini merupakan kristalisasi dari hasil penelitian lapangan yang menggabungkan perspektif manajerial pimpinan dengan realitas empiris yang dirasakan oleh tenaga kependidikan dan guru. Peneliti menyajikan data ini secara sistematis guna menjawab rumusan masalah kedua mengenai bagaimana strategi yang telah diformulasikan kemudian dieksekusi di ranah praktis.

1. MTsN 2 Ponorogo (Akselerasi Akademik dan Riset Terapan)

Bab ini menyajikan paparan data yang komprehensif mengenai pelaksanaan strategi Kepala Madrasah di MTsN 2 Ponorogo dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru dan meningkatkan mutu lulusan. Data yang disajikan merupakan hasil sintesis dari wawancara mendalam terhadap lima informan kunci, observasi lapangan, serta studi dokumentasi yang mendalam. Pelaksanaan strategi di MTsN 2 Ponorogo, kepala madrasah nampak sebagai sebuah orkestrasi yang menggabungkan disiplin administratif dengan inovasi pedagogik. Pengembangan kompetensi profesional guru di MTsN 2 Ponorogo diposisikan sebagai pilar fundamental dalam mencapai eksekusi akademik. Kepala Madrasah menerapkan strategi yang bersifat integratif, menggabungkan penguatan internal, pemanfaatan platform digital, serta dorongan kualifikasi akademik formal.

a. Implementasi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Strategi awal yang diterapkan adalah menciptakan wadah dialektika akademik melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Strategi ini dirancang untuk memecahkan hambatan instruksional secara kolektif. Bapak Wilson

Arifudin Ashari selaku Kepala Madrasah menekankan bahwa implementasi strategi tidak boleh berhenti pada dokumen rencana, melainkan harus menyentuh ranah tindakan reflektif. Beliau memaparkan secara detail dalam wawancara berikut ini:

“Strategi implementasi saya terhadap kompetensi guru yang dilakukan di MTsN 2 Ponorogo adalah pertama, adanya forum FGD bagi guru untuk memberikan wadah diskusi tersendiri dalam rangka peningkatan kompetensi akademik di bidang masing-masing dan penyelesaian terhadap masalah siswa. Kedua, mendorong guru agar rutin dalam mengikuti bimbingan teknis (bimtek), peningkatan akademik, *workshop* termasuk yang diadakan oleh Kementerian Agama secara rutin, serta melaksanakan tugasnya pasca pelatihan. Selain itu mendorong guru agar selalu meningkatkan kemampuan akademisnya untuk melanjutkan studi. Ketiga, mendorong guru untuk selalu membuat Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang bertujuan sebagai referensi dalam melaksanakan pembelajaran di kelas secara aplikatif.”¹

Pernyataan ini menunjukkan bahwa implementasi di MTsN 2 Ponorogo bersifat *evidence-based* (berbasis bukti). Kewajiban PTK memberikan wadah pengembangan bagi guru untuk menjadi peneliti bagi kelasnya sendiri. PTK ini diposisikan sebagai referensi praktis bagi guru dalam memperbaiki kualitas pengajaran di kelas secara berkelanjutan. Dampak dari berbagai pelatihan dan dorongan riset ini meliputi:

- 1) Munculnya metode pengajaran yang lebih variatif, seperti penerapan pembelajaran berbasis permainan (*game*) yang meningkatkan kegembiraan belajar siswa.
- 2) Adanya kemajuan signifikan dalam penyusunan kisi-kisi dan latihan soal yang lebih terarah.
- 3) Guru memiliki kesiapan lebih dalam menghadapi tantangan global, termasuk kemampuan menangani kasus-kasus sensitif seperti perundungan (*bullying*) dengan pendekatan yang bijak.

Strategi internal ini diperkuat dengan mewajibkan guru terlibat aktif dalam organisasi profesi eksternal melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Hal ini didukung oleh testimoni mengenai efektivitas strategi ini,

¹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 24 Februari 2026.

Bapak Arizal Nur Ahmad sebagai Guru Mapel Bahasa Indonesia menyatakan berikut:

“Program pengembangan profesi guru yang pertama adalah tiap guru harus bergabung dalam organisasi MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dengan jadwal secara rutin. Keuntungannya guru mendapatkan wawasan tambahan mengenai permasalahan Mapel yang diampu dan lebih berinovasi dalam pembelajaran. Guru juga berkesempatan mengikuti seminar atau pelatihan secara *online* melalui akun PINTAR (Pusat Informasi Pelatihan dan Pembelajaran) masing-masing guru yang dilaksanakan setiap dua minggu. Melalui akun tersebut guru juga diberi kesempatan untuk mempelajari lebih mendalam mengenai kurikulum, pembelajaran dan lainnya yang diadakan secara nasional. Selain itu madrasah secara berkala setiap semester atau kondisional memberi ruang kepada guru untuk ikut andil dalam kegiatan *workshop* yang ditujukan untuk pengembangan keprofesian serta berkelanjutan. Dampak terhadap guru ialah lebih memiliki wawasan yang luas meliputi teknik, model pembelajaran yang sesuai dengan tantangan siswa di era kemajuan secara global. Termasuk dalam penanganan kasus siswa seperti *bullying* agar setiap guru dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan bijak.”²

Kepala Madrasah juga mengimplementasikan strategi digitalisasi pengembangan SDM melalui aplikasi PINTAR (Pusat Informasi Pelatihan dan Pembelajaran) dari Kementerian Agama. Dampak dari strategi ini sangat terasa pada variasi metode pengajaran di kelas. Selain itu, madrasah menyelenggarakan *workshop* internal yang bersifat spesifik, seperti pelatihan "Matematika Gasing" atau program khusus *International Class Program* (ICP) yang bekerja sama dengan Universitas Muhammadiyah Malang. Bapak M. Jibroni selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, menjelaskan berikut ini:

“Madrasah kami memiliki tenaga pendidik dengan latar belakang pendidikan yang beragam, di mana saat ini sebagian besar guru kami telah menempuh pendidikan S2. Selain kualifikasi pendidikan formal tersebut, madrasah juga memberikan kewenangan serta dorongan penuh kepada bapak dan ibu guru untuk mengikuti berbagai pelatihan guna meningkatkan kompetensi mereka. Salah satu pelatihan yang diwajibkan oleh madrasah, khususnya bagi guru yang sudah tersertifikasi, adalah pelatihan melalui aplikasi PINTAR yang

² Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Efektifitas Pengembangan Kompetensi Guru*, 03 Maret 2026.

diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Pihak madrasah selalu proaktif dalam mendistribusikan informasi dan memotivasi para guru setiap kali terdapat agenda pelatihan tersebut. Keikutsertaan dalam pelatihan ini memberikan dua manfaat utama; pertama, guru mendapatkan sertifikat kompetensi. Kedua, terdapat kemajuan yang sangat signifikan terkait kualifikasi dan kualitas mengajar guru di dalam kelas. Melalui pelatihan tersebut, guru-guru mendapatkan pembaruan ilmu, seperti pemahaman terkait kurikulum baru, strategi untuk meningkatkan motivasi belajar anak, serta metode penyampaian materi yang efektif. Metode pengajaran menjadi lebih variatif, mulai dari penyusunan kisi-kisi dan latihan soal yang terarah, hingga penerapan pembelajaran berbasis permainan (*game*) yang membuat siswa merasa senang. Ilmu-ilmu baru ini kemudian ditransfer secara langsung kepada siswa, yang pada akhirnya menghasilkan temuan dan proses pembelajaran yang jauh lebih baik. Selain mendorong partisipasi pada pelatihan eksternal, madrasah juga secara rutin melakukan terobosan dengan menyelenggarakan *workshop* internal. Kepesertaan *workshop* ini disesuaikan dengan kebutuhan, ada kalanya diwajibkan bagi seluruh guru, namun ada kalanya hanya ditujukan bagi guru-guru mata pelajaran tertentu. Sebagai contoh, untuk pelatihan spesifik seperti “Matematika Gasing” atau program ICP (*international class program*) di Universitas Muhammadiyah Malang yang berfokus pada mata pelajaran Sains, Matematika, dan Bahasa Inggris, kami hanya mengikutsertakan guru-guru yang bersangkutan. Namun, untuk *workshop* yang bersifat komprehensif, seperti pembedahan kurikulum madrasah, seluruh dewan guru kami wajibkan hadir dengan menghadirkan narasumber dari pihak pengawas.”³

Dampak yang dirasakan oleh guru setelah mengikuti program pengembangan kompetensi, baik secara individu maupun kelompok dapat meningkatkan efektifitas pembelajaran di dalam kelas.⁴ Sehingga berbagai pelatihan yang dicanangkan oleh kepala madrasah kepada seluruh guru tersebut sangat membantu dan mempermudah dalam mengatasi masalah belajar siswa yang sifatnya terbaru. Sehingga siswa dapat menerima bimbingan dan pendampingan yang efektif dari guru, serta berdampak baik pada mutu lulusan yang dihasilkan.

³ Wawancara, M. Jibroni, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 07 April 2026.

⁴ Observasi, *Pembelajaran di Kelas dengan Guru Mapel*, MTsN 2 Ponorogo, 02 Maret 2026.

b. Struktur dan Anggaran Madrasah

Efektivitas pelaksanaan strategi pengembangan sangat bergantung pada fleksibilitas struktur organisasi dan kemampuan finansial yang dikelola secara profesional. Pelaksanaan strategi ini tidak berdiri di ruang hampa, melainkan ditopang oleh struktur organisasi yang fungsional, solid dan pengelolaan anggaran yang terencana. Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku kepala madrasah menjelaskan sebagai berikut:

“Struktur organisasi madrasah sudah terbentuk dengan baik mulai dari kepala madrasah sampai kebawah dan semua berperan dengan harapan dapat mengakomodir seluruh kebutuhan madrasah termasuk pelayanan kepada siswa. Kemudian implementasinya melalui layanan program pembelajaran siswa seperti kelas ICP (*international class program*), bilingual dan bina prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan mutu lulusan yang diinginkan. Alokasi anggaran madrasah dalam mendukung program peningkatan kompetensi guru dilakukan melalui perencanaan DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) madrasah yang salah satunya dialokasikan untuk program peningkatan kualitas guru seperti pengadaan *workshop* setiap tahunnya dan mutu lulusan melalui kelas layanan program tersebut. Selain itu setiap guru juga melaksanakan Bimtek melalui aplikasi guru masing-masing.”⁵

Struktur organisasi di MTsN 2 Ponorogo meliputi pimpinan madrasah yang terdiri dari kepala madrasah, seluruh wakil kepala madrasah, komite madrasah, kepala bagian tata usaha, kepala layanan program kelas unggulan ICP (*international class program*), Bilingual, Akselerasi (PDCI), bina prestasi, kepala Ma’had, serta kepala perpustakaan.⁶ Struktur tersebut berfungsi untuk mengelola semua kebutuhan guru, termasuk dalam pencapaian pengembangan kompetensi dengan mengikutsertakan pada kegiatan *workshop*, Bimtek dan Diklat secara rutin. Selain itu kebutuhan siswa juga dikelola dengan baik melalui layanan kelas program yaitu pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan sistem digital, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal. Seperti halnya yang disampaikan langsung oleh Bapak Arizal Nur Ahmad selaku Guru Mapel Bahasa Indonesia berikut ini:

⁵ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Struktur dan Anggaran Madrasah*, 24 Februari 2026.

⁶ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Struktur Organisasi MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026.

“Sarana dan prasarana di MTsN 2 Ponorogo sudah memadai sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal yang memanfaatkan media pembelajaran dengan sistem digital. Dari situ dapat diketahui madrasah sangat peduli dalam memperhatikan layanan program pembelajaran. Kemudian mengenai anggaran madrasah dirumuskan melalui usulan dari pimpinan madrasah seperti kepala madrasah dan semua Waka madrasah setiap awal tahun membuat perencanaan kerja yang dibutuhkan madrasah dalam proses pembelajaran dan lainnya, kemudian anggaran tersebut di perbarui sesuai kebutuhan madrasah. Anggaran untuk mengembangkan keprofesian guru dikelola melalui Waka Bidang Kurikulum untuk pengadaan program pengembangan kompetensi guru dan karyawan. Selain itu guru dan karyawan ada yang mendapatkan tugas keluar untuk mewakili madrasah. Kemudian ketika program layanan tertentu ada pengembangan mutu, maka guru didelegasikan untuk mengikuti program pengembangan tersebut.”⁷

Dari hasil tersebut bahwa pengelolaan anggaran untuk kompetensi guru bersifat partisipatif dan dikelola oleh Waka Bidang Kurikulum, di mana setiap awal tahun dilakukan perencanaan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah dan delegasi tugas luar bagi guru untuk pengembangan mutu program layanan kelas tertentu. Dukungan finansial menjadi energi utama dalam eksekusi ini, termasuk pada bagian administratif dan finansial dikelola secara transparan oleh bagian Tata Usaha. Bapak Saiful Mustakim selaku Kepala Bagian Tata Usaha (KTU) memberikan rincian administratif yang sangat krusial sebagai berikut:

“Kita memiliki struktur organisasi dimana setiap bagian keuangan atau layanan sudah ada penanggung jawabnya (*person in charge*). Terkait anggaran, kita menggunakan anggaran komite madrasah dan dana DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) Kemenag yang saling keterkaitan. Jika tidak bisa di-SPJ-kan melalui dana BOS/DIPA, maka kita gunakan dana pendukung dari komite madrasah. Untuk sarana dan prasarana Insyaallah sudah tercukupi, dan setiap tahunnya selalu ada pembaruan serta perawatan rutin demi kepentingan seluruh siswa.”⁸

Struktur organisasi madrasah tersebut berperan penting dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan kebutuhan di madrasah. Sehingga memberi kemudahan bagi seluruh guru dan siswa dalam melaksanakan aktivitas belajar

⁷ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Struktur dan Anggaran Madrasah*, 03 Maret 2026.

⁸ Wawancara, Saiful Mustakim, *Struktur dan Anggaran MTsN 2 Ponorogo*, 12 Maret 2026.

mengajar di madrasah.

Pengadaan sarana dan prasarana di MTsN 2 Ponorogo sudah berjalan dengan baik. Termasuk siswa dan siswi diberi fasilitas yang memadai berupa jaringan akses internet, AC di setiap kelas, LCD proyektor, dan media pembelajaran lainnya.⁹ Sarana dan prasarana tersebut mempermudah siswa dalam melaksanakan pembelajaran dengan lebih efektif dan optimal.¹⁰

c. Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)

Pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu lulusan dilakukan melalui penguatan proses pembelajaran, program unggulan, serta pengembangan potensi siswa secara menyeluruh. Mutu lulusan merupakan hasil akhir (*output*) dari seluruh proses manajerial. Kepala Madrasah menekankan pada efektivitas proses pembelajaran dan penguatan karakter. Implementasi strategi untuk mencapai *output* lulusan yang kompetitif dilakukan melalui pengawasan ketat terhadap proses pembelajaran dan pemberian jam tambahan. Bapak Wilson Arifudin Ashari memaparkan sebagai berikut:

“Strategi yang dilakukan pada tingkat proses pembelajaran terhadap mutu lulusan ialah 1.) Memanfaatkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kemampuan akademiknya sehingga proses pembelajaran berjalan dengan utuh. 2.) Penguatan pada program layanan kelas ICP (*international class program*), bilingual dan bina prestasi kepada siswa. 3.) Mendorong pendelegasian siswa untuk mencapai mutu lulusan yang baik dan guru untuk mencapai kompetensi yang berkembang, seperti mengikutsertakan dalam kegiatan membuat karya ilmiah yang diadakan oleh Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan berupa karya ilmiah pembelajaran yang efektif. 4.) Memastikan proses pembelajaran dilakukan secara efektif oleh seluruh guru, termasuk memastikan pembelajaran tetap berjalan meskipun terdapat guru yang izin.”¹¹

Kepala madrasah sangat memperhatikan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dengan upaya menempatkan guru sesuai dengan kemampuan akademiknya,

⁹ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Sarana dan Prasarana MTsN 2 Ponorogo,” 09 Maret 2026.

¹⁰ Observasi, *Penggunaan Sarana dan Prasarana oleh Siswa*, MTsN 2 Ponorogo, 02 Maret 2026.

¹¹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Pengelolaan Mutu Lulusan*, 24 Februari 2026.

sehingga siswa dapat menerima pembelajaran yang disampaikan oleh guru dengan mudah. Kemudian kepala madrasah memberi penguatan terhadap guru untuk mengikuti kegiatan karya tulis ilmiah dalam melaksanakan pembelajaran efektif di kelas. Selain itu madrasah juga sangat peduli dengan keberlanjutan pendidikan para lulusannya. Hal serupa disampaikan langsung oleh Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum sebagai berikut:

“Mutu lulusan adalah acuan utama bagi kami. Hal ini sangat penting karena merupakan bentuk terobosan madrasah untuk memastikan sekolah ini diminati oleh masyarakat. Oleh karena itu, madrasah harus memiliki standar mutu lulusan yang jelas. Mutu lulusan ini selalu kami evaluasi secara berkala. Kami menganalisis ke mana anak-anak melanjutkan pendidikan setelah lulus dari madrasah. Kami mendata persentase siswa yang masuk ke sekolah favorit, sekolah reguler, beserta alasan-alasan yang melatarbelakanginya. Di samping itu, madrasah juga secara aktif memberikan dukungan kepada siswa. Pertama, kami membuka peluang bagi sekolah-sekolah di jenjang selanjutnya untuk mensosialisasikan informasi pendidikan mereka langsung di madrasah. Sebagai contoh, perwakilan dari MAN 1, MAN 2, maupun SMA di Ponorogo lainnya datang ke madrasah untuk memberikan pemaparan tentang sekolah mereka. Madrasah memberikan keleluasaan bagi para siswa untuk mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut. Hal ini bertujuan agar siswa mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pilihan sekolah lanjutan mereka. Selanjutnya, kami juga memberikan pendampingan yang komprehensif agar siswa dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah yang mereka inginkan. Pendampingan ini dikoordinasikan melalui Bimbingan dan Konseling (BK). Guru BK memiliki catatan khusus untuk setiap siswa, khususnya kelas sembilan, yang berfungsi untuk membimbing dan mengarahkan mereka agar dapat melanjutkan pendidikan ke sekolah yang sesuai dengan bakat dan minat mereka.”¹²

Puncak dari implementasi ini adalah bagaimana siswa (*output*) mendapatkan layanan terbaik. Ibu Haniati Mar’ah sebagai Waka Kesiswaan menjelaskan bagaimana strategi tersebut diwujudkan dalam pembinaan siswa berikut ini:

“Dalam upaya mewujudkan lulusan yang berkarakter unggul, khususnya di bidang non-akademik, seperti yang telah saya sebutkan sebelumnya, madrasah menyediakan waktu khusus di luar jam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Setelah jam sekolah usai, terdapat tambahan waktu yang dikhususkan untuk pengembangan bakat dan minat siswa-

¹² Wawancara, M. Jibroni, *Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)*, 07 April 2026.

siswi. Di sini, setiap anak diwajibkan untuk memilih satu atau lebih kemampuan dan potensi yang ingin mereka kembangkan. Dengan adanya kesempatan ini, diharapkan mereka dapat lebih maksimal dalam mengembangkan kemampuan untuk meraih prestasi yang lebih tinggi. Upaya kedua yang kami lakukan adalah memberikan motivasi dan dorongan penuh kepada anak-anak setiap kali ada event perlombaan. Kami mendorong mereka untuk berpartisipasi dan mengikuti kegiatan tersebut. Selain untuk bersaing dalam kompetisi, keterlibatan mereka juga bertujuan untuk memperluas pengalaman dan berjuang meraih prestasi terbaik.”¹³

Pelaksanaan manajemen strategis oleh Kepala Madrasah di MTsN 2 Ponorogo merupakan sebuah orkestrasi integratif antara kedisiplinan administratif dan inovasi pedagogik yang berfokus pada pengembangan kompetensi profesional guru serta peningkatan mutu lulusan. Peningkatan kapasitas pendidik diwujudkan secara komprehensif melalui wadah dialektika akademik dalam *Focus Group Discussion* (FGD), kewajiban penyusunan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), keaktifan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pemanfaatan platform digital seperti aplikasi PINTAR, serta penyelenggaraan *workshop* internal yang spesifik. Keberhasilan implementasi program-program tersebut ditopang secara holistik oleh struktur organisasi yang fungsional dan pengelolaan anggaran yang partisipatif sekaligus transparan, dengan mengintegrasikan dana DIPA Kementerian Agama dan komite madrasah guna menyediakan sarana pembelajaran yang memadai. Sebagai muara dari seluruh efektivitas manajerial tersebut, pengawalan mutu lulusan dilakukan melalui penempatan guru yang linier dengan kepakaran akademiknya, pendampingan komprehensif oleh guru Bimbingan dan Konseling (BK) untuk pemetaan studi lanjutan siswa, serta penyediaan ruang pembinaan minat dan bakat di luar jam pelajaran guna mencetak lulusan yang kompetitif, berprestasi, dan berkarakter unggul.

