

Strategi Kepala Untuk Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo

Dwi Asmawati^{1*}, Imam Makruf², Supriyanto³

^{1,2,3}Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

Email: asmawatidwi19@gmail.com^{1*}, imam.makruf@staff.uinsaid.ac.id²,

supriyanto.dr@staff.uinsaid.ac.id³

Abstrak

Strategi adalah suatu hal yang harus dimiliki oleh suatu lembaga dalam hal ini sekolah yang ingin memiliki keunggulan kompetitif dalam bersaing dan bekerja secara efektif dan efisien. Seorang kepala atau pimpinan seharusnya memiliki keterampilan yang baik dalam menentukan strategi yang tepat bagi lembaga yang dipimpinya. Dengan strategi yang tepat sekolah akan dapat meningkatkan mutu dan eksistensinya agar selalu diminati masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi kepala untuk meningkatkan mutu madrasah. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan di MTs Negeri 2 Sukoharjo mulai Oktober 2022 hingga November 2022. Subjek penelitian adalah kepala madrasah. Informan penelitian terdiri dari koordinator program, ketua program khusus, ketua program asrama, ketua program kelas khusus olahraga, ketua program madrasah riset, ketua program adiwiyata, guru, komite, wali murid dan siswa. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan studi dokumen. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Teknik analisis data dilakukan dengan model interaktif terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala untuk meningkatkan mutu madrasah dilakukan dengan: (1). Penetapan visi dan misi madrasah. Disesuaikan dengan kebutuhan. (2) Penetapan sasaran mutu madrasah. Sasaran mutu mengacu pada hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM), visi, misi dan tujuan madrasah. (3). Penetapan strategi peningkatan mutu madrasah. Ide-ide untuk strategi peningkatan mutu madrasah mengakomodasi 2 konsep, yaitu konsep dari atas kebawah (top-down) dan konsep bawah ke atas (bottom-up). Inovasi program tersebut yaitu; a) Kelas Program Khusus (PK) b) Program Asrama (boarding) c) Kelas Khusus Olah Raga (KKO) d) Program Madrasah Riset e) Program Madrasah Adiwiyata.

Kata Kunci: *Strategi kepala; peningkatan mutu madrasah*

Abstract

Strategy is something that an institution must have. In this case a school that wants to have a capability in competing and working effectively and efficiently. A head or leader should have good skills in determining the right strategy for the institution he leads. With the right strategy, schools will be able to improve their quality and existence so that they are always in demand by the community. This study aims to find out how the head's strategy in improving the quality of madrasahs. This research method is descriptive qualitative. The research was conducted at MTs Negeri 2 Sukoharjo from October 2022 to November 2022. The subject of the study was the head of the madrasa. The research informants consist of the program coordinator, the head of the special program, the head of the dormitory program, the head of the special sports class program, the head of the research madrasa program, the head of the adiwiyata program, teacher, committee, parent and student. Data collection is carried out by observation, interviews and document studies. Examination of the validity of the data is carried out by source triangulation and engineering triangulation. Data analysis techniques are carried out with interactive models consisting of data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions. The results of this study show that the head's strategy to improve the quality of madrasahs is carried out by: (1). Determining the vision and mission of the madrasah. Based on the needs of madrasa. (2) Setting madrasah quality goals. Quality targets refer to the results of madrasah self-evaluation (EDM), vision, mission and objectives of madrasah. (3). Determination of the strategy for improving the quality of madrasahs. Ideas for madrasah quality

improvement strategies accommodate 2 concepts, namely the concept from top to bottom (Top-Down) and the concept of bottom-up. The innovation programs are; a) Special Program Class (PK) b) Boarding Program (boarding) c) Sports Special Class (KKO) d) Research Madrasah Program e) Adiwiyata Madrasah Program.

Keywords: *Head strategy; improving the quality of madrasah*

PENDAHULUAN

Kepala adalah seorang manajer dalam hal ini pimpinan suatu lembaga/sekolah sebagai komponen penting didalam dunia pendidikan yang menentukan kualitas pendidikan (E Mulyasa, 2018). Hal tersebut senada dengan pendapat Budio dalam jurnal penelitiannya yang berjudul ; *Strategi Manajemen Sekolah*, bahwa SARPRAS (sarana prasarana), tenaga pengajar, kurikulum dan komponen lainnya tidak dapat menjamin tercapainya peningkatan mutu tanpa adanya seorang manajer atau kepala yang berkualitas yang mampu mengelola semua komponen tersebut dengan menciptakan situasi dan kondisi yang baik untuk tercapainya tujuan sekolah (Sesra Budio, 2019) (Amrin dan Juryatina, 2021).