¹³ Wawancara, Haniati Mar'ah, *Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)*, 17 Maret 2026.



Gambar 5.1 Peta Konsep Strategi Manajemen Kepala MTsN 2 Ponorogo

2. MTsN 5 Ponorogo (Digitalisasi dan Harmonisasi Kurikulum Berbasis Cinta)

Berbeda dengan di MTsN 5 Ponorogo yang menampilkan corak implementasi yang sangat humanis namun progresif secara teknologi. Strategi kepemimpinan di MTsN 5 Ponorogo merupakan sebuah ekosistem yang saling mengunci antara kebijakan manajerial Kepala Madrasah, dukungan administratif Tata Usaha, implementasi kurikuler oleh para Wakil Kepala, hingga praktik nyata guru di kelas.

Strategi kepemimpinan di MTsN 5 Ponorogo dijalankan melalui koordinasi instruksional yang menghubungkan kebijakan manajerial Kepala Madrasah dengan pelaksanaan teknis di lapangan. Fokus utama strategi ini bertumpu pada penguatan sumber daya manusia dan penyediaan sarana digital untuk mencapai standar kelulusan yang kompetitif.

a. Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru

Kompetensi guru ialah hal pokok yang harus diperhatikan dalam suatu pendidikan. Ketika kompetensi guru tersebut berkembang dan meningkat maka akan berdampak pada kualitas mengajar kepada siswa. Hal yang menjadi fundamental adalah kepala madrasah selaku pimpinan madrasah

harus selalu memperhatikan dan mengetahui kebutuhan guru yang harus dipenuhi. Maka perlu adanya strategi kepala madrasah yang relevan terhadap pemenuhan kompetensi guru tersebut.

Kepala MTsN 5 Ponorogo menerapkan strategi kesempatan terbuka bagi guru untuk mengikuti berbagai forum peningkatan kapasitas. Sinergi antara visi pimpinan dan realitas praktis guru terlihat dari keselarasan program yang diikuti, mulai dari tingkat kabupaten hingga pelatihan mandiri berbasis digital. Bapak Nur Hamid selaku Kepala MTsN 5 Ponorogo menjelaskan bahwa pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi dilakukan melalui pemanfaatan ekosistem digital Kementerian Agama sebagai berikut:

“Strategi yang efektif saya terapkan ialah memberikan kesempatan dan mendukung penuh kepada seluruh guru untuk mengikuti secara rutin kegiatan pengembangan kompetensi guru berupa MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) madrasah tsanawiyah se-Kabupaten Ponorogo, seminar pendidikan, Bimtek pembelajaran, Diklat Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) dan lainnya. Saya sangat mengharapkan kepada semua guru yang mengikuti pelatihan tersebut untuk mengimplementasikan hasil pelatihan kedalam kegiatan belajar mengajar di madrasah, baik kepada siswa maupun perbaikan terhadap guru sendiri. Guru juga harus bisa mengukur keberhasilan yang telah dicapai terhadap kemampuan yang diasah melalui pelatihan-pelatihan tersebut. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah untuk menunjang kompetensi profesional seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 5 Ponorogo.”¹⁴

Pengembangan kompetensi guru dilakukan oleh kepala madrasah guna mewujudkan tujuan madrasah yang berkemajuan dan mampu dalam mengawal perubahan teknologi yang pesat. Cara yang dilakukan oleh kepala madrasah ialah memberikan wadah pelatihan kepada guru berupa Diklat, Bimtek, mengikuti kelompok kerja guru dalam MGMP dan lainnya.¹⁵ Ketika hal tersebut dapat dijalankan dengan baik, maka guru bisa merasakan dampaknya terhadap kualitas mengajar dan mampu mengelola pembelajaran kepada siswa dengan baik. Ibu Sri Handayani selaku Guru Mata Pelajaran

¹⁴ Wawancara, Nur Hamid, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 25 Februari 2026.

¹⁵ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Pelatihan Guru MTsN 5 Ponorogo,” 02 Maret 2026.

Bahasa Indonesia merespon pelaksanaan strategi ini dengan sangat positif sebagai berikut:

“Bentuk program pengembangan kompetensi guru yang saya ikuti diantaranya ialah mengikuti pelatihan dan pembelajaran setiap satu bulan melalui PINTAR (Pusat Informasi Pelatihan dan Pembelajaran) yaitu pelatihan mandiri secara *online* bersertifikat yang diadakan oleh Kementerian Agama pusat. Kemudian mengikuti kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang diadakan rutin setiap dua minggu dari kantor Kemenag kabupaten, *short coursus* dari aplikasi PINTAR yaitu pembelajaran beserta praktek mengenai pembelajaran yang efektif terhadap siswa dan hasilnya berupa *raport* guru. Kemudian bimtek keseluruhan guru yang diadakan secara langsung di madrasah.”¹⁶

Melalui kegiatan pengembangan kompetensi tersebut guru dapat merasakan dampak positif terhadap perkembangan belajar siswa. Namun tidak semua pelatihan langsung dengan mudah diimplementasikan oleh guru kepada siswa. Tetapi tantangan yang dihadapi ialah terletak pada kedisiplinan siswa yang harus terus dipompa agar selaras dengan inovasi guru. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Bapak Didik Harmanto selaku Waka Bidang Kurikulum berikut ini:

“Untuk program pengembangan kompetensi, minimal satu tahun sekali kita mengadakan *workshop* di madrasah. Selain itu, setiap minggunya bapak dan ibu guru juga rutin mengikuti kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di tingkat kabupaten dan juga ada yang mengikuti MGMP secara *online*. Namun, terkait dampaknya dari MGMP kabupaten tersebut, hasilnya belum begitu terasa. Saat berkumpul di MGMP, yang dibahas memang tentang peningkatan materi dan pembelajaran di kelas, tetapi ketika hasilnya diterapkan ke anak-anak, perubahannya belum terlihat jelas, peningkatannya hanya sedikit. Hal ini karena kedisiplinan belajar anak-anak masih kurang. Tentu ini berbeda tantangannya dibandingkan tingkat sekolah Aliyah (SMA), atau perbandingan antara mengajar di kelas unggulan yang siswanya lebih semangat dan sungguh-sungguh dalam belajar, dengan di kelas reguler.”¹⁷

Dari berbagai pelatihan yang diikuti oleh seluruh guru di MTsN 5 Ponorogo

¹⁶ Wawancara, Sri Handayani, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 27 Februari 2026.

¹⁷ Wawancara, Didik Harmanto, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 24 Februari 2026.

tersebut diantaranya adalah *workshop*, Bimtek, Diklat dan forum MGMP. Tujuannya adalah mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan. Upaya ini terus dilakukan oleh pihak madrasah termasuk kepala madrasah meskipun dalam pelaksanaannya terdapat kendala baik dari guru maupun siswa.¹⁸ Kepala madrasah melakukan pengembangan SDM secara konsisten agar kompetensi guru selaras dengan tujuan dan cita-cita madrasah dalam memperhatikan mutu guru dan lulusan.

b. Struktur dan Anggaran Madrasah

Profesionalitas guru tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan sistem (struktur) dan ketersediaan sumber daya (anggaran). Kepala MTsN 5 Ponorogo menerapkan prinsip *The Right Man on The Right Place* dalam penyusunan struktur organisasi. Penataan sarana dan prasarana digital menjadi fokus utama implementasi di MTsN 5 Ponorogo. Bapak Nur Hamid selaku kepala madrasah menjelaskan ketersediaan anggaran untuk mendukung hal tersebut sebagai berikut:

“Struktur organisasi di madrasah dibentuk harus sesuai dengan kompetensi atau kemampuan setiap guru. Termasuk dalam penempatan jajaran pimpinan madrasah yaitu wakil kepala madrasah dipilih berdasarkan kemampuan dan mempertimbangkan aspek senioritas, agar dalam menjalankan fungsi dan tugas organisasi dapat terpenuhi secara pengetahuan dan pengalaman, termasuk dalam menggerakkan anggota. Kemudian anggaran yang digunakan ialah sesuai dengan program prioritas madrasah yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Contohnya madrasah memberi tambahan bantuan pendanaan untuk mendukung pengembangan kompetensi guru. Selain itu guru melaksanakan kegiatan pengembangan diri yang pendanaan juga dari TPG yang diterima untuk menunjang pengembangan profesi masing-masing.”¹⁹

Struktur ini berperan penting dalam menjalankan seluruh agenda atau program di madrasah. Termasuk melaksanakan fungsi pengembangan kompetensi guru dan mutu lulusan. Dukungan struktural ini diperkuat dengan alokasi anggaran yang taktis.²⁰ Hal ini divalidasi oleh keberadaan data

¹⁸ Observasi, *Pengembangan Kompetensi Guru oleh Kepala Madrasah*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

¹⁹ Wawancara, Nur Hamid, *Struktur dan Anggaran Madrasah*, 25 Februari 2026.

²⁰ Observasi, *Pelaksanaan Struktur dan Anggaran di Madrasah*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

dokumentasi berupa struktur organisasi madrasah.²¹ Berdasarkan penjelasan Kepala Tata Usaha, Ibu Nina, terdapat sinkronisasi antara visi Kepala Madrasah dengan realisasi anggaran DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran).²² Ibu Nina Widyastuti juga memaparkan bagaimana anggaran diubah menjadi fasilitas nyata untuk mendukung strategi kepala madrasah sebagai berikut:

“Untuk madrasah negeri, anggaran kami berasal dari DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) Kemenag pusat, yang jenisnya serupa dengan dana BOS. Alhamdulillah, untuk tahun 2024 ini anggaran tersebut sangat mendukung peningkatan sarana dan prasarana madrasah. Realisasi yang paling menonjol tahun ini adalah pengadaan 9 unit *Smart TV* sebagai media pembelajaran di kelas. Selain pengadaan alat, kami juga melakukan rehabilitasi gedung, tepatnya perbaikan pada dua ruang kelas untuk menunjang sarana pendidikan. Untuk saat ini, 9 unit *Smart TV* tersebut kami prioritaskan untuk ditempatkan di kelas unggulan, yaitu kelas Olimpiade dan kelas Tahfidz.”²³

Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengembangkan mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo ialah menyediakan fasilitas berupa *Smart TV* di kelas olimpiade dan tahfidz yang berfungsi untuk mempermudah guru dan siswa saat pembelajaran di kelas.²⁴ Guru juga dibekali dalam penggunaan *Smart TV* melalui pelatihan digitalisasi yang diadakan oleh madrasah, agar mampu menjalankan tugas mengajarnya dengan lebih efektif. Sebagai catatan lapangan, Bapak Didik Harmanto selaku Waka Bidang Kurikulum membenarkan adanya perbaikan fasilitas tersebut, namun menyoroti keterbatasan dana untuk pengembangan diri individu guru. Sehingga dalam pengembangan kompetensi guru tersebut sebagian pendanaan ditanggung oleh guru sendiri bagi yang sudah ASN, seperti penjelasan berikut ini:

“Untuk sarana dan prasarana, pihak madrasah terus berupaya melengkapi. Fasilitas yang tersedia saat ini seperti adanya proyektor (LCD) dan *TV Smart*, meskipun penggunaannya di sini diakui belum bisa maksimal. Kemudian terkait anggaran untuk pengembangan diri guru, seperti kegiatan *workshop*, itu memang ada dananya yang

²¹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Struktur Organisasi Madrasah,” 02 Maret 2026.

²² Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “DIPA Madrasah,” 02 Maret 2026.

²³ Wawancara, Nina Widyastuti, *Struktur dan Anggaran Madrasah*, 24 Februari 2026.

²⁴ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Sarana dan Prasarana Madrasah,” 02 Maret 2026.

diberikan. Tapi karena jumlah tersebut masih kurang memadai, jadi kita juga harus mengeluarkan dana mandiri (pribadi) untuk menambah kekurangan tersebut.”²⁵

Kegiatan *workshop* yang diikuti oleh guru dilakukan secara kelompok dan mandiri. Kelompok yang dimaksud adalah seluruh guru mengikuti sesuai arahan dari kepala madrasah dan pendanaan ditanggung pihak madrasah yang diadakan setiap 1 semester 1 kali, seperti *workshop* implementasi Kurikulum Berbasis Cinta.²⁶ Sedangkan individu yaitu guru yang sudah bersertifikasi harus mengikuti pelatihan, Bimtek atau sejenisnya dalam pengembangan efektifitas pembelajaran dan pemanfaatan sistem digitalisasi.²⁷ Kebijakan mengenai pemenuhan sarana digital ini dikonfirmasi oleh Ibu Sri Handayani selaku Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia di MTsN 5 Ponorogo, yang merasakan langsung dampaknya, sekaligus menjabarkan dukungan madrasah terhadap *workshop* internal sebagai berikut:

“Anggaran madrasah untuk mendukung kinerja guru yaitu melalui kegiatan *workshop* setiap satu semester yang diadakan di madrasah, seperti pelatihan dan implementasi kurikulum merdeka, *deep learning* dan kurikulum berbasis cinta (KBC). Bidang sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan belajar mengajar di kelas dalam bidang digitalisasi adalah ketersediaan *Smart TV* di kelas unggulan (olimpiade dan tahfidz), terdapat LCD Proyektor di seluruh kelas reguler.”²⁸

Pihak madrasah terus melakukan penambahan dan perbaikan terhadap sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses pembelajaran di seluruh kelas, termasuk pengadaan *Smart TV* dan LCD Proyektor. Selain itu, melalui strategi kepala madrasah berupaya untuk memenuhi fasilitas yang digunakan oleh seluruh siswa, guru dan tenaga kependidikan. Keseluruhan pemenuhan fasilitas ini juga dibuktikan kebenarannya melalui data dokumentasi berupa data kondisi sarana dan prasarana di MTsN 5 Ponorogo.²⁹

c. Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)

Dalam upaya mencapai standar kompetensi dan mengoptimalkan

²⁵ Wawancara, Didik Harmanto, *Struktur dan Anggaran Madrasah*, 24 Februari 2026.

²⁶ Observasi, *Pelaksanaan Workshop oleh Guru*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

²⁷ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Bimtek Guru,” 02 Maret 2026.

²⁸ Wawancara, Sri Handayani, *Struktur dan Anggaran MTsN 5 Ponorogo*, 27 Februari 2026.

²⁹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Sarana dan Prasarana Madrasah,” 02 Maret 2026.

mutu lulusan, MTsN 5 Ponorogo mengimplementasikan strategi pembelajaran yang komprehensif dengan menyeimbangkan aspek akademik dan nonakademik. Berdasarkan temuan di lapangan, pengelolaan mutu lulusan tidak hanya dititikberatkan pada pencapaian kognitif semata, melainkan juga pada pembentukan karakter siswa melalui pendekatan kurikulum yang humanis.

Hal ini diungkapkan secara mendalam oleh Kepala Madrasah MTsN 5 Ponorogo, Bapak Nur Hamid, yang menegaskan landasan filosofis dan praktis dari proses pembelajaran di madrasah tersebut. Berdasarkan hasil wawancara bersama beliau, pemenuhan mutu lulusan ditempuh melalui optimalisasi kurikulum dan kolaborasi tenaga pendidik profesional. Terkait strategi utamanya, Kepala Madrasah, Bapak Nur Hamid menjelaskan sebagai berikut:

“Pengelolaan mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo memfokuskan pada peningkatan akademik dan nonakademik terhadap siswa. Guru harus memaksimalkan pembelajaran yang sesuai dengan penerapan kurikulum terbaru yaitu Kurikulum Berbasis Cinta (KBC). Guru melaksanakan pembelajaran dengan penuh kasih sayang, keteladanan dan rasa saling menghormati terhadap sesama. MTsN 5 Ponorogo juga memiliki program kelas unggulan yaitu kelas olimpiade dan tahfidz untuk memberikan wadah bagi peserta didik yang memiliki kemampuan di bidang akademik tersebut. Selain itu upaya yang dilakukan dalam peningkatan akademik adalah melalui pengadaan Bimbel dari luar untuk mendukung tambahan pembelajaran kepada siswa. Kemudian untuk mendukung kemampuan siswa pada bidang nonakademik madrasah mendatangkan Tentor/pelatih dari luar sesuai kemampuannya. Madrasah juga memberi kesempatan kepada guru non ASN untuk membimbing siswa dalam mengasah kemampuan di bidang nonakademik.”³⁰

Pernyataan Kepala Madrasah tersebut terkonfirmasi melalui pengamatan (observasi) langsung di lapangan, di mana interaksi antara pendidik dan peserta didik tampak mencerminkan nilai-nilai Kurikulum Berbasis Cinta (KBC).³¹ Kegiatan belajar mengajar berlangsung dalam iklim yang kondusif, di mana keteladanan dan pendekatan afektif sangat ditonjolkan oleh para

³⁰ Wawancara, Nur Hamid, *Pengelolaan Mutu Lulusan*, 25 Februari 2026.

³¹ Observasi, *Pengelolaan Mutu Lulusan di Madrasah*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

guru. Dukungan terhadap pernyataan ini juga diperkuat oleh data dokumentasi berupa arsip data prestasi akademik dan nonakademik siswa yang menunjukkan tren positif sebagai dampak dari pembinaan intensif, baik oleh guru internal maupun tutor eksternal.³²

Lebih spesifik pada tatanan operasional kurikulum, penjabaran mengenai pengelolaan proses pembelajaran akademik ditegaskan oleh Bapak Didik selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Beliau memaparkan integrasi antara kegiatan intrakurikuler dan kokurikuler yang disesuaikan dengan tuntutan Kurikulum Merdeka guna memastikan mutu lulusan memiliki daya saing yang tinggi. Pada pelaksanaan di tingkat kurikuler, beliau juga memberikan rincian terkait implementasi kelas unggulan dan pengintegrasian P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila). Bapak Didik Harmanto menjelaskan bahwa mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo dijaga melalui integrasi kegiatan akademik dan ekstrakurikuler yang kuat. Berikut ini adalah penuturan beliau:

“Untuk program kurikuler yang unggulan di kelas, itu ada Tahfidz dan Olimpiade. Kalau untuk kokurikuler, pembelajarannya itu tambahan untuk masuk ke jam pembelajaran, sudah termasuk terintegrasi dengan mapel. Misalnya pada waktu Kurikulum Merdeka itu ada penerapan P5, nah itu sudah *include* jadi satu dengan mapel khusus, jadi ada empat mapel yang ada kokurikuler.”³³

Strategi pengintegrasian Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) ke dalam empat mata pelajaran khusus tersebut membuktikan adanya upaya manajerial yang sistematis dalam proses pembelajaran. Berdasarkan data dokumentasi program kurikuler yang diperoleh peneliti, muatan kurikulum MTsN 5 Ponorogo telah tersusun rapi dengan mengalokasikan jam pelajaran secara proporsional antara pendalaman materi akademik (seperti kelas Olimpiade dan Tahfidz) dan pengembangan karakter berbasis proyek.³⁴

³² Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Prestasi Siswa Madrasah,” 02 Maret 2026.

³³ Wawancara, Didik Harmanto, *Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)*, 24 Februari 2026.

³⁴ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Kurikulum Madrasah,” 02 Maret 2026.

Di sisi lain, untuk menjamin mutu lulusan yang holistik, pengelolaan pembelajaran tidak lepas dari pengembangan bakat dan minat siswa di luar jam tatap muka. Bapak Imam Subardini, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, menjelaskan ragam fasilitasi yang diberikan madrasah untuk mencetak lulusan berkarakter melalui wadah ekstrakurikuler sebagai berikut:

“Kegiatan nonakademik atau ekstrakurikuler yang dikembangkan di MTsN 5 Ponorogo ada banyak, di antaranya ada Kepramukaan, PMR (Palang Merah Remaja), dan Seni Bela Diri. Selain itu, ada juga *Drumband*, kesenian Reog, dan berbagai cabang olahraga seperti Futsal, Voli, serta Tenis Meja (Pingpong).”³⁵

Banyaknya pilihan kegiatan nonakademik ini relevan dengan kebijakan Kepala Madrasah terkait pendatangan Tentor ahli dari luar dan pemberdayaan guru non ASN untuk melatih siswa. Hasil observasi menunjukkan bahwa sarana dan prasarana madrasah dioptimalkan penggunaannya pada sore hari untuk menunjang kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler tersebut.³⁶ Keseluruhan program pelatih dan keanggotaan siswa ini terekam dengan jelas dan valid di dalam data dokumentasi program ekstrakurikuler dan rekapitulasi data nonakademik siswa.³⁷

Pengelolaan mutu lulusan dari aspek proses pembelajaran di MTsN 5 Ponorogo berjalan secara sinergis. Kepala Madrasah menerapkan kebijakan makro melalui Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) dan fasilitasi Tentor, yang kemudian dieksekusi secara teknis oleh Waka Bidang Kurikulum melalui kelas unggulan dan integrasi P5, serta ditunjang oleh Waka Bidang Kesiswaan melalui optimalisasi ekstrakurikuler yang masif.

Pelaksanaan strategi kepemimpinan di MTsN 5 Ponorogo membentuk sebuah ekosistem manajerial yang humanis sekaligus progresif secara teknologi, berfokus pada sinergi antara kebijakan pimpinan, dukungan administratif, hingga praktik nyata pendidik di kelas. Pengembangan

³⁵ Wawancara, Imam Subardini, *Pengelolaan Mutu Lulusan (Proses Pembelajaran)*, 24 Februari 2026.

³⁶ Observasi, *Pelaksanaan Ekstrakurikuler di Madrasah*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

³⁷ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Ekstrakurikuler Siswa,” 02 Maret 2026.

kompetensi guru diimplementasikan secara komprehensif melalui partisipasi aktif dalam forum MGMP, seminar, pelatihan digital mandiri via aplikasi PINTAR, serta *workshop* internal yang didukung oleh anggaran madrasah maupun pendanaan mandiri dari Tunjangan Profesi Guru (TPG). Keberhasilan program-program tersebut ditopang oleh struktur organisasi yang menerapkan prinsip *The Right Man on The Right Place* serta pengelolaan anggaran DIPA secara presisi yang difokuskan pada pengadaan fasilitas digital, seperti penyediaan *Smart TV* dan proyektor guna menunjang kelas unggulan (Tahfidz dan Olimpiade) maupun kelas reguler. Sebagai muaranya, pengelolaan mutu lulusan dieksekusi secara holistik dengan menyeimbangkan prestasi akademik dan non-akademik melalui penerapan Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), serta penyediaan beragam wadah ekstrakurikuler secara masif yang melibatkan tutor ahli eksternal dan guru non-ASN guna mencetak lulusan yang kompetitif dan berkarakter unggul.



Gambar 5.2 Pelaksanaan Strategi Kepala MTsN 5 Ponorogo

B. Analisis Pelaksanaan Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

1. Kompleksitas Tahap Implementasi Strategi

Dalam kajian manajemen pendidikan Islam kontemporer, perumusan visi dan misi yang megah tidak akan memiliki esensi tanpa dibarengi oleh pelaksanaan yang baik. Sebagaimana ditegaskan dalam kajian teoretik tesis ini yang merujuk pada pemikiran Fred R. David, tahap implementasi strategi (*strategy implementation*) seringkali dianggap sebagai tahapan paling sulit dan krusial dalam manajemen strategis.³⁸ Tahapan ini menuntut pemimpin untuk turun ke ranah operasional, menggerakkan seluruh manajer, pendidik, dan tenaga kependidikan agar menerjemahkan dokumen perencanaan (formulasi) menjadi tindakan nyata. Kalau di lembaga pendidikan peran utama adalah kepala madrasah dalam menggerakkan para guru melalui sistem organisasi untuk mempermudah pelaksanaan secara efektif. Struktur organisasi ini harus dibentuk sesuai keputusan dan disepakati oleh seluruh pihak madrasah. Melalui struktur organisasi lembaga pendidikan ini strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi dan mutu lulusan dapat diimplementasikan dengan mudah oleh semua guru dan diterima dengan baik oleh seluruh siswa.

Keberhasilan implementasi strategi kepala madrasah sangat ditopang oleh kemampuan interpersonal dalam dua hal fundamental, yakni: (1) mengembangkan budaya organisasi yang mendukung (*supportive culture*), dan (2) membangun struktur organisasi yang efektif.³⁹ Berdasarkan temuan lapangan pada kedua madrasah di Ponorogo yaitu MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo, strategi pengelolaan profesionalitas guru dan capaian mutu lulusan dieksekusi dengan pendekatan taktis yang berbeda, namun sama-sama mengakar pada prinsip manajemen strategis yang sistematis. Kedua madrasah berupaya mengintegrasikan tujuan makro madrasah ke

³⁸ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

³⁹ Munajat et al., *Manajemen Kepemimpinan Konsep, Teori, dan Aplikasi*, ed. Suwandi (Jawa Tengah: CV. Eureka Media Aksara, 2023), 63.

dalam tindakan operasional harian guna merespons dinamika kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman yang pesat.

2. Intensifikasi Kapasitas Internal (*In-House Capacity Building*) di MTsN 2 Ponorogo

Berdasarkan data observasi dan dokumentasi, pelaksanaan strategi di MTsN 2 Ponorogo difokuskan secara tajam pada subjek pendidik. Kepala madrasah memposisikan guru sebagai ujung tombak (*vanguard*) dalam penciptaan mutu lulusan. Asumsi filosofis dari eksekusi strategi ini sangat jelas, mutu pendidikan tidak akan bisa melampaui mutu gurunya. Oleh karena itu, kepala MTsN 2 Ponorogo mengambil langkah strategis berupa intensifikasi kapasitas internal. Cara ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberdayakan semua guru untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki. Pengembangan kompetensi guru menjadi tujuan strategi kepala madrasah agar dapat memberikan pembelajaran yang efektif kepada siswa. Sehingga siswa dengan mudah mencapai tujuan pembelajaran yang mampu diamalkan di kehidupan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan yang memiliki cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa.⁴⁰

Pelaksanaan taktis dari strategi ini dibuktikan dengan pelembagaan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat madrasah yang diwajibkan secara rutin setiap minggu.⁴¹ Frekuensi mingguan ini bukanlah tanpa alasan, secara teoretis, hal ini sejalan dengan elemen Strategi Kepemimpinan Pengembangan Tim. Dalam teori strategi kepemimpinan, pemimpin dituntut bekerja untuk membangun hubungan yang kuat antar anggota tim serta memfasilitasi kolaborasi secara berkelanjutan.⁴² MGMP mingguan menciptakan sebuah ekosistem *Community of Practice* (Komunitas Praktik), di mana guru dapat secara kontinu mengevaluasi masalah pedagogik

⁴⁰ Presiden Republik Indonesia, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” 49 Demographic Research (2003), Pasal 3.

⁴¹ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru*, 03 Maret 2026.

⁴² Syevinna Alifia Dinta, Merda Rahayu, dan Syafaatul Habib, “Pengembangan Tim Kerja yang Kolaboratif dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Ayat Ayat Al- Qur’an” 3, no. 1 (2025), 8, <https://doi.org/10.35905/edum.v3i1.13355>.

di kelas, merancang solusi bersama dan memastikan standarisasi penyampaian materi (Standar Proses) dengan lebih baik.

Lebih jauh, eksekusi pengembangan kompetensi guru di MTsN 2 Ponorogo tidak berhenti pada MGMP. Guru juga didelegasikan untuk mengikuti rangkaian Bimbingan Teknis (Bimtek), *Workshop*, dan Pendidikan Pelatihan (Diklat) pembelajaran.⁴³ Tindakan manajerial kepala madrasah ini merefleksikan kepatuhan terhadap amanat Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 tentang kedudukan guru sebagai tenaga profesional yang menuntut penyegaran keilmuan secara berkala guna menghadapi disrupsi paradigma pembelajaran.⁴⁴ Dengan memastikan guru terpapar pada diskursus pedagogi terbaru (melalui Diklat/*Workshop*), madrasah secara langsung sedang menanamkan investasi jangka panjang terhadap kualitas capaian akademis dan sikap lulusannya.

3. Akselerasi Mutu Berbasis Budaya, *Outsourcing* Kompetensi dan Sinergi Lintas Sektoral di MTsN 5 Ponorogo

Jika MTsN 2 Ponorogo berfokus pada pembangunan mesin dari dalam (guru/tenaga pendidik), MTsN 5 Ponorogo menghadirkan eksekusi strategi yang lebih berorientasi pada ekstensifikasi layanan siswa secara makro-kultural dan kolaboratif. Pelaksanaan manajemen strategis di MTsN 5 Ponorogo sangat kaya akan manuver struktural dan manajerial yang membuktikan tingginya kelincahan strategis (*strategic agility*) kepala madrasahnyanya.

a. Pertama, Pengembangan Budaya Strategis melalui Kurikulum Berbasis Cinta (KBC)

Kepala MTsN 5 Ponorogo meletakkan pondasi implementasi dengan menelurkan konsep Kurikulum Berbasis Cinta (KBC).⁴⁵ Kebijakan ini merupakan manifestasi absolut dari teori Fred R. David mengenai

⁴³ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, "Pelatihan Guru Madrasah," 09 Maret 2026.

⁴⁴ Presiden Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen" (n.d.), Pasal 2.

⁴⁵ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Kurikulum Madrasah," 02 Maret 2026.

mengembangkan budaya yang mendukung strategi.⁴⁶ KBC (kurikulum berbasis cinta) bukanlah sebatas dokumen kurikulum administratif, melainkan sebuah rekayasa kultural. KBC memaksa seluruh ekosistem madrasah (guru, tenaga kependidikan dan lingkungan) untuk mengubah cara pandang dalam mendidik menjadikan kasih sayang, empati dan pendekatan humanis sebagai inti interaksi pembelajaran. Lingkungan kultural inilah yang mempermudah penerimaan siswa terhadap berbagai program akademik maupun nonakademik yang diberlakukan di madrasah. Sehingga siswa dapat melaksanakan program madrasah dengan penuh tanggung jawab dan kemandirian.

b. Kedua, Identifikasi Bakat dan *Outsourcing* Profesional (Tentor Ahli)

Salah satu temuan paling menonjol dalam tesis ini adalah keberanian manajerial Kepala MTsN 5 Ponorogo dalam mengeksekusi teori Strategi Kepemimpinan Identifikasi dan Pengembangan Bakat. Teori menyebutkan bahwa pemimpin perlu mengidentifikasi potensi individu dan mengembangkannya melalui pelatihan.⁴⁷ Kepala madrasah secara cermat mengidentifikasi bakat siswa yang sangat heterogen mulai dari Kepramukaan, Palang Merah Remaja (PMR), Seni Bela Diri, Drumband, kesenian Reog, hingga olahraga seperti Futsal, Voli dan Tennis Meja.⁴⁸

Menyadari bahwa guru ASN internal tidak memiliki sertifikasi keahlian khusus pada seluruh cabang spesifik tersebut, kepala madrasah melakukan manuver inovatif yaitu mendatangkan Tentor Ahli dari luar madrasah serta memberdayakan guru non-ASN yang memiliki keahlian tertentu untuk menjadi pelatih ekstrakurikuler tersebut.⁴⁹ Dalam perspektif manajemen strategi modern, langkah ini disebut sebagai *outsourcing* kompetensi.⁵⁰ Kepala madrasah tidak memaksakan guru internal untuk

⁴⁶ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

⁴⁷ Vera Siti Magfiroh dan Cecep Hilman, "Implementasi Pendidikan Islam Berbasis Minat dan Bakat Perspektif Pembelajaran Berdiferensiasi" 4, no. 2 (2025), 167.

⁴⁸ Wawancara, Imam Subardini, *Pengembangan Mutu Lulusan MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

⁴⁹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Ekstrakurikuler Madrasah," 02 Maret 2026.

⁵⁰ Nofrivul, "Outsourcing: dalam Kajian Teori Ekonomi dan Manajerial," *Juris* 11, no. 2 (2012): 2.

mengampu bidang di luar kapabilitas profesionalnya, melainkan dengan cepat menutup celah keahlian (*skill gap*) tersebut melalui kolaborasi eksternal. Hal ini secara instan menjamin bahwa peserta didik dilatih oleh profesional di bidangnya, sehingga mutu lulusan pada aspek keterampilan dan nonakademik dapat terdongkrak secara signifikan dan terukur.

- c. Ketiga, Sinergi Lintas Fungsional (*Cross-Functional Synergy*) antara Waka Kurikulum dan Waka Kesiswaan

Fred R. David mencatat bahwa implementasi strategi mensyaratkan pembuatan struktur organisasi yang efektif.⁵¹ Kepala MTsN 5 Ponorogo dalam menjalankan strategi besarnya tidak dieksekusi sendirian (secara sentralistik) oleh kepala madrasah, melainkan didelegasikan ke dalam dua sayap eksekusi yang bekerja secara simultan, diantaranya:

- 1) Sayap Akademik (Waka Bidang Kurikulum): Bertanggung jawab atas pengelolaan mutu lulusan di ruang formal, yang diimplementasikan melalui pengelolaan Kelas Unggulan yaitu program kelas tahfidz, olimpiade dan integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5).
- 2) Sayap NonAkademik (Waka Bidang Kesiswaan): Bertanggung jawab atas pengelolaan minat dan bakat siswa yang dieksekusi secara masif melalui optimalisasi sarana dan prasarana madrasah di sore hari.⁵²

Manajemen waktu dan ruang yaitu pembelajaran kepada siswa pada waktu pagi oleh bidang Kurikulum dan pembinaan nonakademik siswa pada waktu sore oleh bagian Kesiswaan. Hal ini mencerminkan tingginya orkestrasi operasional madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah terbukti secara efektif mendistribusikan kewenangan, yang mana hal ini sangat krusial dalam menyelaraskan visi dan misi makro dengan tindakan teknis di lapangan.

4. Sintesis Kritis dan Temuan Kebaruan (*Novelty*) Multisitus

Berdasarkan komparasi dari kedua madrasah tersebut, peneliti menemukan benang merah analisis yang menjadi kebaruan (*novelty*)

⁵¹ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

⁵² Wawancara, Didik Harmanto, *Optimalisasi Sarana dan Prasarana MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

penelitian ini. Pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan mutu pendidikan Islam tidak tunduk pada satu pola monolitik. Terdapat dua paradigma eksekusi yang dapat diadopsi, yakni:

- a. Paradigma Konservasi Mutu Internal (Direpresentasikan oleh MTsN 2 Ponorogo): Strategi dilaksanakan secara *inward-looking*, membangun kapabilitas secara mandiri (melalui pelaksanaan MGMP mingguan oleh semua guru). Kekuatan model ini adalah kesinambungan dan independensi sumber daya pendidik.
- b. Paradigma Akselerasi Kolaboratif (Direpresentasikan oleh MTsN 5 Ponorogo): Strategi dilaksanakan secara *outward-looking*, memanfaatkan budaya humanis (Kurikulum Berbasis Cinta) dan kepemimpinan terdistribusi (pelibatan ahli eksternal dan sinergi antar wakil kepala madrasah). Kekuatan model ini adalah percepatan capaian mutu dan fleksibilitas (*agility*) dalam mengakomodasi diversifikasi bakat ratusan siswa.