Pendapat yang senada disampaikan pula oleh Wibowo & Subhan dalam jurnalnya yang berjudul: *Strategi Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Mtsn Purworejo*, ia menyampaikan bahwa dalam suatu proses peningkatan mutu pendidikan maka seorang kepala sekolah/madrasah seharusnya memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan program dengan cara merinci kebutuhan pengajar, tenaga kependidikan, merencanakan kurikulum yang akan digunakan, kebijakan atas penambahan mata pelajaran, analisis kebutuhan sarpras, meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kompetensi guru serta karyawan, menjadi contoh yang baik dan mengawasi input ,proses serta output peserta didik (Wibowo & Subhan, 2020).

Secara keseluruhan kepala dalam lembaga yang dipimpinnya memiliki peranan sebagaimana disampaikan Rosmawati di dalam jurnalnya yang berjudul *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah 1 Lubuk Lingau* menyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah mempunyai beberapa perannya baik sebagai *Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, leader, Inovator dan Motivator* atau bisa disingkat menjadi EMASLIM (Rosmawati, 2017).

Selain peranan kepala di atas, sebagai pemegang kebijakan tertinggi seorang kepala juga seharusnya memiliki dimensi kompetensi yang wajib dimiliki. Di dalam Permendiknas no 3 tahun 2007 menyebutkan bahwa kepala harus memiliki lima kompetensi yaitu kompetensi manajerial, kewirausahaan, kepribadian, sosial dan supervisi (Supriyanto , Amrin, 2021). Oleh karena seorang kepala haruslah menguasai kompetensi dalam mengolah strategi dan manajemen lembaganya, menggerakkan seluruh elemen lembaga agar dapat mewujudkan situasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan produktif terutama untuk guru sebagai basis input keberhasilan peningkatan mutu sekolah (Asiah et al., 2022).

Namun didapati fakta dilapangan banyak kepala sekolah yang mengalami hambatan dalam upaya peningkatan mutu sekolah yang dipimpinnya yang berdampak semakin menurun prestasi siswanya bahkan hingga menurun jumlah peserta didiknya. Terdapat banyak sekolah yang dulunya memiliki murid ribuan hingga turun menjadi puluhan. Menurut Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* faktor-faktor penghambat tersebut diantaranya adalah : kurang stabilnya sistem politik, sikap mental yang rendah, sempitnya wawasan kepala sekolah, belum transparannya sistem pengangkatan kepala sekolah, sarana dan prasarana yang masih kurang, kekurangmampuan lulusan untuk bersaing, kepercayaan masyarakat yang rendah, rendahnya birokrasi dan produktifitas kerja (E Mulyasa, 2018) (Supriyanto, 2022a).

Selain sikap mental dan rendahnya wawasan kepala yang menghambat peningkatan mutu sekolah, kepercayaan masyarakat menjadi tolak ukur akan bertahan atau tidaknya eksistensi sebuah lembaga pendidikan. Hal ini menjadi lebih sulit ketika jumlah sekolah di suatu tempat berjumlah banyak, secara otomatis persainganpun akan semakin ketat. Di kabupaten Sukoharjo terdapat SMP sebanyak 79 sekolah yang terdiri atas 41 SMP Negeri dan 38 SMP swasta. Kemudian untuk MTs berjumlah 20 yaitu 3 MTs Negeri dan 17 MTs swasta. Untuk total keseluruhan SMP dan MTs di kabupaten Sukoharjo adalah 99 sekolah. Sedangkan di kecamatan sukoharjo terdapat 12 sekolah

SMP/MTs yaitu terdiri dari 2 MTs dan 10 SMP. Berikut ini data yang penulis ambil melalui <https://referensi.data.kemendikbud.go.id> terkait jumlah sekolah SMP dan MTs se- kabupaten Sukoharjo dan se- kecamatan Sukoharjo.

Gambar 1.1

Data sekolah SMP/MTs di Kab. Sukoharjo tahun 2021

No.	KECAMATAN	(SMP + SPK SMP)		MTs		TOTAL
		M	D	M	D	
	TOTAL	41	38	79	2	81
1	Kec. Wulu	3	2	5	0	5
2	Kec. Bala	3	1	4	0	4
3	Kec. Tawangsan	4	1	5	0	5
4	Kec. Sukoharjo	7	3	10	1	11
5	Kec. Peguwer	4	1	5	0	5
6	Kec. Bendoban	3	1	4	1	5
7	Kec. Paksiharjo	4	3	7	0	7
8	Kec. Ngoplaban	3	5	8	1	9
9	Kec. Grogol	3	3	6	0	6
10	Kec. Bala	2	3	5	0	5
11	Kec. Gatak	2	3	5	0	5
12	Kec. Waribana	3	12	15	0	15