Kedua eksekusi strategi ini pada akhirnya berkonvergensi pada satu muara yaitu pemenuhan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) nasional yang mencakup kesalehan spiritual, keunggulan kognitif (literasi/penalaran), dan kematangan psikomotorik (kreativitas/keterampilan) sebagaimana yang dikonseptualisasikan di Bab Pendahuluan tesis ini. Keberhasilan implementasi program kerja yang terintegrasi (seperti pelaksanaan P5 dan optimalisasi ekstrakurikuler di waktu sore) membuktikan bahwa kepala madrasah era kontemporer wajib memadukan pendekatan struktural dan kultural untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang bermutu unggul secara holistik.⁵³

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Tahap pelaksanaan (implementasi) strategi, yang menurut teori Fred R. David dikategorikan sebagai fase paling krusial dan sulit, berhasil dieksekusi oleh kedua kepala madrasah melalui penguatan struktur organisasi

⁵³ Muwafiqus Shobri, "Peran Kepala Madrasah sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam" 3, no. 3 (2025), 202.

yang efektif dan penciptaan budaya pendukung. Sinkronisasi data lapangan menunjukkan bahwa MTsN 2 Ponorogo membangun budaya akademik yang tajam melalui pelebagaan *Focus Group Discussion* (FGD) dan kewajiban penyusunan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) guna menciptakan ekosistem instruksional berbasis bukti (*evidence-based*). Sementara itu, MTsN 5 Ponorogo mengimplementasikan indikator budaya pendukung (*supportive culture*) secara lebih filosofis dan afektif melalui rekayasa kultural bernama Kurikulum Berbasis Cinta (KBC), yang menjadikan pendekatan humanis serta kasih sayang sebagai inti interaksi pembelajaran. Dari aspek restrukturisasi dan alokasi sumber daya, kedua madrasah merealisasikan pendanaan secara taktis; MTsN 2 Ponorogo menggabungkan dana DIPA dan komite secara partisipatif yang dikelola penuh oleh Waka Kurikulum, sedangkan MTsN 5 Ponorogo memprioritaskan instrumen DIPA secara presisi untuk akselerasi infrastruktur digital, seperti pengadaan *Smart TV* guna menunjang kelas unggulan tahfidz dan olimpiade.

Dalam upaya mengeksekusi strategi pengembangan kompetensi guru dan mutu lulusan, kedua pimpinan merancang tindakan operasional yang terukur namun sarat akan kelincahan strategis (*strategic agility*). Di MTsN 2 Ponorogo, strategi diimplementasikan dengan memposisikan pendidik internal sebagai ujung tombak (*vanguard*) melalui rutinitas Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) mingguan yang berhasil membentuk sebuah komunitas praktik (*Community of Practice*), serta pendelegasian spesifik seperti workshop "Matematika Gasing" dan pelatihan via aplikasi PINTAR. Muara dari intensifikasi guru ini adalah pengawalan ketat terhadap mutu lulusan melalui pemetaan oleh guru Bimbingan dan Konseling (BK) demi mengeksekusi target 45% siswa tembus ke sekolah favorit. Di sisi lain, MTsN 5 Ponorogo mengelola mutu lulusan melalui eksekusi sinergi lintas fungsional (*cross-functional synergy*) yang mendistribusikan ruang manajerial secara simultan. Sayap akademik dikelola oleh Waka Kurikulum pada waktu pagi melalui integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dan kelas unggulan, sementara sayap nonakademik dikendalikan secara

masif oleh Waka Kesiswaan pada waktu sore guna memfasilitasi ragam ekstrakurikuler.

Secara transformatif, realitas empiris pada tahap pelaksanaan ini merekonstruksi sebuah temuan kebaruan (*novelty*) bahwa eksekusi manajemen strategis pendidikan Islam tidak beroperasi dalam satu landasan monolitik tunggal, melainkan terpolarisasi ke dalam dua paradigma manajerial yang berbeda. MTsN 2 Ponorogo merepresentasikan Paradigma Konservasi Mutu Internal (*inward-looking*), di mana institusi membangun kapabilitas mutu secara mandiri dari dalam dengan menuntut kemandirian sumber daya pendidik (guru) melalui ritme kerja akademis dan disiplin administratif yang sangat tinggi. Sebaliknya, kelincahan manajerial di MTsN 5 Ponorogo melahirkan Paradigma Akselerasi Kolaboratif (*outward-looking*). Menyadari adanya kesenjangan keahlian (*skill gap*) pada guru internal untuk mengakomodasi diversifikasi bakat siswa yang sangat heterogen mulai dari drumband, PMR, hingga kesenian Reog, kepala MTsN 5 Ponorogo melakukan manuver radikal berupa *outsourcing kompetensi* dengan berani mendatangkan tentor ahli eksternal dan memberdayakan guru non-ASN. Konvergensi dari kedua model eksekusi ini memberikan konseptualisasi baru bahwa keberhasilan implementasi mutu di era disrupsi mewajibkan seorang pemimpin lembaga pendidikan untuk cerdas merajut kepemimpinan terdistribusi, memadukan pendekatan struktural, dan melakukan rekayasa kultural demi mencapai standar kompetensi lulusan yang holistik.

BAB VI
EVALUASI STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU DAN
MUTU LULUSAN

A. Evaluasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

Pemaparan data pada bab ini difokuskan pada hasil penelitian mengenai evaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah di dua lokasi penelitian. Evaluasi strategi mencakup tiga indikator utama yaitu pengukuran kinerja, peninjauan (*review*) faktor strategis, dan pengambilan tindakan korektif.

1. Paparan Data di MTsN 2 Ponorogo

a. Indikator Pengukuran Kinerja

Dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru dan meningkatkan mutu lulusan, MTsN 2 Ponorogo menetapkan sistem evaluasi strategi yang terukur. Berdasarkan penggalan data di lapangan melalui wawancara mendalam, observasi praktik manajerial, serta penelaahan dokumen, ditemukan bahwa indikator pengukuran kinerja di madrasah ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif, melainkan juga pada efektivitas program dan kepuasan pemangku kepentingan. Sebagai pimpinan tertinggi, Kepala Madrasah memiliki parameter yang jelas dalam mengukur keberhasilan strategi yang diimplementasikan. Fokus utama evaluasi terletak pada penempatan SDM yang tepat, konsistensi pelaksanaan program, serta kualitas pelayanan terhadap peserta didik yang berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan wali murid. Hal ini dikonfirmasi langsung melalui pernyataan Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Kepala MTsN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Madrasah mengukur keberhasilan strategi dalam hal peningkatan kompetensi guru yaitu: 1.) Memastikan semua tenaga pendidik bertugas sesuai fungsi dan kemampuan akademisnya agar memiliki sifat

integritas. 2.) Tingkat pengelolaan program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau konsisten sampai akhir pelaksanaan program yang sudah disepakati oleh seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. 3.) Seluruh siswa terlayani dengan baik, sehingga kritik yang diberikan semakin sedikit dan meningkatkan kepercayaan wali murid terhadap program tersebut.”¹

Selaras dengan parameter yang ditetapkan kepala madrasah, Pada tataran teknis akademis, pengukuran kinerja dijabarkan secara lebih spesifik oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Evaluasi diukur berdasarkan ketercapaian agenda akademik tahunan yang di-*breakdown* ke dalam berbagai program unggulan. Lebih lanjut, pengukuran kinerja ini mencakup lima program utama, yakni *International Class Program* (ICP), bilingual, akselerasi/PDCI, bina prestasi, serta Ma'had, yang semuanya dipecah ke struktur di bawahnya secara spesifik. Waka Kurikulum menekankan bahwa evaluasi berkelanjutan merupakan kunci inovasi. Bapak M. Jibroni selaku Waka Kurikulum memaparkan secara komprehensif mengenai mekanisme berikut ini:

“Dalam mengevaluasi kinerja wakil kepala bidang kurikulum, kepala madrasah menggunakan acuan pencapaian agenda akademik yang telah disusun. Agenda ini berlaku dan harus dicapai baik oleh bapak dan ibu guru maupun oleh para siswa. Program kerja tersebut disusun secara tahunan dan diajukan langsung kepada kepala madrasah guna memberikan gambaran agenda selama satu tahun ke depan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan secara komprehensif, mulai dari asesmen atau ujian, proses awal Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), hingga supervisi bagi seluruh dewan guru. Dengan memantau program kerja dan agenda akademik tersebut, kepala madrasah dapat mengevaluasi dan memastikan bahwa wakil kepala bidang kurikulum telah merancang tahapan-tahapan kegiatan yang matang untuk dilaksanakan. Di madrasah kami, wakil kepala bidang kurikulum membawahi lima program utama, yaitu program *International Class Program* (ICP), program bilingual, program akselerasi atau PDCI (peserta didik cerdas istimewa), program reguler yang saat ini bertransformasi menjadi bina prestasi, serta program Ma'had (bermukim). Semua program tersebut dipecah atau di-*breakdown* ke jajaran bawahnya sehingga setiap struktur memiliki program kerjanya masing-masing secara spesifik. Lebih lanjut, selain mengelola program akademik yang riil, bidang

¹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Indikator Pengukuran Kinerja Guru*, 24 Februari 2026.

kurikulum juga menyusun program untuk mengembangkan potensi anak-anak. Pengembangan ini sangat bergantung pada proses evaluasi yang berkelanjutan. Tanpa adanya evaluasi, kami tidak akan mengetahui sejauh mana kualitas layanan pendidikan yang telah kami berikan. Melalui proses evaluasi tersebut, kami dapat mengidentifikasi letak kekurangan suatu program untuk kemudian dijadikan dasar dalam menciptakan inovasi ke depannya. Sebagai contoh, jika suatu program dinilai kurang maksimal karena terkendala oleh keterbatasan dana atau waktu, maka hasil evaluasi tersebut akan menjadi landasan bagi kami untuk mencari solusi pendanaan dan mengatur ulang alokasi waktu pada masa mendatang.”²

Pemaparan dari Waka Bidang Kurikulum tersebut selaras dengan dokumen kalender agenda madrasah yang diamati oleh peneliti, yang menjadi pedoman utama dalam pengawasan dan evaluasi program secara berkala.³ Dalam mengukur profesionalitas mengajar guru, MTsN 2 Ponorogo memadukan sistem evaluasi digital dan peninjauan lapangan secara langsung (observasi partisipatif oleh pimpinan). Evaluasi kinerja guru yang dimaksud yaitu dipantau melalui aplikasi *e-Kinerja* sebagai bentuk pemanfaatan digitalisasi. Ibu Haniati Mar’ah selaku Waka Bidang Kesiswaan menjelaskan mekanisme pengawasan harian dan triwulanan yang berlaku untuk memastikan rencana kerja terlaksana dengan baik, beliau menyatakan berikut ini:

“Untuk sistem evaluasi kinerja yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap guru, setiap triwulan para guru diwajibkan untuk mengisi *e-Kinerja*. Hal ini bertujuan untuk memantau apakah rencana kerja yang telah disusun dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, Kepala Madrasah juga sering turun langsung ke lapangan untuk memonitor kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan atau yang telah diprogramkan, baik oleh para guru, jajaran wakil kepala madrasah, maupun oleh ketua program yang ada di madrasah. Dengan demikian, seluruh kegiatan dan program yang dijalankan dapat selalu dievaluasi dan dikontrol secara langsung oleh kepala madrasah.”⁴

Berdasarkan paparan di atas, terlihat adanya metode observasi langsung (turun lapangan) yang dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk mencocokkan data pada sistem *e-Kinerja* dengan realitas di kelas. Keabsahan

² Wawancara, M. Jibroni, *Indikator Pengukuran Kinerja Guru*, 07 April 2026.

³ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Kalender Agenda Madrasah,” 09 Maret 2026.

⁴ Wawancara, Haniati Mar’ah, *Indikator Pengukuran Kinerja Guru*, 17 Maret 2026.

hal ini dibuktikan dengan adanya dokumen supervisi akademik dan dokumen evaluasi kinerja guru yang dilampirkan sebagai instrumen penilaian.⁵ Selain itu, Bapak Wilson Arifudin Ashari juga melakukan monitoring langsung ke lapangan untuk mengontrol program-program yang dijalankan oleh jajaran wakil kepala maupun ketua program. Pendekatan evaluasi juga dilakukan melalui strategi supervisi teman sejawat (*peer supervision*) yang didelegasikan kepada guru-guru senior. Dari sudut pandang tenaga pendidik, Bapak Arizal selaku Guru Mapel Bahasa Indonesia menyampaikan bahwa supervisi dilakukan secara berkala dan berjenjang, di mana kepala madrasah meninjau guru senior terlebih dahulu, kemudian mendelegasikan mereka untuk mengawasi pola pembelajaran guru lainnya. Bapak Arizal Nur Ahmad memberikan konfirmasi mengenai proses supervisi ini di lapangan sebagai berikut:

“Kepala madrasah melakukan supervisi dan evaluasi terhadap guru dilaksanakan secara berkala. Pertama, kepala madrasah meninjau guru senior mengenai sistem pembelajaran yang dilakukan. Kemudian kepala madrasah mendelegasikan guru senior tersebut untuk mengawasi guru lainnya mengenai pola pembelajaran yang diterapkan dan lainnya. Selain itu pihak madrasah juga melakukan evaluasi secara rutin mengenai perkembangan kegiatan madrasah dan informasi yang disampaikan dari Kemenag.”⁶

Proses pendelegasian ini memastikan bahwa standar profesionalitas mengajar tetap terjaga dan terpantau secara rutin, yang dibuktikan dengan keberadaan dokumen supervisi akademik dan evaluasi kinerja guru.⁷ Kepala madrasah memastikan guru melaksanakan tugas kinerjanya dengan baik. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai oleh guru setelah mengikuti pengembangan kompetensi melalui beberapa pelatihan yang dilaksanakan oleh madrasah maupun eksternal yaitu Kemenag. Sehingga ketika kinerja guru meningkat, maka siswa juga merasakan dampak positifnya berupa mudah memahami pembelajaran yang disampaikan oleh

⁵ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Supervisi dan Evaluasi Guru,” 09 Maret 2026.

⁶ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Proses Supervisi Guru oleh Kepala Madrasah*, 03 Maret 2026.

⁷ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Supervisi Akademik Guru,” 09 Maret 2026.

guru.⁸ Selain itu, siswa juga mampu mengimplementasikan ilmunya dalam kehidupan sehari-hari.

b. *Review Faktor Strategis*

Berdasarkan temuan data di MTsN 2 Ponorogo, proses evaluasi strategi khususnya pada indikator *review* terhadap faktor strategis diimplementasikan melalui sistem manajerial yang komprehensif, terstruktur, dan inklusif. Kepala madrasah menerapkan mekanisme peninjauan berkelanjutan yang melibatkan berbagai elemen pimpinan dan fungsional guna memantau efektivitas program, menstimulasi kompetensi pendidik, serta mengawal stabilitas mutu lulusan agar tetap sejalan dengan visi madrasah.

Mekanisme *review* strategis ini diinisiasi dan digerakkan langsung oleh Kepala MTsN 2 Ponorogo, Bapak Wilson Arifudin Ashari. Peninjauan terhadap dinamika faktor internal dan eksternal tidak sekadar dilakukan sebagai formalitas di akhir tahun, melainkan diintegrasikan ke dalam berbagai agenda periodik madrasah. Peninjauan tersebut dilakukan melalui berbagai forum rapat, seperti rapat dinas madrasah, rapat insidental, serta rapat awal dan akhir semester. Bapak Wilson Arifudin Ashari memanfaatkan momentum ini untuk memberikan suplemen motivasi kepada staf berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara, beliau memaparkan berikut ini:

“Kepala madrasah melakukan *review* berdasarkan evaluasi, peluang dan kegiatan mendatang yang dilakukan ketika rapat dinas madrasah, rapat insidental kegiatan layanan program akademik, rapat awal dan akhir semester. Karena beberapa waktu tersebut sangat tepat ketika kepala madrasah memberikan suplemen kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan agar kinerjanya semakin meningkat berdasar evaluasi yang dilakukan sebelumnya.”⁹

Dalam pelaksanaan *review* ini, kepala madrasah melibatkan berbagai unsur *stakeholder*, termasuk seluruh wakil kepala madrasah (kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas) dan Kepala Tata Usaha (KTU). Implementasi dari pernyataan tersebut dibuktikan keabsahannya melalui temuan studi

⁸ Observasi, *Pembelajaran Guru di Kelas*, MTsN 2 Ponorogo, 02 Maret 2026.

⁹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Review Faktor Strategis Madrasah*, 24 Februari 2026.

dokumentasi berupa arsip rapat dan notulen kebijakan madrasah yang merekam jejak rutinitas agenda evaluasi, serta mencatat poin-poin arahan (suplemen) kepala madrasah kepada para guru.¹⁰

Mengingat fokus utama tesis ini juga bermuara pada mutu lulusan, proses *review* strategis di MTsN 2 Ponorogo sangat menitikberatkan pada evaluasi capaian akademik. Hal ini menuntut keterlibatan intensif dari bidang kurikulum. Bapak M. Jibroni, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, menjelaskan secara mendalam mengenai urgensi pemantauan mutu yang berbasis data historis pencapaian siswa sebagai berikut:

“Wakil kepala bidang kurikulum selalu dilibatkan secara aktif dalam seluruh kegiatan madrasah, khususnya yang berkaitan dengan bidang akademik, mutu pendidikan, dan kualitas madrasah secara keseluruhan. Ketiga aspek tersebut memang menjadi fokus utama dan selalu bersinergi dengan program-program yang dicanangkan oleh bidang kurikulum. Keterlibatan ini sangat penting, mengingat madrasah kami berstatus sebagai madrasah unggulan di bidang akademik secara nasional dan telah mengantongi Surat Keputusan (SK) resmi terkait status tersebut. Sebagai madrasah unggul akademik yang memiliki reputasi di tingkat nasional, bahkan sempat menduduki peringkat keenam se-Indonesia, kami memiliki target mutu yang harus selalu dievaluasi setiap tahunnya. Evaluasi ini mencakup pemantauan terhadap jumlah siswa yang berhasil meraih kejuaraan pada tahun berjalan untuk kemudian dibandingkan dengan pencapaian pada tahun-tahun sebelumnya. Melalui pemantauan yang berkelanjutan inilah kami dapat memetakan progres kualitas pendidikan secara komprehensif. Oleh karena itu, setiap kali terdapat kegiatan madrasah yang beririsan dengan ranah akademik, bidang kurikulum pasti akan selalu diikutsertakan di dalamnya.”¹¹

Klaim keunggulan akademik yang menjadi dasar penentuan target mutu tersebut selaras dengan hasil telaah dokumen yang memverifikasi adanya Surat Keputusan (SK) resmi terkait penetapan madrasah unggul tingkat nasional untuk MTsN 2 Ponorogo.¹²

Lebih lanjut, *review* strategi tidak hanya berfokus pada ranah prestasi, tetapi juga difungsikan sebagai instrumen *problem solving* yang

¹⁰ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Rapat dan Evaluasi Rutin Madrasah,” 09 Maret 2026.

¹¹ Wawancara, M. Jibroni, *Urgensi Pemantauan Mutu Berbasis Historis Siswa*, 07 April 2026.

¹² Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “SK Madrasah Unggul,” 09 Maret 2026.

komprehensif. Observasi terhadap iklim pengambilan keputusan di madrasah menunjukkan adanya budaya musyawarah yang kuat. Ibu Haniati Mar'ah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan, menegaskan bahwa rapat evaluasi menjadi wadah lintas sektoral untuk mencari solusi terbaik, sebagaimana yang beliau sampaikan berikut ini:

“Untuk rapat evaluasi, kepala madrasah melibatkan beberapa unsur *stakeholder*, mulai dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, dan jajaran lainnya. Keterlibatan ini dimaksudkan untuk meninjau berbagai problem yang ada, sehingga dapat memunculkan solusi-solusi terbaik bagi anak-anak maupun madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah biasanya menjadwalkan rapat evaluasi ini beberapa bulan sekali, atau bersifat kondisional tergantung pada permasalahan yang sedang dihadapi.”¹³

Penyusunan solusi lintas bidang ini terekam jelas dalam data arsip rapat/musyawarah dan notulen kebijakan madrasah yang secara administratif mendokumentasikan setiap dinamika permasalahan dan resolusinya.¹⁴

Sinergi manajerial dan iklim kerja yang demokratis juga menjadi kunci efektivitas evaluasi di madrasah ini. Hal tersebut tergambar dari pernyataan Bapak Saiful Mustakim, Kepala Bagian Tata Usaha (KTU), yang mengibaratkan eratnya hubungan kerja pimpinan dalam membedah setiap kebijakan, sebagaimana yang beliau sampaikan berikut:

“Ibaratnya, kepala madrasah dengan KTU itu seperti suami dan istri, segala kebijakan dan kegiatan selalu kita *review* bersama. KTU selalu dilibatkan dalam musyawarah beserta seluruh waka dan penjamin mutu. Setiap kebijakan adalah keputusan bersama yang sangat demokratis. Kalaupun ada perbedaan pendapat, itu terjadi di dalam rapat, namun hasil akhirnya tetap menjadi keputusan bulat madrasah, bukan keputusan sepihak.”¹⁵

Demokratisasi pengambilan keputusan ini dibuktikan dengan transparansi administrasi melalui ketersediaan data arsip hasil rapat dan notulen kebijakan madrasah yang memuat kesepakatan kolektif tersebut.¹⁶

¹³ Wawancara, Haniati Mar'ah, *Review Faktor Strategis Madrasah*, 17 Maret 2026.

¹⁴ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Rapat dan Evaluasi Rutin Madrasah,” 09 Maret 2026.

¹⁵ Wawancara, Saiful Mustakim, *Review Faktor Strategis Madrasah*, 12 Maret 2026.

¹⁶ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Rapat dan Evaluasi Rutin Madrasah,” 09 Maret 2026.

Bapak Arizal Nur Ahmad sebagai guru Mapel Bahasa Indonesia menambahkan bahwa selain rapat pimpinan, terdapat pula rapat evaluasi umum yang melibatkan seluruh guru untuk menyampaikan kendala belajar siswa. Pada akhirnya, agar evaluasi strategi dapat memberikan dampak langsung terhadap kompetensi profesional pendidik, sistem *review* dirancang untuk menyentuh tataran praktis di dalam kelas. Bapak Arizal, Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, menguraikan hierarki evaluasi yang memberikan ruang bagi para guru untuk menyuarakan dinamika pembelajaran. Beliau memaparkan secara jelas berikut ini:

“Terkait evaluasi terdapat evaluasi internal pimpinan madrasah yang meliputi kepala madrasah, seluruh waka, kabag TU dan komite madrasah. Kemudian evaluasi secara umum dilakukan oleh seluruh guru yang menyampaikan mengenai perkembangan pola belajar peserta didik dan permasalahan pada lingkup lainnya. Selain itu pengelola layanan program siswa juga dilibatkan dalam rapat evaluasi umum madrasah.”¹⁷

Umpan balik (*feedback*) dari guru dan pengelola layanan program inilah yang menjadi data primer bagi pimpinan madrasah untuk menilai efektivitas kompetensi pedagogik maupun profesional guru. Seluruh proses serap aspirasi akademis ini diadministrasikan dalam data arsip rapat dan notulen kebijakan madrasah.¹⁸

c. Tindakan Korektif

Tindakan korektif merupakan fase esensial dalam manajemen strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi, memperbaiki, dan menyempurnakan langkah-langkah yang telah diambil agar tetap selaras dengan tujuan utama madrasah. Dalam konteks penelitian di MTsN 2 Ponorogo, indikator tindakan korektif untuk mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan dianalisis melalui triangulasi data yang meliputi wawancara mendalam, observasi implementasi program, dan telaah dokumen terkait.

Berdasarkan temuan di lapangan, Kepala MTsN 2 Ponorogo menerapkan sistem pengawasan dan evaluasi yang terstruktur sebagai fondasi

¹⁷ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Hierarki Evaluasi Ruang bagi Para Guru*, 03 Maret 2026.

¹⁸ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Rapat dan Notulen Madrasah,” 09 Maret 2026.

tindakan korektif. Tindakan korektif yang diambil kepala madrasah untuk memastikan tujuan tercapai adalah dengan mewajibkan setiap pelaksana kegiatan membuat laporan hasil *review* agar kesalahan di masa lalu tidak terulang. Hal ini diungkapkan secara komprehensif oleh Bapak Wilson Arifudin Ashari selaku Kepala Madrasah, yang menekankan pentingnya pelaporan dan tinjauan (*review*) pada setiap kegiatan akademik. Terkait penyesuaian strategi dan tindakan korektif yang dijalankan, beliau menegaskan sebagai berikut:

“Tindakan korektif yang dijalankan agar tujuan madrasah tercapai ialah mewajibkan seluruh pengguna kegiatan, baik kegiatan insidental maupun kegiatan yang sudah diprogramkan oleh program layanan akademik untuk membuat hasil *review* supaya kegiatan kedepan tercover dengan baik. Dan evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya tidak terulang kembali pada kegiatan yang akan datang, hal tersebut menjadi bentuk pengawasan dari kepala madrasah. Seperti program akademik pertukaran pelajar yang sebelumnya terdapat evaluasi dari kemampuan siswa, maka diharapkan kedepan siswa yang didelegasikan memiliki kemampuan yang lebih baik. Selain itu harus sesuai dengan visi dan misi madrasah yang menjadi acuan secara umum agar cita-cita madrasah dapat terlaksana dengan baik.”¹⁹

Pernyataan dari Kepala Madrasah tersebut terkonfirmasi melalui observasi peneliti terhadap iklim pertanggungjawaban program di madrasah, serta dibuktikan secara administratif melalui keberadaan Dokumen Evaluasi Kinerja Guru.²⁰ Dokumen ini menjadi instrumen korektif formal yang memetakan capaian sekaligus kelemahan yang harus diperbaiki pada periode berikutnya. Lebih lanjut, tindakan korektif tidak hanya datang dari evaluasi sepihak oleh pimpinan, melainkan juga dibangun melalui masukan yang konstruktif dari para pemangku kepentingan internal. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, Bapak M. Jibroni, memberikan evaluasi korektif yang menyoroti tiga pilar utama: motivasi, fasilitasi keilmuan, dan terobosan program kesiswaan. Melalui kacamata observasi, iklim kerja yang kondusif memang menjadi pra-syarat mutlak bagi pengembangan kompetensi. Bapak M. Jibroni memaparkan sarannya secara rinci berikut ini:

¹⁹ Wawancara, Wilson Arifudin Ashari, *Tindakan Korektif Madrasah*, 24 Februari 2026.

²⁰ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Evaluasi Kinerja Guru Madrasah,” 09 Maret 2026.

“Program nyata di lapangan yang perlu dicanangkan oleh kepala madrasah meliputi beberapa hal. Pertama, kepala madrasah harus selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh guru. Kedua, kepala madrasah perlu memfasilitasi peningkatan keilmuan baru bagi para guru, misalnya melalui penyelenggaraan *workshop* atau pelatihan. Hal ini bertujuan agar kompetensi bapak dan ibu guru dapat terus berkembang dan tidak stagnan. Ketiga, terkait dengan pengembangan peserta didik, madrasah harus mampu menciptakan terobosan dengan bersinergi bersama mitra atau pihak ketiga. Sebagai contoh, kami menyelenggarakan program tambahan jam pelajaran di luar kelas, seperti pendalaman bahasa Inggris dan bahasa Arab, dengan memfasilitasi anak-anak untuk belajar langsung ke lingkungan universitas atau perguruan tinggi. Terobosan ini secara khusus dirancang untuk memberikan nilai keunggulan kompetitif bagi para siswa. Pada intinya, bagi seluruh warga madrasah, tugas utama kepala madrasah adalah memastikan terciptanya lingkungan yang nyaman dan aman. Aspek kenyamanan ini sangat krusial; jika seseorang merasa tidak nyaman, maka iklim kerjanya menjadi tidak kondusif. Hal ini berlaku secara menyeluruh, baik bagi siswa yang mungkin akan merasa tidak betah berada di madrasah, maupun bagi bapak dan ibu guru dalam melaksanakan tugas akademiknya.”²¹

Saran dan tindakan korektif di bidang kurikulum ini telah ditindaklanjuti secara empiris di lapangan. Hal ini didukung oleh bukti dokumentasi pelaksanaan kegiatan *workshop* bagi guru, yang menunjukkan bahwa madrasah merespons kebutuhan peningkatan keilmuan guru secara konkret untuk mencegah stagnasi kompetensi.²² Senada dengan bidang kurikulum, evaluasi untuk tindakan korektif juga disuarakan dari lini kesiswaan. Contoh nyata dilakukan pada program pertukaran pelajar, di mana delegasi siswa selanjutnya dipilih berdasarkan evaluasi kemampuan yang lebih ketat agar sesuai dengan visi dan misi madrasah. Ibu Haniati Mar’ah, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan memberikan masukan secara konstruktif yang menyarankan peningkatan kesempatan diklat dan *workshop* internal bagi guru. Ibu Haniati Mar’ah menyoroti urgensi pemenuhan kebutuhan spesifik guru melalui pelatihan. Dalam wawancaranya, beliau menyarankan berikut ini:

“Sebagai saran dari pihak waka kesiswaan, kami berharap kepala

²¹ Wawancara, M. Jibroni, *Tindakan Korektif Madrasah Bagian Kesiswaan*, 07 April 2026.

²² Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Kegiatan *Workshop* Guru Madrasah,” 09 Maret 2026.

madrasah dapat memberikan lebih banyak kesempatan kepada para guru untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) yang tersedia. Selain itu, program *workshop* internal yang diselenggarakan di madrasah juga dapat diperbanyak dan materinya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru atau tenaga pengajar. Hal ini diharapkan agar para guru tidak mengalami kesulitan dalam upaya meningkatkan kompetensi mereka masing-masing.”²³

Observasi dan analisis terhadap dokumen pelaksanaan diklat bagi guru memperkuat temuan bahwa saran korektif ini diintegrasikan ke dalam program nyata madrasah.²⁴ Upaya sinkronisasi antara materi diklat dengan kebutuhan spesifik guru merupakan langkah perbaikan strategis yang krusial. Pada tingkat tenaga pendidik, masukan korektif untuk Kepala Madrasah ditekankan pada wawasan global dan keunggulan kompetitif madrasah. Bapak Arizal Nur Ahmad selaku Guru Mapel memberikan saran strategis untuk mendatangkan pemateri skala nasional hingga internasional guna memperluas wawasan guru dalam menghadapi tantangan global. Beliau juga memberikan evaluasi komprehensif mengenai sinergi *stakeholder* dan pentingnya menghadirkan stimulus eksternal yang berskala besar. Bapak Arizal menyatakan sebagai berikut:

“Terkait kepala madrasah selama ini secara tim sudah bekerja dengan baik. Kemudian hal yang harus diperhatikan mengenai kompetensi guru yaitu karena madrasah memiliki tantangan yang semakin kompleks kedepan, maka perlu menyiapkan strategi pembelajaran atau daya tarik tersendiri kepada masyarakat agar menjadi madrasah pilihan dan bukan alternatif di kabupaten Ponorogo. Maka perlu adanya sinergi seluruh *stakeholder* madrasah untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian dalam hal kompetensi guru, kepala madrasah secara berkala perlu mendatangkan pemateri skala Nasional bahkan Internasional untuk menambah wawasan pendidikan secara luas. Karena melihat semakin kedepan madrasah menghadapi permasalahan yang kompleks seiring perkembangan secara global.”²⁵

Berdasarkan paparan wawancara Bapak Arizal Nur Ahmad tersebut, tindakan korektif yang diperlukan adalah mengubah *mindset* pengembangan

²³ Wawancara, Haniati Mar’ah, *Tindakan Korektif Madrasah*, 17 Maret 2026.

²⁴ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, “Pelaksanaan Diklat bagi Guru Madrasah,” 09 Maret 2026.

²⁵ Wawancara, Arizal Nur Ahmad, *Tindakan Korektif Madrasah*, 03 Maret 2026.

guru agar berorientasi global, sehingga madrasah mampu memposisikan diri sebagai institusi unggulan di Kabupaten Ponorogo. Visi ini didukung oleh temuan dokumen sebagai madrasah unggul, yang merepresentasikan landasan filosofis dan administratif MTsN 2 Ponorogo dalam menghadapi dinamika pendidikan yang semakin kompleks.²⁶ Penyesuaian strategi ini juga didukung oleh dokumen evaluasi kinerja guru yang menjadi acuan tindakan korektif.

Pelaksanaan evaluasi strategi di MTsN 2 Ponorogo diimplementasikan secara komprehensif, terstruktur, dan demokratis guna meningkatkan kompetensi profesional guru serta mutu lulusannya. Keberhasilan sistem ini diukur melalui indikator kinerja holistik yang memadukan pencapaian target akademik pada berbagai program unggulan dengan evaluasi kinerja guru secara hibrida, yakni melalui pemanfaatan aplikasi e-Kinerja, observasi langsung oleh Kepala Madrasah, dan sistem supervisi teman sejawat. Selain itu, peninjauan (*review*) faktor strategis dilakukan secara berkesinambungan melalui budaya musyawarah lintas pemangku kepentingan dalam berbagai agenda rapat untuk mencari solusi konstruktif dalam mempertahankan standar sebagai madrasah unggul nasional. Sebagai muaranya, tindakan korektif diterapkan secara preventif dan progresif dengan mewajibkan pelaporan hasil evaluasi program, sinkronisasi materi diklat internal sesuai kebutuhan spesifik tenaga pendidik, serta upaya menghadirkan pemateri berskala lebih luas guna membangun wawasan global, sehingga madrasah mampu terus berinovasi dan mempertahankan daya saingnya di tengah kompleksitas tantangan pendidikan.

²⁶ Dokumentasi MTsN 2 Ponorogo, "Madrasah Unggul," 09 Maret 2026.



Gambar 6.1 Pelaksanaan Evaluasi Strategi di MTsN 2 Ponorogo

2. Paparan Data di MTsN 5 Ponorogo

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja di MTsN 5 Ponorogo merupakan instrumen manajerial yang krusial untuk mengevaluasi efektivitas strategi Kepala Madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mengawal mutu lulusan. Berdasarkan triangulasi data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi praktik manajerial, serta telaah dokumen, ditemukan bahwa mekanisme pengukuran kinerja di madrasah ini tidak berjalan secara linear, melainkan menggunakan pendekatan multidimensional yang mencakup evaluasi administratif berbasis digital, supervisi akademik berjenjang, dan penilaian berbasis luaran (*outcome-based*).

Langkah fundamental yang diambil oleh Kepala Madrasah dalam mengukur dan memantau kinerja guru secara berkala adalah melalui pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini terkonfirmasi dari hasil observasi terhadap sistem pelaporan guru dan diperkuat oleh dokumen evaluasi kinerja guru.²⁷ Pemantauan ini diintegrasikan melalui aplikasi *e-kinerja* yang mendisiplinkan guru dalam melaporkan target capaian kerjanya.²⁸ Berkaitan

²⁷ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Evaluasi Kinerja Guru Madrasah," 02 Maret 2026.

²⁸ Observasi, *Pengukuran Kinerja Guru Madrasah*, MTsN 5 Ponorogo, 11 Maret 2026.

dengan mekanisme ini, Bapak Nur Hamid selaku Kepala MTsN 5 Ponorogo memaparkan secara komprehensif sebagai berikut:

“Saya melaksanakan pemantauan terhadap kinerja semua guru di MTsN 5 Ponorogo yaitu melalui aplikasi *e-kinerja* yang diisi dan dilaporkan oleh setiap guru selama 3 bulan sekali dan 1 tahun sekali. Melalui aplikasi tersebut kepala madrasah dengan mudah mengontrol kinerja yang dilakukan oleh masing-masing guru di MTsN 5 Ponorogo. Selain itu, kinerja guru dapat diukur melalui keberhasilan dalam mendidik siswa yang memiliki prestasi di bidang masing-masing, baik akademik maupun nonakademik. Cara yang saya lakukan adalah memberi stimulus kepada guru, agar mendidik siswa dengan penuh kasih sayang dan kesadaran yang tinggi. Ketika kinerja guru mengalami peningkatan, maka dampak terhadap siswa akan memberikan suatu pembelajaran yang bermakna dan berkesan. Kemudian cara lain yang saya lakukan untuk memberi stimulus kepada guru ialah melalui *reward* yang diberikan berupa piagam penghargaan, ucapan terimakasih, selalu motivasi guru dalam membimbing siswa dan lainnya.”²⁹

Pernyataan tersebut menyoroti bahwa *e-kinerja* bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif, melainkan basis bagi Kepala Madrasah untuk memetakan capaian guru yang kemudian diiringi dengan sistem *reward* (penghargaan) guna menjaga motivasi pendidik agar mendidik dengan kasih sayang. Keberhasilan strategi juga diukur dari prestasi akademik dan nonakademik siswa.³⁰

Selain penilaian administratif, pengukuran kinerja profesional guru dievaluasi secara faktual melalui supervisi akademik. Berdasarkan dokumen supervisi akademik guru dan observasi pelaksanaan pembelajaran di kelas, proses supervisi di MTsN 5 Ponorogo dilakukan secara menyeluruh, mulai dari tahap perencanaan (penyusunan RPP) hingga tahap eksekusi di ruang kelas.³¹ Menariknya, madrasah ini mengadaptasi sistem supervisi modern yang diinstruksikan oleh Kementerian Agama, yakni penggunaan instrumen video pembelajaran. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Didik Harmanto selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MTsN 5 Ponorogo berikut ini:

²⁹ Wawancara, Nur Hamid, *Pengukuran Kinerja Guru MTsN 5 Ponorogo*, 25 Februari 2026.