Sumber: (1) <https://referensi.data.kemendikbud.go.id>

Gambar 1.2

Data sekolah SMP/MTs di Kec.Sukoharjo tahun 2021

No.	NPSN	Nama Satuan Pendidikan	Alamat	Kelurahan	Status
1	20363788	MTSN 2 SUKOHARJO	Jl. Kh. Agus Salim No. 48	Joho	NEGERI
2	20363789	MTSS PSA LAILATUL QADAR	Kenep Rt 01/D9	Kenep	SWASTA
3	60724450	SMP DAARUL QURAN SUKOHARJO	Jl. Dr. Sutomo No 7 Gayam Sukoharjo	Gayam	SWASTA
4	20310730	SMP MUHAMMADIYAH 1 SUKOHARJO	Pokakan	Jetis	SWASTA
5	20310726	SMP NEGERI 1 SUKOHARJO	Jalan Pemuda No. 36 Sukoharjo	Jetis	NEGERI
6	20310703	SMP NEGERI 2 SUKOHARJO	Jl. Veteran No. 35	Jetis	NEGERI
7	20310722	SMP NEGERI 3 SUKOHARJO	Jl. Dr. Sutomo No 1	GAYAM	NEGERI
8	20310718	SMP NEGERI 4 SUKOHARJO	Sukoharjo	Begajah	NEGERI
9	20331021	SMP NEGERI 5 SUKOHARJO	Jl. Raya Bulakan Sukoharjo	BULAKAN	NEGERI
10	20330885	SMP NEGERI 6 SUKOHARJO	Jl. Perhutut Bedingin	Banmati	NEGERI
11	20310716	SMP NEGERI 7 SUKOHARJO	Jln. Anggrek	BULAKREJO	NEGERI
12	69946386	SMPIT DAARUL HIDAYAH	Bulakrejo Rt. 02 Rw. 07, Bulakrejo, Sukoharjo	Bulakrejo	SWASTA

Sumber: (1) <https://referensi.data.kemendikbud.go.id>

Dari data tersebut di atas nampak jelas bahwa persaingan untuk meraih animo masyarakat cukup ketat karena jumlah MTs sendiri ada 20 dan SMP ada 79. Maka dari itu sekolah yang memiliki strategi peningkatan mutu yang baik akan lebih dapat meraih kepercayaan masyarakat dan sebaliknya. Terlebih lagi MTs Negeri 2 Sukoharjo terletak di tengah kota Sukoharjo yaitu di kelurahan Joho kecamatan Sukoharjo yang secara geografis berdekatan dengan 3 SMP besar yang menjadi favorit masyarakat Sukoharjo yaitu SMP Negeri 1 Sukoharjo, SMP Negeri 2 Sukoharjo dan SMP Negeri 3 Sukoharjo. Dengan situasi letak geografis yang demikian dan jumlah sekolah SMP/MTs di kecamatan yang banyak ini maka MTsN 2 Sukoharjo harus mampu meningkatkan mutu untuk bersaing dengan sekolah-sekolah tersebut.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi yang dilakukan peneliti di MTs Negeri 2 Sukoharjo diperoleh informasi bahwa kepala madrasah melakukan strategi peningkatan mutu madrasah agar dapat bersaing dengan sekolah favorit yang ada dengan menyelenggarakan berbagai program yang diminati masyarakat. Beberapa program unggulan tersebut yaitu: kelas program khusus (PK), Kelas Khusus Olahraga (KKO), kelas asrama (boarding), Program Madrasah Riset dan Sekolah Adiwiyata.

Keberagaman program yang ditawarkan tersebut diatas mampu menjawab permintaan masyarakat diantaranya; Masyarakat yang ingin menyekolahkan di sekolah IT dengan biaya terjangkau dapat memilih program khusus; Masyarakat yang ingin memondokkan anak di PONPES tapi ingin dekat rumah atau karena alasan lain bisa memilih program asrama; Anak-anak dengan bakat dan prestasi olahraga dapat memilih kelas KKO; Anak-anak yang tertarik dengan riset, sains dan teknologi terdapat wadah dalam program madrasah riset dan untuk penanaman karakter cinta

lingkungan terdapat program madrasah adiwiyata atau jika ingin kelas reguler tentu saja juga tersedia, sehingga hampir semua program yang diinginkan masyarakat dapat dipenuhi oleh madrasah.

Jika sekolah atau lembaga memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat dapat dikatakan bahwa sekolah itu memiliki ciri-ciri dari sekolah bermutu, sebagaimana tertuang dalam buku "*Pedoman Umum Sistem Penjamin Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*" yang mana sesuatu dikatakan bermutu karena terdapat sebuah gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat (Departemen Pendidikan Nasional, 2012).