³⁰ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Prestasi Akademik dan Nonakademik Siswa,” 02 Maret 2026.

³¹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Supervisi Akademik Guru Madrasah,” 02 Maret 2026.

“Jadi ada supervisi guru. Mulai dari menyiapkan perangkat pembelajaran, kemudian penyampaian materi belajar di dalam kelas, sampai ke isian RPP. Selain itu, juga ada perintah dari Kemenag untuk mengirimkan video pembelajaran. Dari video itu, bisa dijadikan bahan supervisi juga, dikirim ke link untuk dilihat oleh Waka dan juga langsung dicek oleh kepala madrasah dan Kemenag.”³²

Mekanisme pengukuran ini menciptakan transparansi kinerja karena proses mengajar dapat dievaluasi kapan saja melalui jejak digital yang diunggah. Karena rentang kendali Kepala Madrasah yang luas, pelaksanaan supervisi dilakukan melalui pendelegasian wewenang yang terstruktur. Kepala Madrasah tidak bekerja sendiri, melainkan berkolaborasi dengan tim manajemen dan pengawas dari Kementerian Agama. Pengawasan dilakukan setiap semester dan monitoring melalui guru piket untuk memastikan tugas tetap diberikan saat guru berhalangan hadir. Implementasi di lapangan mengenai pendelegasian ini dikonfirmasi oleh Ibu Sri Handayani, selaku Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia sebagaimana berikut:

“Kepala madrasah melakukan supervisi dan evaluasi kinerja guru adalah melalui asisten yaitu waka bidang kesiswaan dan kurikulum kepada guru saat pembelajaran di kelas. Selain itu pengawas madrasah juga melakukan supervisi di masing-masing kelas setiap 1 semester yang telah diatur jadwalnya oleh waka kurikulum. Kemudian kepala madrasah melakukan pengawasan melalui video pembelajaran dari guru yang dibuat 4 kali dalam 1 semester. Dan pengawasan melalui guru piket ketika terdapat guru yang izin untuk tetap memberikan tugas kepada siswa.”³³

Pemaparan Ibu Sri Handayani tersebut menggarisbawahi adanya *standard operating procedure* (SOP) yang ketat dalam pengukuran kinerja. Penugasan pembuatan video sebanyak 4 kali dalam satu semester, kehadiran pengawas madrasah secara periodik, hingga pemantauan tugas melalui guru piket menunjukkan bahwa indikator kinerja profesional guru diawasi secara berkelanjutan, baik saat guru hadir maupun berhalangan hadir. Tahap akhir dari pengukuran kinerja di MTsN 5 Ponorogo divalidasi melalui hasil luaran (*outcome*), yaitu mutu siswa dan lulusan. Sebagaimana disinggung oleh

³² Wawancara, Didik Harmanto, *Pengukuran Kinerja Guru Madrasah*, 24 Februari 2026.

³³ Wawancara, Sri Handayani, *Pengukuran Kinerja Guru*, 27 Februari 2026.

Kepala Madrasah, keberhasilan strategi pengembangan guru berbanding lurus dengan pencapaian siswa. Hal ini dibuktikan melalui telaah data dokumentasi berupa data kelulusan dan tindak lanjut lulusan MTsN 5 Ponorogo.³⁴

Kinerja guru tidak hanya diukur dari kelengkapan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran) atau video yang dibuat, tetapi pada seberapa besar guru tersebut mampu memberikan pembelajaran bermakna yang bermuara pada peningkatan prestasi akademik, nonakademik, serta kualitas penyerapan lulusan untuk studi lanjut di jenjang yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, paduan antara ketertiban pengisian *e-kinerja*, observasi langsung via supervisi klinis, pengawasan digital via video pembelajaran, hingga analisis data kelulusan, membentuk sebuah ekosistem evaluasi kinerja yang ajek dan komprehensif di MTsN 5 Ponorogo.

b. *Review Faktor Strategis*

Evaluasi terhadap keberhasilan suatu strategi manajerial dalam ranah pendidikan tidak dapat dilepaskan dari seberapa komprehensif institusi melakukan tinjauan (*review*) terhadap dinamika faktor-faktor strategis, baik yang bersifat internal (kekuatan dan kelemahan madrasah) maupun eksternal (peluang dan ancaman dari luar). Dalam konteks pengembangan kompetensi profesional guru dan peningkatan mutu lulusan di MTsN 5 Ponorogo, *review* faktor strategis bukan sekadar agenda formalitas tahunan, melainkan sebuah instrumen evaluasi berkelanjutan yang dijalankan secara hierarkis dan terstruktur.

Berdasarkan data di lapangan, Kepala Madrasah memosisikan *review* faktor strategis sebagai siklus vital yang mengiringi setiap program yang digulirkan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dengan tuntutan zaman dan kondisi faktual ekosistem madrasah. Mekanisme peninjauan ini dieksekusi secara intensif, rutin, dan berbasis evaluasi pasca program. Evaluasi faktor strategis di MTsN 5 Ponorogo dilakukan secara sangat rutin, yaitu melalui rapat kerja mingguan untuk memastikan progres tujuan madrasah. Kepala madrasah menekankan

³⁴ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Tindak Lanjut Lulusan," 02 Maret 2026.

pentingnya analisis internal dan eksternal segera setelah sebuah program selesai dilaksanakan. Sebagaimana penuturan komprehensif dari Bapak Nur Hamid selaku Kepala MTsN 5 Ponorogo sebagai berikut:

“Saya sering melakukan *review* terhadap faktor internal dan eksternal, salah satunya melalui kegiatan rapat kerja madrasah. Termasuk di MTsN 5 Ponorogo setiap 1 minggu sekali kegiatan evaluasi terus kami lakukan untuk mencapai tujuan madrasah yang jauh lebih baik lagi kedepan. Kegiatan *review* sering kami lakukan terutama ketika selesai melaksanakan program madrasah secara rutin, termasuk didalamnya juga mencakup analisis *review* internal dan eksternal madrasah.”³⁵

Pernyataan di atas sejalan dengan temuan dari sumber data dokumentasi, di mana peneliti menemukan keberadaan arsip rapat dan notulen kebijakan madrasah.³⁶ Arsip-arsip tersebut menjadi bukti fisik bahwa intensitas rapat mingguan dan evaluasi pasca program benar-benar didokumentasikan sebagai bahan pijakan untuk merumuskan tindak lanjut (*follow-up*) strategis pada periode berikutnya.

Meskipun Kepala Madrasah bertindak sebagai inisiator dan penanggung jawab tertinggi, pelaksanaan *review* strategi tidak dilakukan secara sepihak. Observasi terhadap pola komunikasi manajerial di MTsN 5 Ponorogo menunjukkan adanya pendelegasian wewenang yang kuat dalam proses evaluasi. Kepala Madrasah secara aktif melibatkan jajaran pimpinan (para Wakil Kepala Madrasah) dan staf teknis (operator) sebagai motor penggerak instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM). Keterlibatan struktural ini dikonfirmasi oleh Bapak Didik Harmanto, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, saat ditanya mengenai partisipasinya dalam rapat evaluasi rutin sebagaimana berikut:

“Iya, selalu dilibatkan. Ada EDM, yaitu evaluasi diri madrasah. Rapat evaluasi tersebut melibatkan seluruh waka (wakil kepala) madrasah dan juga operator. Operator selalu dilibatkan dalam evaluasi diri madrasah tersebut bersama dengan para wakil kepala madrasah lainnya.”³⁷

³⁵ Wawancara, Nur Hamid, *Review Faktor Strategis Madrasah*, 25 Februari 2026.

³⁶ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Rapat Rutin Madrasah,” 02 Maret 2026.

³⁷ Wawancara, Didik Harmanto, *Implementasi Evaluasi Madrasah*, 24 Februari 2026.

Kutipan tersebut mempertegas bahwa pisau analisis dalam *review* faktor strategis terutama terkait penyusunan rapor mutu, kendala kurikulum, dan peta kompetensi guru dibedah secara kolektif oleh tim inti. Instrumen EDM digunakan sebagai parameter objektif untuk mengukur sejauh mana faktor internal (seperti fasilitas, kualitas mengajar guru, dan anggaran) serta faktor eksternal (seperti regulasi Kemenag dan ekspektasi masyarakat) memengaruhi pencapaian visi dan misi madrasah. Rangkaian proses ini juga terekam valid dalam kelengkapan arsip rapat dan notulen kebijakan madrasah.³⁸

Akar dari evaluasi strategi yang tajam adalah kemampuan menyerap masukan dari tingkat akar rumput (*grassroots*), yakni para pendidik. Namun, temuan menarik muncul ketika peneliti melakukan triangulasi data terkait sejauh mana forum *review* strategis ini dapat diakses oleh seluruh elemen guru. Berkaitan dengan pelibatan guru dalam rapat evaluasi rutin mengenai keberhasilan atau kendala pelaksanaan strategi, Ibu Sri Handayani, selaku Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, memberikan jawaban lugas sebagai berikut:

“Tidak semua guru dilibatkan dalam rapat evaluasi rutin terkait keberhasilan dan kendala pelaksanaan strategi madrasah.”³⁹

Temuan ini tidak serta-merta menunjukkan adanya kelemahan komunikasi yang fatal, melainkan mengindikasikan adanya sistem perwakilan atau jenjang struktural dalam manajemen rapat di MTsN 5 Ponorogo. Berdasarkan analisis dokumentasi (arsip rapat dan notulen kebijakan) serta observasi, rapat evaluasi strategis tingkat tinggi (seperti EDM dan rapat pimpinan mingguan) difokuskan pada efisiensi dengan melibatkan *stakeholder* inti (Kepala Madrasah, jajaran Waka, dan Operator).⁴⁰ Masukan dari guru-guru mata pelajaran biasanya tidak disampaikan dalam satu forum raksasa, melainkan disalurkan secara berjenjang melalui Wakil Kepala Madrasah bidang masing-masing atau dikoordinasikan dalam kelompok kerja yang lebih spesifik

³⁸ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Kebijakan Madrasah,” 02 Maret 2026.

³⁹ Wawancara, Sri Handayani, *Implementasi Evaluasi Guru*, 27 Februari 2026.

⁴⁰ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Arsip Rapat Madrasah,” 02 Maret 2026.

(seperti forum MGMP tingkat madrasah), sebelum akhirnya dibawa ke meja rapat evaluasi kepala madrasah.

c. Tindakan Korektif

Dalam kerangka evaluasi strategi pendidikan, tindakan korektif (*corrective action*) merupakan fase krusial yang menentukan apakah madrasah mampu merespons kelemahan operasional dan menyelaraskannya kembali dengan visi peningkatan kompetensi guru serta mutu lulusan. Berdasarkan triangulasi data di MTsN 5 Ponorogo, tindakan korektif tidak hanya dijalankan sebagai rekayasa administratif, melainkan diwujudkan melalui manajemen resolusi konflik, penguatan intensitas supervisi, hingga pembaharuan instrumen pedagogik dan fasilitas penunjang pembelajaran.

Dari perspektif kepemimpinan puncak, tindakan korektif diimplementasikan melalui pendekatan *problem-solving* yang terukur. Hasil telaah terhadap dokumen evaluasi kinerja guru mengindikasikan adanya pencatatan terhadap dinamika kendala di lapangan.⁴¹ Kepala Madrasah tidak memposisikan diri sebagai *problem-solver* tunggal, melainkan menggunakan kendala teknis sebagai sarana menguji kemandirian dan kompetensi guru dalam manajemen krisis. Penanganan masalah kemudian diselesaikan melalui konsensus bersama. Hal ini ditegaskan secara komprehensif oleh Bapak Nur Hamid selaku Kepala MTsN 5 Ponorogo sebagai berikut:

“Tindakan korektif yang saya lakukan ketika ada kekurangan dan kesalahan maka hal yang harus diperhatikan adalah mencari jalan keluar berupa tindakan solusi atas segala masalah. Selain itu saya harus bisa mengelola permasalahan dengan menggunakan manajemen konflik. Seperti pelaksanaan ujian tulis berbasis komputer oleh semua siswa di hari pertama banyak terjadi kendala teknis dan saya sengaja membiarkan dengan tujuan mengukur kemampuan guru dalam menyelesaikan masalah tersebut. Kemudian saya berusaha mengelola masalah tersebut untuk selanjutnya diselesaikan secara bersama-sama melalui rapat evaluasi atau musyawarah seluruh pimpinan dan guru di MTsN 5 Ponorogo.”⁴²

⁴¹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Evaluasi Kinerja Guru Madrasah,” 02 Maret 2026.

⁴² Wawancara, Nur Hamid, *Tindakan Korektif Madrasah*, 25 Februari 2026.

Beliau memberikan contoh saat pelaksanaan ujian berbasis komputer (CBT) yang mengalami kendala teknis, beliau sengaja membiarkan masalah terjadi sejenak untuk mengukur kemampuan guru dalam mencari solusi. Pernyataan tersebut merepresentasikan bahwa tindakan korektif dilakukan dengan membiasakan guru menghadapi disrupti teknologi (seperti kendala teknis ujian), yang pada akhirnya dievaluasi melalui musyawarah.

Tindakan korektif yang berkelanjutan membutuhkan masukan kritis dari jajaran manajerial. Berdasarkan analisis dokumen laporan supervisi guru, ditemukan bahwa evaluasi supervisi menuntut adanya eskalasi perbaikan mutu yang berkesinambungan.⁴³ Bapak Didik Harmanto, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, menyoroti adanya gap (kesenjangan) antara realitas pelaksanaan supervisi saat ini dengan frekuensi ideal yang dibutuhkan untuk memoles kompetensi guru, serta pentingnya pelibatan pihak ketiga untuk mendongkrak mutu lulusan. Beliau memaparkan saran korektifnya sebagai berikut:

“Terkait kompetensi guru, saran saya yang paling utama itu supervisinya ditingkatkan. Idealnya, satu bulan sekali kepala madrasah melakukan supervisi. Kalau sekarang ini masih setahun dua kali. Dari supervisi itu selalu ada temuan kekurangan-kekurangan, nah peningkatan kualitas perbaikan dari hasil supervisi itu yang perlu lebih ditingkatkan lagi. Kemudian, kalau mengenai mutu lulusan, sarannya perlu ada kerja sama dengan lembaga bimbingan dari luar untuk peningkatan pembelajaran siswa. Jadi tidak hanya mengandalkan internal. Misalnya dengan penambahan jam, mendatangkan guru bimbel (bimbingan belajar).”⁴⁴

Saran ini menegaskan perlunya reformasi jadwal supervisi dari yang semula bersifat seremonial (dua kali setahun) menjadi pendampingan intensif (satu bulan sekali) untuk menindaklanjuti temuan kekurangan secara cepat. Selain itu, inovasi korektif untuk mutu lulusan diarahkan pada pembentukan kolaborasi dengan bimbingan belajar eksternal guna memperkaya jam terbang akademis siswa.

⁴³ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Laporan Supervisi Guru,” 02 Maret 2026.

⁴⁴ Wawancara, Didik Harmanto, *Tindakan Korektif MTsN 5 Ponorogo*, 24 Februari 2026.

Pada tatanan pelaksana (guru), tuntutan tindakan korektif menyentuh aspek-aspek esensial di ruang kelas. Bukti empiris dari dokumen kurikulum berbasis cinta serta laporan supervisi guru menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi harus diiringi dengan pendekatan psikologis kepada siswa dan ketegasan regulasi kedisiplinan guru.⁴⁵ Ibu Sri Handayani, selaku Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, mengutarakan masukan konstruktif yang sangat spesifik terkait langkah korektif yang diharapkan dari Kepala Madrasah sebagai berikut:

“Saya memberikan saran kepada kepala madrasah yaitu lebih memperhatikan dan mendampingi guru ketika mengajar di kelas minimal dilaksanakan 1 bulan sekali. Kemudian memberi motivasi kepada seluruh guru untuk menggunakan kurikulum berbasis cinta (KBC) yang terbaru didalam pembelajaran. Selanjutnya kepala madrasah memberikan peringatan secara tertulis kepada guru yang izin tidak mengajar dengan jumlah maksimal 4 pertemuan di kelas dalam 1 semester. Terakhir adalah melengkapi dan memperbarui buku paket pelajaran dan lainnya di perpustakaan yang sudah lama agar dapat dimanfaatkan siswa dengan baik.”⁴⁶

Pernyataan dari Ibu Sri Handayani mengonfirmasi kesepakatan aspirasi dengan Waka Kurikulum terkait pentingnya pendampingan kelas bulanan. Lebih jauh, usulan implementasi "Kurikulum Berbasis Cinta (KBC)" menuntut adanya pergeseran paradigma mengajar ke arah pendekatan humanis.⁴⁷ Tindakan korektif berupa penegakan sanksi tertulis bagi guru yang melebihi batas absen (maksimal 4 pertemuan per semester), serta pemutakhiran literatur perpustakaan, mengindikasikan bahwa perbaikan kompetensi dan mutu di MTsN 5 Ponorogo harus ditopang oleh regulasi yang tegas dan ekosistem literasi yang memadai.⁴⁸

Secara keseluruhan, evaluasi strategi di MTsN 5 Ponorogo diimplementasikan melalui ekosistem manajerial yang terstruktur dan berkelanjutan yang mengintegrasikan aspek pengukuran kinerja, *review* faktor strategis, serta tindakan korektif. Mekanisme pengukuran kinerja guru

⁴⁵ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Kurikulum Madrasah,” 02 Maret 2026.

⁴⁶ Wawancara, Sri Handayani, *Tindakan Korektif Kepala Madrasah*, 27 Februari 2026.

⁴⁷ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Kurikulum Madrasah,” 02 Maret 2026.