Selanjutnya menurut Mu'alimin menyatakan bahwa suatu pendidikan atau lembaga pendidikan disebut bermutu adalah yang memiliki beberapa faktor, yang pertama adalah banyaknya siswa yang bersekolah di sekolah tersebut. Semakin banyak siswanya dapat menunjukkan bahwa animo masyarakat besar pula pada kualitas sekolah tersebut (Amrin, Siti Asiah, M Munawwir Al-Qosimi, Ade Irma I. Mustika Utin R., 2022). Faktor yang kedua adalah terlihat dari capaian prestasi yang diperoleh baik itu pada bidang akademik maupun non akademik. Yang ketiganya adalah kompetensi lulusan yang mencerminkan tujuan dari lembaga pendidikan (Mu'alimin, 2014).

Dari beberapa pendapat di atas selaras dengan informasi melalui wawancara peneliti dengan kepala MTs Negeri 2 Sukoharjo bahwa animo masyarakat untuk menyekolahkan ke sekolah tersebut cukup besar terbukti jumlah siswa pada tahun pelajaran 2022/2023 ini mencapai 1082 siswa yang terdiri dari 33 rombel. Angka ini dapat dipertahankan dan semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya yaitu; Tahun pelajaran 2021/2022 jumlah siswa 1050; Tahun pelajaran 2020/2021 berjumlah 1030 siswa. Dalam kegiatan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) juga dapat memenuhi kuota sebelum waktu pelaksanaan seleksi habis. Prestasi yang diraih pun cukup banyak, dalam ajang bergengsi, MTs Negeri 2 Sukoharjo juga banyak meraih kejuaraan dibidang akademik maupun non akademik. Pada tahun 2021, beberapa prestasi yang diraih adalah juara 1 Kompetisi Sain Madrasah (KSM) bidang matematika, Juara 3 Kompetisi Sain Nasional (KSN), Juara 1 lomba Karya Inovasi (KRENOVA) tingkat Kabupaten, finalis 15 besar kompetisi Madrasah Young Researchers Supercamp (MYRES) tingkat nasional dan pada tahun 2022 masuk final 6 besar serta dan menjadi juara harapan 3 tingkat nasional. Pada tahun yang sama menjadi juara 2 pada *International Science Technology Engineering Competition* (ISTEC) dan masih banyak lagi yang lainnya. MTs Negeri 2 Sukoharjo juga mendapat gelar penghargaan sebagai sekolah Adiwiyata, sekolah yang memiliki program unggulan juga menjadi *piloting project* untuk kurikulum merdeka tahun 2022 ini.

Keberhasilan yang diraih madrasah ini tidaklah terlepas dari strategi yang diambil oleh seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah yaitu dengan mengoptimalkan program-program yang telah dilaksanakan, sehingga MTs N 2 Sukoharjo menjadi madrasah yang memiliki kekhasan program yang lengkap yang diminati masyarakat dan mendapat nilai akreditasi A. Adapun yang menjadi rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi yang dilakukan oleh untuk meningkatkan mutu Madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo.

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Creswell dalam (Raco, 2010) mendefinisikan penelitian sebagai sebuah proses bertahap dan bersiklus dimulai dengan kegiatan mengidentifikasi masalah atau isu yang akan diteliti. Metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif dimana data yang diperoleh dalam penelitian berupa informasi deskriptif yang menggambarkan secara lengkap tentang objek yang akan diteliti (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini peneliti melakukan penelitiannya dengan menggunakan beberapa teknik, diantaranya: observasi, wawancara / interview, analisis dokumentasi untuk mengetahui gambaran strategi kepala dalam meningkatkan mutu madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo secara utuh dan mendalam melalui subyek penelitian dengan berinteraksi secara langsung dilapangan sehingga dapat mendeskripsikan keadaan yang diamati di lapangan secara spesifik dan mendalam.

Data-data yang diperoleh dari lapangan kemudian dianalisa menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data temuan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memilih temuan dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian, data yang telah direduksi

disajikan dalam bentuk hasil dan pembahasan. Hal ini dilakukan untuk pengambilan kesimpulan dengan menggunakan dukungan teori yang berkaitan yang merupakan verifikasi data hasil temuan.

Strategi Kepala Madrasah

Menurut Winardi bahwa strategi adalah pola sasaran, tujuan atau maksud dan kebijakan utama serta rencana untuk mencapai tujuan. Konsep tersebut sebagai upaya menitikberatkan sebagai pemimpin dalam menentukan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang, dan sistematis. Tujuan yang akan ditetapkan dilakukan melalui sebuah pola kebijakan tertentu dalam perencanaan (Winardi, 2012).

Pendapat David dalam Roesmawati strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintasfungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Rosmawati, 2017).

Definisi lain mengenai strategi dikemukakan oleh Hamael dan Prahalad dalam Umar, mereka mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut:

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan (Supriyanto, Amrin, 2022). Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Husein Umar, 2008).

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain sedemikian rupa untuk mencapai tujuan pendidikan. Sehingga dari pendapat di atas dapat disimpulkan definisi strategi adalah serangkaian proses penentuan kerangka kerja yang berfokus pada tujuan jangka panjang sebuah organisasi atau lembaga, serta upaya mencapai sebuah target yang telah ditentukan (Supriyanto, 2022b).

Kepala sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa (Supriyanto, 2022a). Sebagai kepala sekolah diuntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatkan mutu dan kualitas sekolah. Dengan demikian, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Pimpinan satu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya, untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinnya (E Mulyasa, 2018). Ia membagi menjadi enam strategi yang harus diterapkan oleh kepala madrasah, yaitu: 1). Konsep diri ; strategi menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalah. 2). Keterampilan berkomunikasi ; pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan diri dalam dirinya. 3). 4). Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami ; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan untuk menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan

alami dari perilaku yang salah. 5). Klarifikasi nilai ; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilai sendiri. 6). Latihan keefektifan pemimpin ; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu. 7). Terapi relitas ; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Mutu Madrasah

Definisi konvensional dari kualitas/mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya (Praja, 2015). Pendapat lain mutu dapat pula diartikan sebagai kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dikelompokkan menjadi dua yaitu internal *customer* dan eksternal *customer*. Internal *customer* adalah siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar dan eksternal *customer* adalah masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu tersebut (Nanang Fatah, 2013).

Jadi, definisi mutu dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa mutu adalah gambaran suatu produk atau jasa yang baik secara penampilan ataupun penggunaan yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan dan mampu memuaskan pelanggan.

Berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategik, Gaspersz menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok berikut:

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan (Gaspersz, 2005).

Definisi di atas menegaskan bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Artinya suatu produk dikatakan berkualitas apabila telah sesuai dengan keinginan pelanggan.

Mutu dalam Bahasa Inggris diistilahkan dengan "*quality*" sedangkan dalam Bahasa Indonesia berarti kualitas. Maka sesuatu dikatakan bermutu/ berkualitas adalah ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik dan sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik, atau mengandung makna yang kurang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sukoharjo dilakukan dengan:

1. Menetapkan Visi Misi Madrasah

Visi merupakan impian/ cita-cita dari suatu lembaga. Visi menjadi cita-cita bagi segenap warga madrasah yang ingin diwujudkan demi keberlangsungan lembaga dan kemajuannya. Kepala MTs Negeri 2 Sukoharjo melakukan peninjauan kembali visi misi dan tujuan madrasah pada tiap awal tahun ajaran baru, melakukan perubahan jika diperlukan kemudian menetapkannya. Perumusan dan penetapan visi misi dan tujuan madrasah diikuti oleh pihak madrasah dan komite madrasah. Setelah ditetapkan kemudian disosialisasikan melalui rapat dewan guru maupun segenap pihak yang berkepentingan. Sosialisasi Visi Misi juga dilakukan melalui pemasangan visi misi itu sendiri di tempat-tempat strategis di lingkungan madrasah, diantaranya di halaman depan, didepan ruang kesiswaan, di dalam ruang guru dan di ruang kepala madrasah.

Adapun visi MTs Negeri 2 Sukoharjo adalah terwujudnya madrasah yang Unggul, Religius, inovatif, mandiri, berprestasi, berbudaya riset dan berwawasan lingkungan. Sedangkan misi madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Menumbuhkan dan menanamkan semangat pengalaman keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT
- b. Menumbuhkembangkan kemandirian, ketangguhan, tanggung jawab dan akhlakul karimah pada seluruh komponen madrasah.

- c. Menyelenggarakan pembelajaran aktif, kreatif dan inovatif
- d. Menumbuhkembangkan budaya riset, peduli lingkungan alam dan sosial
- e. Menumbuhkembangkan bakat minat siswa dan membimbing meraih prestasi.