⁴⁸ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, “Evaluasi Kinerja Guru,” 02 Maret 2026.

dijalankan melalui pendekatan multidimensional yang memadukan kedisiplinan administratif digital berbasis aplikasi *e-Kinerja*, supervisi akademis berjenjang dengan pemanfaatan video pembelajaran, hingga penilaian berbasis luaran (*outcome-based*) pada mutu prestasi siswa. Dinamika tersebut diperkuat oleh *review* faktor strategis internal dan eksternal secara rutin melalui rapat kerja mingguan dan instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) yang melibatkan *stakeholder* inti serta menyerap aspirasi guru secara berjenjang. Sebagai muaranya, tindakan korektif diterapkan secara solutif dan progresif melalui manajemen konflik berbasis musyawarah, rencana eskalasi frekuensi supervisi klinis bulanan, penegakan sanksi kedisiplinan yang tegas, inovasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) yang humanis, hingga kolaborasi strategis dengan lembaga bimbingan belajar eksternal demi mendongkrak kompetensi pendidik dan menjamin mutu kelulusan siswa.



Gambar 6.2 Evaluasi Strategi di MTsN 5 Ponorogo

B. Analisis Evaluasi Strategi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Lulusan

1. Evaluasi Strategi sebagai Katalisator Mutu Berkelanjutan

Dalam kajian tata kelola pendidikan Islam kontemporer, tahapan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) merepresentasikan fase puncak dari

siklus manajemen strategis. Menurut Fred R. David, perumusan dan implementasi strategi yang brilian tidak akan memiliki dampak jangka panjang tanpa adanya sistem evaluasi yang mengukur keberhasilan eksekusi tersebut.⁴⁹ Fungsi pokok dari evaluasi strategi adalah agar manajer (dalam hal ini kepala madrasah) dapat menghimpun informasi yang valid dan reliabel mengenai efektivitas strategi yang telah dijalankan. Kepala madrasah juga dapat mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai setelah melaksanakan tahap perumusan dan implementasi strategi yang digunakan untuk mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan.

Secara filosofis, evaluasi bukan dirancang sebagai instrumen represi administratif, melainkan sebagai instrumen emansipatoris untuk perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Fred R. David mempostulatkan tiga aktivitas fundamental dalam evaluasi strategi, yakni: (1) Mereviu faktor eksternal dan internal yang menjadi basis strategi saat ini; (2) Mengukur kinerja organisasi (pendidik dan peserta didik); dan (3) Mengambil tindakan korektif (*corrective action*).⁵⁰ Temuan lapangan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo secara luar biasa mengonfirmasi penerapan ketiga indikator teoritis ini, di mana setiap madrasah mengeksekusi evaluasi dengan corak kepemimpinan yang berbeda dan beragam. Namun berkonvergensi pada satu tujuan mutlak, yaitu pemenuhan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dan peningkatan standar kompetensi pendidik.

2. Audit Kinerja Pedagogik dan Paradigma Supervisi Klinis

Dimensi pertama dalam evaluasi adalah pengukuran kinerja (*measuring performance*). Pada tahap ini, kepala madrasah dituntut untuk menjalankan kompetensi supervisi secara paripurna. Berdasarkan temuan di MTsN 5 Ponorogo, pengukuran kinerja guru tidak sekadar mengandalkan indikator administratif (seperti kelengkapan RPP atau presensi kehadiran semata), tetapi telah merambah ke dalam audit mutu pedagogik di ruang

⁴⁹ R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, 2.

⁵⁰ R. David, 2.

kelas.⁵¹ Kepala madrasah dapat mengetahui secara jelas perkembangan guru dalam memberikan pengajaran dan siswa dalam mengikuti pembelajaran di kelas. Sehingga perkembangan mutu pendidikan dapat dirasakan oleh seluruh pihak madrasah untuk dijadikan sebagai perbaikan yang berkelanjutan.

Kebutuhan akan supervisi yang kontinu disuarakan secara eksplisit oleh elemen internal madrasah. Ibu Sri Handayani, Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia, mengutarakan masukan secara spesifik terkait evaluasi strategis ini: "Saya memberikan saran kepada kepala madrasah yaitu lebih memperhatikan dan mendampingi guru ketika mengajar di kelas minimal dilaksanakan 1 bulan sekali. Kemudian memberi motivasi kepada seluruh guru untuk menggunakan kurikulum berbasis cinta (KBC) yang terbaru di dalam pembelajaran secara nyata."⁵² Aspirasi ini merupakan representasi empiris dari urgensi supervisi klinis. Ketika kepala madrasah dan guru saling kolaborasi dan menguatkan, maka ketika ada permasalahan dapat diselesaikan dengan kesadaran bersama sehingga terasa lebih mudah. Komitmen ini perlu dilakukan dalam mendukung evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi tersebut. Tuntutan pendampingan minimal satu bulan sekali mengindikasikan bahwa tenaga pendidik menyadari pentingnya *feedback* (umpan balik) yang terstruktur dari pemimpinnya.

Lebih jauh, dorongan untuk mengevaluasi penerapan Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) di dalam kelas menjadi bukti bahwa kepala madrasah menjadikan KBC sebagai indikator kinerja utama.⁵³ Evaluasi KBC menitikberatkan pada pergeseran paradigma dari yang semula *Teacher-Centered Learning* (pembelajaran berpusat pada guru) menjadi pendekatan eklektik-humanis yang mengedepankan empati, kasih sayang, dan motivasi spiritual.⁵⁴ Pengukuran kinerja di sini berfungsi untuk memastikan bahwa kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru benar-benar

⁵¹ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Supervisi Guru Madrasah," 02 Maret 2026.

⁵² Wawancara, Sri Handayani, *Tindakan Korektif kepada Kepala Madrasah*, 27 Februari 2026.

⁵³ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Kurikulum Madrasah," 02 Maret 2026.

⁵⁴ Observasi, *Pembelajaran Guru di Kelas*, MTsN 2 Ponorogo, 02 Maret 2026.

terejawantahkan dalam interaksi edukatif, bukan hanya tertulis di atas kertas.

3. Tinjauan Faktor Strategis Internal: Pembenahan Ekosistem Literasi (Infrastruktur)

Aktivitas kedua dalam teori Fred R. David adalah meninjau ulang faktor-faktor strategis, yang mencakup kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Keberhasilan mutu lulusan terutama dalam domain literasi dan penalaran kognitif tidak dapat dilepaskan dari dukungan infrastruktur sumber belajar. Ketika sarana dan prasarana madrasah mendukung, maka memberi kemudahan dan semangat siswa dalam mengembangkan kemampuan akademik dan nonakademik. Seperti adanya pembelajaran digital di kelas menggunakan lcd proyektor, *smart TV*, jaringan Wifi yang memadai, maka mendorong semangat siswa untuk terus mengembangkan kompetensi diri.

Evaluasi internal di MTsN 5 Ponorogo secara kritis menyoroti kelemahan pada ekosistem literasi. Hal ini terkonfirmasi dari usulan lanjutan Ibu Sri Handayani yang menyatakan perlunya kepala madrasah untuk melengkapi dan memperbarui buku paket pelajaran dan lainnya di perpustakaan yang sudah lama agar dapat dimanfaatkan siswa dengan baik. Temuan ini membuktikan bahwa evaluasi strategi di madrasah tersebut bersifat holistik. Kepala madrasah tidak hanya menuntut profesionalitas dari diri guru, melainkan juga mengevaluasi *supporting system* (sistem pendukung) untuk mendukung semua program di madrasah agar terlaksana dengan baik. Pemutakhiran literatur di perpustakaan menjadi langkah strategis untuk mempersempit kesenjangan fasilitas belajar, sehingga siswa memiliki sumber daya yang mumpuni untuk mengembangkan prestasi akademiknya secara mandiri.

4. Resolusi Konflik dan Eksekusi Tindakan Korektif (*Corrective Actions*)

Muara dari seluruh proses evaluasi adalah pengambilan tindakan korektif. Evaluasi tanpa tindakan korektif hanyalah sebuah diagnosis tanpa resep pengobatan. Eksekusi strategi di kedua madrasah ini menunjukkan ketegasan manajerial dalam merespons ketidaksesuaian capaian dengan

standar yang telah ditetapkan.⁵⁵ Tindakan korektif ini dilakukan untuk mengetahui dan memastikan hasil dari suatu program mulai perencanaan sampai pelaksanaan. Kepala MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo menjalankan tindakan korektif ini melalui kegiatan musyawarah, rapat bersama baik internal maupun eksternal madrasah yang melibatkan komite dan *stakeholder* madrasah. Melalui tindakan korektif ini seluruh elemen pendidikan di madrasah dapat menentukan solusi yang tepat dan melakukan perbaikan didalam masalah atau kendala terhadap strategi kepala madrasah secara khusus dan kebijakan madrasah secara umum.

Tindakan korektif yang paling menonjol ditemukan dalam hal penegakan kedisiplinan (regulasi) di MTsN 5 Ponorogo. Sebagaimana yang tertuang dalam temuan lapangan, terdapat kebijakan pemberian peringatan secara tertulis kepada guru yang izin tidak mengajar dengan jumlah maksimal 4 pertemuan di kelas dalam 1 semester.⁵⁶ Tindakan ini merupakan intervensi manajerial yang berorientasi pada perlindungan hak-hak peserta didik. Ketidakhadiran guru yang melampaui batas toleransi (4 kali pertemuan) setiap semester merupakan bentuk disrupsi terhadap standar proses pendidikan.

Pemberian sanksi tertulis (SP/Surat Peringatan) kepada guru yang melanggar aturan bukan bermaksud sebagai langkah punitif-otoriter, melainkan bentuk manifestasi dari teori membangun kontrol organisasi yang seimbang dan menekankan praktik etis sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh Irlandian dan Hitt mengenai kepemimpinan strategis.⁵⁷ Kepala madrasah menegakkan akuntabilitas publik, bahwa sebagai ASN maupun non-ASN, guru terikat pada kontrak profesional. Regulasi yang tegas ini diiringi oleh tindakan korektif formatif, yaitu pemberian motivasi secara langsung agar iklim kerja kembali kondusif dan lebih baik.

⁵⁵ Yusuf Umar, *Manajemen Pendidikan Madrasah Bermutu*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2016), 27.

⁵⁶ Dokumentasi MTsN 5 Ponorogo, "Kebijakan Madrasah," 02 Maret 2026.

⁵⁷ Ireland and Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 St Century : The Role of Strategic Leadership," 65.

5. Sintesis Multidisipliner dan *Novelty* (Kebaruan Penelitian)

Melalui komparasi komprehensif, tesis ini menemukan *novelty* yang berkontribusi pada khazanah Manajemen Pendidikan Islam. Model evaluasi strategi kepala madrasah tingkat tsanawiyah dapat dikategorikan menjadi Evaluasi Responsif-Humanis. Evaluasi ini tidak semata-mata tunduk pada rasionalitas instrumental (seperti capaian angka pada *e-Kinerja*), tetapi mengakomodasi rasionalitas nilai (*value rationality*). Penekanan penerapan Kurikulum Berbasis Cinta sebagai parameter evaluasi guru membuktikan bahwa profesionalisme guru di madrasah diukur dari seberapa besar transformasi karakter (akhlak, empati, dan cinta kasih) yang mampu mereka transfer kepada peserta didik dan sejalan dengan visi pendidikan Islam yang rahmatan lil 'alamin yaitu rahmat bagi seluruh alam semesta.⁵⁸ Sistem *reward and punishment* yang proporsional pada tahap evaluasi inilah yang menjadi penjamin mutu sejati, sehingga lulusan madrasah tidak hanya unggul secara literasi kognitif, tetapi tangguh secara karakter profetik.

C. Sinkronisasi Data dan Transformatif

Tahap evaluasi strategi, yang menurut kerangka manajerial Fred R. David merupakan fase puncak untuk mengukur efektivitas perumusan dan implementasi, dieksekusi secara komprehensif oleh kedua kepala madrasah melalui tiga indikator sentral: pengukuran kinerja, peninjauan faktor strategis, dan pengambilan tindakan korektif. Pada aspek pengukuran kinerja, sinkronisasi data lapangan menunjukkan bahwa MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo memadukan kedisiplinan administratif digital dengan audit mutu pedagogik secara berjenjang. Di MTsN 2 Ponorogo, kinerja diukur secara hibrida melalui kewajiban pengisian aplikasi *e-Kinerja* triwulanan, penjaminan ketercapaian agenda akademik pada program unggulan (seperti kelas ICP, bilingual, dan bina prestasi), observasi lapangan oleh pimpinan, serta supervisi teman sejawat (*peer supervision*) yang

⁵⁸ Umum Budi Karyanto, "Pendidikan Karakter: Sebuah Visi Islam Rahmatan Lil Alamin," *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2017): 193, <https://doi.org/10.28918/jei.v2i2.1668%0A192>.

didelegasikan secara terstruktur kepada guru senior. Sementara itu, MTsN 5 Ponorogo menerapkan pendekatan multidimensional yang sangat adaptif terhadap disrupsi teknologi, yakni melalui e-Kinerja, penilaian berbasis luaran akademik siswa (*outcome-based*), serta supervisi klinis inovatif yang mewajibkan pendidik mengirimkan rekaman video pembelajaran sebanyak empat kali dalam satu semester untuk dipantau oleh pengawas madrasah dan Kementerian Agama.

Dalam pelaksanaan peninjauan (*review*) faktor strategis, kedua lembaga memformulasikan ekosistem evaluasi yang inklusif guna membedah kekuatan dan kelemahan internal maupun tantangan eksternal. MTsN 2 Ponorogo mengedepankan budaya musyawarah lintas sektoral yang sangat demokratis; kepala madrasah melibatkan seluruh wakil kepala dan Kepala Tata Usaha (KTU) dalam berbagai rapat dinas hingga rapat awal dan akhir semester untuk mengevaluasi stabilitas mutu dan mempertahankan legitimasi sebagai madrasah unggul nasional. Sebaliknya, tinjauan strategis di MTsN 5 Ponorogo dijalankan secara intensif melalui rapat kerja mingguan pasca-program serta pembedahan instrumen Evaluasi Diri Madrasah (EDM) oleh tim inti manajerial (pimpinan dan operator). Dalam ekosistem ini, aspirasi dari akar rumput diserap secara berjenjang melalui forum kelompok kerja atau wakil kepala madrasah, yang secara kritis memunculkan urgensi pembenahan ekosistem literasi dasar, seperti pemutakhiran buku paket perpustakaan agar selaras dengan kebutuhan siswa.

Pada ranah tindakan korektif (*corrective action*), pimpinan di kedua institusi mengeksekusi resolusi resolutif untuk mencegah stagnasi kompetensi dan mengembalikan operasional pada rel visi utamanya. Menanggapi evaluasi berkala, MTsN 2 Ponorogo merespons secara preventif dan progresif dengan mewajibkan laporan hasil tinjauan pada setiap kegiatan akademik, menyinkronkan materi *workshop* internal agar tepat sasaran dengan kebutuhan spesifik guru, serta merencanakan terobosan program kesiswaan (seperti belajar di universitas) dan pelibatan pemateri berskala internasional guna mengakselerasi wawasan global tenaga pendidik. Di kutub yang

berbeda, MTsN 5 Ponorogo menerapkan manajemen resolusi konflik berbasis musyawarah untuk menguji kemandirian guru saat menghadapi kendala teknis (seperti disrupsi server saat ujian), yang kemudian diikuti oleh tindakan korektif struktural berupa wacana peningkatan frekuensi supervisi klinis menjadi sebulan sekali, pembentukan kolaborasi dengan bimbingan belajar eksternal, hingga penegakan sanksi kedisiplinan administratif melalui Surat Peringatan bagi pendidik yang tidak hadir melebihi empat pertemuan dalam satu semester.

Secara transformatif, sintesis analitis dari dinamika pengawasan di lapangan ini melahirkan temuan kebaruan (*novelty*) mengenai sebuah paradigma Evaluasi Responsif-Humanis di dalam diskursus Manajemen Pendidikan Islam. Praktik evaluasi mutu madrasah tsanawiyah terbukti tidak lagi beroperasi murni di bawah dikte rasionalitas instrumental, seperti sekadar memburu akumulasi skor di dalam aplikasi e-Kinerja, tetapi justru mengakomodasi rasionalitas nilai (*value rationality*) secara filosofis. Manifestasi tertinggi dari paradigma ini terekam jelas dalam implementasi Kurikulum Berbasis Cinta (KBC) di MTsN 5 Ponorogo, di mana indikator profesionalisme guru dikalibrasi berdasarkan seberapa besar kemampuan mereka bertransformasi untuk menyalurkan empati, kasih sayang, dan motivasi spiritual di ruang kelas. Melalui perpaduan holistik antara ketegasan regulasi (pemberian sanksi pelanggaran (*punishment*) dan apresiasi (*reward*)) dengan pendekatan klinis-afektif, evaluasi strategi ini berhasil menjelma sebagai katalisator perbaikan berkesinambungan (*continuous quality improvement*) yang mencetak lulusan dengan daya saing literasi kognitif yang tajam sekaligus memancarkan karakter profetik sesuai cita-cita luhur ajaran Islam yang *rahmatan lil 'alamin*.

BAB VII

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perumusan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo dilakukan untuk merespons dinamika kompetisi pendidikan dan kebutuhan sosiokultural guna merancang arah keunggulan madrasah. Proses perumusan ini bertempat di lingkungan MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo yang dirancang pada awal waktu sebelum fase eksekusi program layanan berjalan. Perumusan strategis ini diinisiasi dan didiskusikan secara komprehensif dengan melibatkan Kepala Madrasah, jajaran pimpinan (KTU dan Wakil Kepala Madrasah), komite madrasah, pengawas, hingga seluruh dewan guru. Peningkatan kompetensi pendidik dan mutu dicapai dengan melakukan analisis SWOT yang mendalam, dilanjutkan dengan menetapkan keputusan strategis seperti program "*Human Resource Upgrade*" (pelatihan digitalisasi dan pemahaman Kurikulum Berbasis Cinta/KBC) serta penciptaan layanan kelas diferensiasi (kelas *bilingual*, *International Class Program/ICP*, akselerasi, dan bina prestasi). Strategi ini menghasilkan rumusan Rencana Strategis berupa visi dan misi yang futuristik, kebijakan yang afirmatif-humanis, serta komitmen lintas sektoral yang kuat sebagai fondasi/pijakan dasar (cetak biru) bagi pelaksanaan program unggulan madrasah ke depan.
2. Pelaksanaan strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo bertujuan untuk menerjemahkan dan menggerakkan dokumen perencanaan (formulasi) strategis menjadi tindakan nyata dan operasional. Implementasi ini dilaksanakan secara intensif baik saat jam reguler Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) maupun tambahan waktu khusus pada sore hari di luar jam pelajaran, yang bertempat di lingkungan internal dan fasilitas madrasah masing-masing. Proses pelaksanaannya digerakkan langsung oleh

Kepala Madrasah, dikoordinasikan oleh para wakil kepala bidang, dilaksanakan oleh para pendidik (guru) dan dibantu oleh tenaga tenor ahli eksternal/non-ASN. Kompetensi profesional guru dicapai melalui intensifikasi kapasitas internal seperti kewajiban rutin *Focus Group Discussion* (FGD) mingguan, optimalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pendelegasian pendidik ke program Diklat/Bimtek/Workshop, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran secara periodik. Pelaksanaan ini berhasil menumbuhkan profesionalitas dan daya adaptasi teknologi pada pendidik, yang secara nyata menghasilkan kualitas (*output*) lulusan yang kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya siswa yang menembus sekolah-sekolah favorit (target 45%), serta memborong berbagai juara dalam olimpiade di bidang akademik maupun keunggulan karakter di bidang non-akademik.