2. Menetapkan Sasaran Mutu Madrasah

Pada proses penetapan sasaran mutu madrasah senantiasa mengacu pada visi, misi dan tujuan madrasah. Kemudian penetapan sasaran mutu itu sendiri dilakukan dengan sebelumnya melakukan evaluasi diri madrasah (EDM). Evaluasi ini menenganalisa kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh madrasah, melalui analisa kebutuhan masyarakat dan perkembangan sekolah lain, untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan langkah strategis meningkatkan mutu madrasah. Hal ini selaras dengan pemikiran Fredy Rangkuti (1997) yang menyatakan bahwa dalam merumuskan rencana strategis untuk meningkatkan mutu suatu sekolah dibutuhkan suatu alat analisa SWOT yang merupakan kepanjangan dari *Strengths*, *Weakneses*, *Opportunities* dan *Threats*. *Strengths* adalah kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh sekolah. *Weakneses* merupakan hal-hal yang kurang menunjang untuk penyelenggaraan pendidikan. *Opportunities* adalah peluang-peluang yang kemungkinan dapat dicapai apabila potensi-potensi yang ada disekolah mampu dikembangkan secara maksimal. Yang terakhir adalah *threats* adalah kemungkinan yang dapat mengancam pada keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan sekolah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penetapan sasaran mutu di MTs Negeri 2 Sukoharjo melalui penyusunan EDM (Evaluasi Diri Madrasah). Sasaran mutu MTs Negeri 2 Sukoharjo mengacu pada visi dan misi madrasah. Visi MTs Negeri 2 Sukoharjo yang terdapat dalam dokumen penetapan visi misi madrasah (lampiran 6, D-01) dilanjutkan dengan merumuskan kelebihan dan kekurangan dengan melihat peluang-peluang dan perkembangan sekolah lain adalah kegiatan analisa SWOT. Hasil Evaluasi Diri Madrasah jika dianalisa dengan SWOT adalah sebagai berikut:

a. *Strengths*/ Kekuatan

Kekuatan yang ada adalah adanya KTSP yang telah dikembangkan, sumber keuangan memadai, adanya partisipasi dari wali peserta didik, letak yang strategis, animo masyarakat yang cukup tinggi, sumber daya manusia yang mendukung, jumlah peserta didik yang banyak.

b. *Weakneses*/Kelemahan

Sarana prasarana yang masih ada keterbatasan, jumlah siswa yang banyak maka menimbulkan heterogenan siswa maupun wali peserta didik.

c. *Opportunities*/ Peluang

Dengan kekuatan jumlah siswa yang banyak keterbatasan sarana akan dapat diatasi dengan partisipasi wali peserta didik. Animo masyarakat untuk bersekolah di MTs Negeri 2 Sukoharjo dapat melakukan seleksi pada penerimaan peserta didik baru untuk mendapatkan input yang baik.

d. *Threats* / Ancaman

Munculnya lembaga pendidikan baru yang diminati masyarakat yang berlokasi tidak jauh dari madrasah

Adapun sasaran mutu MTs Negeri 2 Sukoharjo, yang mengacu pada visi misi madrasah itu sendiri adalah:

- a. Terlaksananya peningkatan keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT
- b. Terlaksananya kemandirian, ketangguhan, sikap bertanggung jawab dan akhlak yang mulia dari semua komponen madrasah
- c. Tercapainya kegiatan pembelajaran yang aktif, kreatif dan inovatif
- d. Terciptanya budaya riset dan peduli lingkungan alam serta sosial
- e. Terlaksananya kegiatan pengembangan bakat minat siswa dan tercapainya prestasi
- f. dalam berbagai kegiatan baik akademis maupun non akademis.

3. Menetapkan Strategi peningkatan mutu madrasah

Upaya peningkatan mutu madrasah dilakukan oleh kepala madrasah dengan menetapkan strateginya pada inovasi program madrasah. Adapun inovasi program yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Sukoharjo yaitu; a) Program kelas Program khusus (PK), b) Program Kelas Khusus Olahraga

(KKO), c) Program kelas Asrama (Boarding), d) Program madrasah riset, dan e) Program madrasah adiwiyata. Strategi kepala untuk meningkatkan mutu di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Sukoharjo, pada kelas program khusus merealisasikan sasaran mutu pada peningkatan prestasi akademik siswa khususnya di bidang sains dan riset. Pada program kelas khusus olahraga meningkatkan mutu madrasah pada prestasi siswa dibidang olahraga. Pada program asrama meningkatkan kemampuan tahfidz siswa, kemudian pada program madrasah riset sangat mendukung terwujudnya budaya riset dan prestasi riset dan teknologi pada madrasah dan program madrasah adiwiyata mendukung terwujudnya madrasah yang berwawasan lingkungan.

Dalam menentukan strategi peningkatan mutu madrasah, kepala MTs Negeri 2 Sukoharjo mengacu pada sasaran mutu madrasah. Sedangkan ide-ide peningkatan mutu madrasah dilakukan melalui dua konsep yaitu konsep dari atas ke bawah (*top-down*) dan konsep dari bawah ke atas (*bottom-up*). Konsep dari atas ke bawah adalah program-program yang diarahkan dari pemerintah melalui kementerian agama/ kementerian pendidikan pada madrasah, artinya program pengembangan mutu konsep dari pemerintah. Sebagai contoh adalah program madrasah riset dan madrasah adiwiyata. Konsep yang kedua adalah pengembangan mutu inisiasi dari bawah ke atas. Ide pengembangan mutu bisa saja berasal dari seluruh komponen madrasah yang kemudian didiskusikan dan ditetapkan bersama.

Contoh ide dari bawah ke atas yang adalah program asrama yang terlahir dari fenomena banyak siswa pindahan dari pondok pesantren yang tidak kerasan atau karena alasan kesehatan yang tidak memungkinkan untuk tetap tinggal dipondok. Hal ini ditangkap oleh madrasah sebagai peluang untuk memwadahi minat siswa yang ingin mondok namun bisa lebih fleksibel atau tidak seketat pondok ketentuannya. Kepala madrasah juga menyampaikan bahwa di kabupaten Sukoharjo ini program Program Khusus (PK) sangat diminati maka kelas program khusus kuota diperbanyak, dimana saat ini mencapai 7 kelas pada tiap-tiap tingkatan kelas. Hal ini supaya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Hal pertama dalam penetapan strategi peningkatan mutu di MTs Negeri 2 Sukharjo adalah berubah-ubah menyesuaikan kebutuhan pelanggan hal ini mengacu pada konsep penetapan strategi Yang pertama yaitu konsep dari bawah ke atas (*bottom-up*). Inovasi program yang dijadikan strategi peningkatan mutu mengalami perubahan disesuaikan dengan harapan masyarakat. Program kelas PK dahulu terdiri dari kelas tahfidz dan fullday kini karena minat masyarakat pada sains dan riset banyak maka; Kelas fullday diganti dengan program sains dan riset; Program Asrama yang awalnya putra saja kini ditambah asrama putri. Tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut diatas relevan dengan teori mutu yang disampaikan oleh Feignbaum dalam (Praja, 2015) mengatakan mutu adalah sepenuhnya tentang kepuasan pelanggan (*full customer satisfaction*). Suatu produk dikatakan mutu jika mampu memenuhi harapan konsumen atau dapat memuaskan pelanggan. Feignbaum merumuskan tiga poin penting pada teorinya yaitu; 1) kualitas harus didefinisikan pada kepuasan pelanggan, 2) kualitas adalah multidimensi dan harus di definisikan secara komprehensif, 3) karena terjadi perubahan harapan dan kebutuhan pelanggan mutu adalah dinamis. Pada poin ke tiga khususnya telah disikapi oleh kepala madrasah dengan perubahan strategi yang dilakukan pada perubahan inovasi program mengacu pada kebutuhan masyarakat menguatkan kesimpulan peneliti jika mengacu pendapat Feignbaum.

Yang kedua terkait penetapan strategi peningkatan mutu madrasah yang dilakukan oleh kepala melalui konsep (*top-down*) adalah penetapan strategi sebagaimana yang dirumuskan oleh chandler dalam (Ismail Sholihin, 2012) menyayakan strategi merupakan penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan . Adopsi tindakan yang dilakukan kepala madrasah sebagai contoh adalah pelaksanaan program yang berasal dari kebijakan pemerintah.

Didalam pelaksanaannya kepala madrasah membentuk tim pelaksana program yang terdiri dari penanggungjawab, koordinator program dan ketua program. Setelah tim pelaksana terbentuk maka masing-masing program dibentuk susunan kepengurusan. Koordinator program adalah waka kurikulum dimana semua ketua program harus melakukan koordinasi dalam pelaksanaan atau pengambilan keputusan. Masing-masing ketua program dan pengurusnya menyusun program kerja, kegiatan pengembangan dan anggaran. Setelah pelaksanaan kegiatan pada masing-masing program

pada akhir tahun pembelajaran dilakukan rapat evaluasi keseluruhan kegiatan. Meskipun pada tiap-tiap akhir semester atau jika ada permasalahan pada saat kegiatan berlangsung juga dilakukan rapat evaluasi dan koordinasi. Koordinator program dalam hal ini waka kurikulum mengkomunikasikan kepada kepala madrasah terkait kendala atau hambatan pelaksanaan program dan kemudian jika diperlukan penanganan yang mendesak diselenggarakan koordinasi bersama tim dari masing-masing program yang sedang mengalami kendala.

Dalam pelaksanaan strategi tersebut di atas nampak bahwa MTs Negeri 2 Sukoharjo telah melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip utama dalam pelaksanaan *Total Quality Management* yang dikemukakan oleh (Sallis, 2008) yang menyatakan bahwa konsep *Total Quality Management* adalah mengacu pada dua konsep, konsep pertama pada kegiatan perbaikan terus menerus (*Continuous Improvement*). Yang Kedua yang ditekankannya adalah kualitas dan kepatuhan. Peningkatan kualitas adalah cara berpikir yang berarti selalu mencari cara untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik. Ini dapat melibatkan penggunaan alat dan teknik seperti *brainstorming* dan *force field analysis* (analisis kekuatan lapangan) yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai produk sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal tersebut juga relevan dengan teori mutu yang disampaikan Edward Deming dalam (Praja, 2015) yaitu teori peningkatan mutu melalui konsep lingkaran PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dimana kepala MTs Negeri 2 Sukoharjo dalam penetapan strategi terlebih dahulu melalui analisis SWOT dari penyusunan EDM (Evaluasi Diri Madrasah) yang melibatkan berbagai pihak (*Plan*) setelah strategi ditetapkan kemudian dilaksanakan dengan pendelegasian kewenangan kepada koordinator program dan ketua program beserta pengurusnya (*Do*), program yang berjalan dievaluasi dengan rapat terjadwal didiskusikan kendala atau hambatan yang ditemui pada pelaksanaannya untuk dicari solusinya (*Check*) dan jika sudah dievaluasi dilakukan kegiatan perbaikan (*Act*) dan seterusnya kembali lagi dari awal.