3. Evaluasi strategi kepala madrasah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan mutu lulusan di MTsN 2 Ponorogo dan MTsN 5 Ponorogo dijalankan sebagai instrumen katalisator untuk perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) demi mendeteksi efektivitas dan kendala pembelajaran sedini mungkin. Proses peninjauan ini diadakan secara berjenjang dan berkala, mulai dari evaluasi mingguan pasca upacara, rapat umum bulanan, hingga jadwal supervisi klinis ke dalam kelas minimal setiap bulan atau setiap satu semester di wilayah MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo. Proses pengukuran dan reviu kebijakan ini melibatkan Kepala Madrasah, Bagian Tata Usaha (KTU), waka bidang, pengawas dari Kementerian Agama, komite madrasah, dan menyerap aspirasi langsung dari dewan guru. Pengawasan kompetensi dicapai melalui mekanisme transparansi kinerja, yaitu audit pedagogik supervisi langsung di ruang kelas, pemantauan pengajaran menggunakan penugasan video pembelajaran (4 kali dalam 1 semester), penggunaan aplikasi e-Kinerja yang disiplin, hingga penegakan tindakan korektif berupa sanksi administratif bagi guru yang tidak hadir melebihi empat pertemuan. Evaluasi ini membuahkan sebuah ekosistem kelembagaan yang transparan dan demokratis, memfasilitasi solusi korektif secara cepat, menekan tingkat ketidakdisiplinan SDM, dan secara mutlak

mengawal terjaganya kompetensi pedagogik guru serta kualitas mutu kelulusan yang berkarakter Islami.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian yang telah diuraikan, demi perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang, peneliti merumuskan beberapa saran konstruktif dan terbaru sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah (Khususnya MTsN 2 dan MTsN 5 Ponorogo)

Transformasi Kemitraan Strategis (*Outsourcing Kompetensi*): Program mendatangkan tentor profesional dari luar sebaiknya dilembagakan melalui *Memorandum of Understanding* (MoU) jangka panjang dengan berbagai lembaga eksternal (seperti lembaga psikologi, *edutech*, atau balai latihan kerja) agar pendampingan bakat siswa lebih terukur dan memiliki peta jalan (*roadmap*) yang jelas.

Digitalisasi Manajemen dan Integrasi *Artificial Intelligence* (AI): Dalam pelaksanaan strategi ke depan, kepala madrasah disarankan mulai merintis penggunaan sistem manajemen madrasah berbasis *Artificial Intelligence* (AI) untuk menganalisis data kehadiran, nilai siswa, hingga efektivitas jam mengajar guru secara *real-time*, sehingga evaluasi bisa dilakukan lebih cepat dan akurat.

2. Bagi Dewan Guru

Peningkatan Kapasitas *Hybrid* (Pedagogik dan Digital): Guru diharapkan tidak hanya mengandalkan rutinitas pengajaran konvensional. Diperlukan kesadaran proaktif untuk terus melakukan *upskilling*, terutama dalam memadukan keahlian teknologi (literasi digital) dengan pendekatan emosional (literasi manusia), agar selaras dengan target mutu madrasah dalam mencetak lulusan global yang berakhlak mulia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Riset Skala Luas dan Pendekatan Kuantitatif/Kombinasi (*Mixed-Methods*): Karena penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif pada dua

situs, peneliti selanjutnya sangat disarankan untuk mengukur efektivitas model "Evaluasi Responsif-Humanis" atau "Kurikulum Berbasis Cinta" secara kuantitatif guna melihat signifikansinya terhadap peningkatan nilai akademik siswa pada populasi yang lebih luas.

Kajian Kepemimpinan di Era Disrupsi Digital: Menyarankan adanya penelitian lanjutan mengenai strategi kepala madrasah dalam merespons ancaman *cyberbullying*, penggunaan AI oleh siswa (*generative AI* dalam tugas sekolah), dan bagaimana pimpinan madrasah merumuskan strategi mitigasinya.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Achmad, Zainal Abidin, dan Rachma Ida. "Etnografi Virtual sebagai Teknik Pengumpulan Data dan Metode Penelitian Cite This Paper Related Papers." *The Journal of Society & Media* 2, no. 2 (2018): 130–140. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jsm/index>.
- Agung, Dewa Agung Gede. "Pembelajaran Sejarah di Era Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Pendidikan Sejarah Indonesia* 4, no. 1 (2021): 1–10. <https://doi.org/10.17977/um0330v4i1p1-8>.
- Ahmad Gunawan. "Pengembangan Manajemen Mutu Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di Madrasah." *Al-Afkar, Journal for Islamic Studies* 5, no. 4 (2022): 298–305. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v5i4.382>.
- Alfansyur, Andarusni, dan Mariyani. "Seni Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial." *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 5, no. 2 (2020): 146–150.
- Ali Fauzi, Mochamad, dan Lilis Kholisah Nuryani. "Meningkatkan Mutu Lulusan dengan Memaksimal Fungsi Manajemen Pendidikan di Sekolah." *Journal of Education and Teaching (JET)* 4, no. 3 (2023): 25–35. <https://doi.org/10.51454/jet.v4i3.251>.
- Ashlan, Said, dan Akmaluddin. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Edited by Sulaiman Sahabuddin. Pertama Ju. Makassar: Penerbit Yayasan Barcode, 2021. www.yayasanbarcode.com.
- Asyafi'iyah, Nani, dan Irawati Nur. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Era Digital: Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Prestasi Siswa." *Amsir Management Journal* 5, no. 01 (2020): 15–21.
- Bogdan, Robert C, and Sari Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Edited by Cheryl Ouellette. Third Edit. Boston: Education: Nancy Forsyth, 2007. www.abacon.com.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Edited by Vicki Knight. Third Edit. London: SAGE Publications, Inc., 2009.
- Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia. "Undang-Undang (UU) Tentang Guru dan Dosen Nomor 14." *Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia*, 2005, 2. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjWxrKeif7eAhVYfysKHcHWAOWQFjAAegQICRA&url=https%3A%2F%2Fwww.ojk.go.id%2Ffid%2Fkanal%2Fpasar-modal%2Fregulasi%2Fundang-undang%2FDocuments%2FPages%2Fundang-undang-nomo>.
- Dinta, Syevinna Alifia, Merda Rahayu, dan Syafaatul Habib. "Pengembangan Tim Kerja yang Kolaboratif dalam Manajemen Pendidikan Islam: Kajian Tematik Ayat Ayat Al-Qur'an" 3, no. 1 (2025): 5–16. <https://doi.org/10.35905/edium.v3i1.13355>.
- Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan." *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 02 (2017): 215–230.

- Fairuz Fanisa Rahma, Bambang Karnain, Harsono Teguh S., dan Rina Dewi. "Strategi Kepemimpinan Kepala Bagian dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Timur." *Jurnal Pengabdian Masyarakat* 3, no. 1 (2024): 112–126. <https://doi.org/10.30640/abdimas45.v3i1.2335>.
- Fakhruddin, Alifia Mutsila, Lesi Oktiani Putri, Putri Rizqi, dan Aura Tanzilla. "Kompetensi Seorang Guru dalam Mengajar" 05, no. 02 (2023): 18–25.
- Farihin, H. *Pengembangan Profesionalisme Guru*. Edited by Aksara. Cetakan Pe. Cirebon: Aksara Satu, 2022.
- Fibriany, Firstianty Wahyuhening. *Strategi Kepemimpinan*. Edited by Rihfenti Ernayani. Cetakan Pe. Kota Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri, 2023.
- Garcia, Ana Rita, Sara Brito Filipe, Cristina Fernandes, Cristina Estevão, dan George Ramos. *Kinerja Guru Profesional*. Kota Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara, 2021.
- Gultom, Desi Nova Natalia. *Standard Kompetensi Mengajar Guru*. Edited by Desi Nova Natalia Gultom. Kota Bandung: Widina, 2021.
- H., Septeria Shinta Dewi N., dan Aksin. "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN 1 Takeran." *Excelencia Journal of Islamic Education & Management* 2, no. 1 (2022): 119–208.
- Haryati, Sri, Endang Soetari Ad, dan Nizar Alam Hamdani. "Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Mutu Lulusan (Penelitian di MTs Darusalam Wanaraja)." *Khazanah Akademia* 8, no. 02 (2024): 80–90. <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v8i02.142>.
- Hasanah, Hasyim. "Teknik-Teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)." *At-Taqqaddum* 8, no. 1 (2017): 21–30. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>.
- Holili, M., dan Shafa MF. "Transformasi Budaya Organisasi Islami dalam Membangun Lingkungan Belajar Berorientasi Mutu di Madrasah." *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 2025, 311–319. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/hijri>.
- Indonesia, Presiden Republik. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Indy, Ryan. "Peran Pendidikan dalam Proses Perubahan Sosial di Desa Tumuluntung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara." *Holistik, Journal of Social and Culture* 12, no. 4 (2019): 1–18. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/holistik/article/view/25466>.
- Ireland, R Duane, and Michael A Hitt. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21 St Century: The Role of Strategic Leadership." *Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005): 1–16.
- Kadar, Muhammad Gafur, Ovi Hamidah Sari, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Darwin Lie, Mochamad Sugiarto, Rahman Tanjung, Delyana R Pulungan, et al. *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*. Edited by Ronal Watrianthos dan Janner Simarmata. Cetakan 1,. Makassar: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Kaharuddin, Annajmi, Rafik Darmansyah, Ahabbi Rachman Al Amiri, dan Azwir. "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru

- di Madrasah Aliyah Ittihadul Khoiriyah Desa Muaro Jambi Kecamatan Maro Sebo Kabupaten Muaro Jambi.” *Arus Jurnal Pendidikan (AJUP)* 5, no. 1 (2025): 1–10. <http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajup>.
- Kamal, Muhiddinur. *Guru: Suatu Kajian Teoritis dan Praktis*. Edited by Team Aura Creative. Cetakan Ja. Lampung: Aura (CV. Anugrah Utama Raharja) Anggota IKAPI No.003/LPU/2013, 2019.
- Karyanto, Umum Budi. “Pendidikan Karakter: Sebuah Visi Islam Rahmatan Lil Alamin.” *Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2017): 191–207. <https://doi.org/10.28918/jei.v2i2.1668%0A192>.
- Kraska, Peter B., John J. Brent, and W. Lawrence Neuman. “Qualitative Research and Analysis.” *Criminal Justice and Criminology Research Methods*, 2020, 333–362. <https://doi.org/10.4324/9780429026256-11>.
- Kurnia, Ira Restu, Awalina Barokah, Edora Edora, dan Inayah Syafitri. “Analisis Empat Standar Kompetensi Guru di Lingkungan Sekolah Dasar.” *Jurnal Pendidikan Dasar* 15, no. 1 (2024): 65–74. <https://doi.org/10.21009/jpd.v15i1.44806>.
- Ma’ruf, Ahmad Husen, dan Jasminto. “Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pesantren Tradisional di Era Millenial.” *Jurnal Piwulang* 2, no. 1 (2019): 49–63.
- Magfiroh, Vera Siti, dan Cecep Hilman. “Implementasi Pendidikan Islam Berbasis Minat dan Bakat Perspektif Pembelajaran Berdiferensiasi” 4, no. 2 (2025): 164–170.
- Mansyur, dan Sumarni. “Kompetensi Profesional Guru.” *El-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 11–19. <https://journal.parahikma.ac.id/el-idarah>.
- Mardiyanti, dan Teja Primawati Utami. *Modul Pengembangan Potensi Diri Kepala Madrasah*. Edited by Mardiyanti dan Teja Primawati Utami. Jakarta: Pusdiklat Tenaga Administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2023.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edited by Helen Salmon and Kaitlin Perry. Third edit. America: SAGE Publications, Inc., 2014.
- Munajat, Nani Hamdani Amir, Suwandi, Roy Setiawan, Ns. Isni Hijriana, Novita, Leroy Samy Uguy, et al. *Manajemen Kepemimpinan Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Edited by Suwandi. Jawa Tengah: CV. Eureka Media Aksara, 2023.
- Ningsih, Tiara Setia, dan Sulastri. “Implementasi Visi dan Misi Sekolah dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik.” *Indonesian Journal of Administration or Management in Education (IJAM-Edu)* 1, no. 1 (2024): 85–95. <https://ijam-edu.ppj.unp.ac.id/index.php/ijam>.
- Nofrivul. “Outsourcing: dalam Kajian Teori Ekonomi dan Manajerial.” *Juris* 11, no. 2 (2012): 1–10.
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. “Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah,” 2025, 1–12.
- Pohan, Munawwaroh. “Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Lulusan pada Madrasah Tsanawiyah” 1, no. 1 (2023): 40–50. <https://doi.org/10.32939/ljmpi.v1i1.2461>.

- Prasinta, Dian Jani, dan Eko Suncaka. *Strategi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Sulur Pustaka, 2023.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 49 Demographic Research (2003).
- Pujaastawa, Ida Bagus GDE. "Teknik Wawancara dan Observasi untuk Pengumpulan Bahan Informasi." *Universitas Udayana*, 2016, 4-15. https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_penelitian_1_dir/8fe233c13f4addf4cee15c68d038aeb7.pdf.
- Purba, Pratiwi Bernadetta, Ika, Janner Simarmata, Junior Samuel Lakat, Diah Widiawati, Pramesti Wulandari, Elisa Br Ginting, et al. *Pendidikan di Era Digital Tantangan bagi Generasi Z*. Edited by Iko Mart Nadeak. Dobo: Yayasan Kita Menulis, 2025. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/hijri>.
- Qudsya, Haziratul, Sintia Maharani, dan Yantoro Yantoro. "Kompetensi Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar." *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 6, no. 7 (2023): 91–98. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i7.2367>.
- R. David, Fred. *Strategic Management Concepts and Cases*. Thirteenth. Francis: Francis Marion University Florence, South Carolina, 2016.
- Santi. "Pengembangan Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pengajaran di SMP Al-Mubarak Pondok Aren." *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, 2009. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/18618>.
- Santosa, Riyadi. "Metodologi Penelitian Linguistik/Pragmatik." *Prosiding Prasasti* 0, no. 0 (2014): 21–32. <https://jurnal.uns.ac.id/prosidingprasasti/article/view/432>.
- Satori, Djam'an, dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Shobri, Muwafiqus. "Peran Kepala Madrasah sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam" 3, no. 3 (2025): 191–210.
- Sholeh, Muh Ibnu. "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia" 1, no. 3 (2023): 192–222. <https://ejurnal.staiha.ac.id/index.php/aksi> Menghadapi.
- Spradley, James P. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980.
- Steiner, George A. *Strategic Planning What Every Manager Must Know*. Edited by Collier Macmillan Publishers. New York: The Free Press, 1979.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Yogyakarta: Penerbit Alfabeta Bandung, 2022.
- . *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, CV, 2015. www.cvalfabeta.com.
- Sukirman, Suyono, dan Achadi Budi Santosa. *Manajemen Pendidikan Mutu Terpadu*. Edited by Acep Nurlaeli. September. Nuta Media, Yogyakarta, 2023. nutamediajogja@gmail.com.
- Susanto, Heri. *Profesi Keguruan*. Edited by Bambang Subiyakto dan Helmi Akmal.

- Cetakan pe. Banjarmasin: Program Studi Pendidikan Sejarah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat, 2020. pendidikan.sejarah@ulm.ac.id.
- Sutriani, Elma, dan Rika Octaviani. "Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sorong Tugas Resume Ujian Akhir Semester (UAS)." *INA-Rxiv*, 2019, 1–22.
- Suyono. *Kepemimpinan Strategi*. Edited by Hadi Purnomo. Cetakan Pe. Jawa Tengah: Eureka Media Aksara, 2025.
- Syaekhan, Fata, M Syah Rizdo Pahlevi, M Fathurrahman, dan Hairul Fauzi. "Problem Pendidikan di Indonesia: Analisis Fenomena Guru Tanpa Kompetensi," 2025, 58–70.
- Utomo, Sigit, dan Kalpin. *Pemenuhan Mutu Standar Kompetensi Lulusan*. Edited by Christina D. Widyastuti dan Sutyono. Jayapura: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Papua, 2020.
- Wibowo, Adi, dan Ahmad Zawawi Subhan. "Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020): 108-122. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>.
- Yati, Hazin Farika, dan Bagus Setiawan. "Perkembangan Sosial Anak Tenaga Kerja Wanita (TKW)." *Wissen: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 3, no. 3 (2025): 298–307. <https://journal.appisi.or.id/index.php/wissen>.
- Yayuk, Erna, dan Yudha Alfian Haqqi. *Kompetensi dan Kinerja Guru serta Faktor yang Mempengaruhinya*. Edited by Andi Ansarullah Ibrahim. Cetakan Pe. Malang: Haqqi Internasional Edukasi Publisher, 2023. <https://yayasanhaqqiinternasionaledukasi.com/>.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications Design and Methods*. Edited by Leah Fargotstein and Eliza Wells. Sixth Edit. London: SAGE Publications, Inc, 2018. <https://lccn.loc.gov/2017040835>.
- Yulianti, Alfina. "Strategi Komunikasi Tokoh Agama dalam Upaya Menjaga Kerukunan Umat Beragama di Desa Sekaran Kecamatan Kayen Kidul Kabupaten Kediri," 2022, 240–242.
- Yunarti, Berlinda Setyo. "Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru melalui Publikasi Karya Ilmiah di SMA Negeri 1 Merauke." *Jurnal Jumpa X*, no. 2 (2022): 57–68. pendidikan.sejarah@ulm.ac.id.
- Zulkarnain, Muhammad Erwin, dan Binti Maunah. "Optimalisasi Pola Asuh Keluarga Pekerja Migran Indonesia terhadap Minat dan Prestasi Belajar Anak (Studi Kasus di Desa Tanggulturus Kecamatan Besuki Kabupaten Tulungagung)." *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* 4, no. 1 (2024): 44–57.