SIMPULAN

Setelah melaksanakan penelitian, berdasarkan paparan temuan hasil penelitian mengenai strategi kepala untuk meningkatkan mutu madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo, peneliti berkesimpulan bahwa strategi peningkatan mutu madrasah di MTs Negeri 2 Sukoharjo diawali dengan penetapan visi dan misi madrasah. Peninjauan ulang terhadap visi dan misi madrasah dilakukan untuk membenambah atau mengurangi yang diperlukan, disesuaikan dengan perkembangan madrasah kemudian menetapkannya. Langkah kedua adalah dengan menentukan sasaran mutu madrasah. Sasaran mutu madrasah diperoleh dari hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan mengacu pada visi misi dan tujuan madrasah. Ketiga kemudian menetapkan strategi peningkatan mutu madrasah. Ide-ide untuk strategi peningkatan mutu madrasah mengakomodasi 2 konsep, yaitu konsep dari atas kebawah (*top-down*) dan konsep bawah ke atas (*bottom-up*). Inovasi program tersebut yaitu; a) Kelas Program Khusus (PK) b) Program Asrama (boarding) c) Kelas Khusus Olah Raga (KKO) d) Program Madrasah Riset e) Program Madrasah Adiwiyata. Strategi peningkatan mutu pada program tersebut diatas dilakukan dengan pendelegasian kewenangan kepala dengan menunjuk waka kurikulum sebagai koordinator program dan menunjuk ketua program dan tim untuk dapat berinovasi seluas-luasnya untuk mengembangkan program masing-masing. Peran kepala melakukan monitoring dan mengupayakan agar tidak terjadi benturan pada tim satu dengan yang lain, terkait agenda kegiatan pada masing-masing program, waktu dan pembiayaan. Kegiatan evaluasi program dilakukan terjadwal tiap akhir semester bersama kepala madrasah dan pengurus program namun dapat dilaksanakan sewaktu-waktu jika dibutuhkan. Kegiatan evaluasi digunakan untuk mengantisipasi kendala yang muncul dan membenahi kekurangan dari pelaksanaan masing-masing program untuk perbaikan. Kegiatan koordinasi tiap-tiap ketua program adalah dengan koordinator program kemudian dapat diteruskan kepada kepala madrasah jika terjadi kendala atau hambatan yang mendesak untuk segera dipecahkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrin, Siti Asiah, M Munawwir Al-Qosimi, Ade Irma I. Mustika Utin R., N. S. (2022). New Normal and Islamic Education: Islamic Religious Education Strategy On Educational Institutions in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(3), 120–129.
- Amrin dan Juryatina. (2021). Students ' interest in Arabic language learning : the roles of teacher. *Journal of Educational Management and Intruction*, 1(1), 40–49.
- Asiah, S., Huda, M., Amrin, A., Kharisma, R., Rosyada, D., & Nata, A. (2022). The Dynamics of Islam in Indonesia in the Perspective of Education. *Prosiding ICIIS and ICESTIIS*, 1–9. <https://doi.org/10.4108/eai.20-10-2021.2316321>
- Departemen Pendidikan Nasional. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*. Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah.
- E Mulyasa. (2018). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Muchlish (ed.); 13th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*.
- Husein Umar. (2008). *Strategic Management In Action*. Gramedia Pustaka Utama, cet.V.
- Ismail Sholihin. (2012). *Manajemen Strategik*. Erlangga.
- Mu'alimin, M. P. . (2014). *Menjadi Sekolah Unggul*. Gading Pustaka.
- Nanang Fatah. (2013). *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Praja, R. T. (2015). Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Raco, J. (2010). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>
- Rosmawati, R. (2017). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Negeri I Kota Lubuk Linggau. *Annizom*, 3, 559–566.
- Sallis, E. (2008). *Total Quality Management In Education*. IRCiSoD.
- Sesra Budio. (2019). Strategi Manajemen Sekolah. *Jurnal Menata*, 2(2), 64.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Supriyanto, Amrin, A. A. R. (2022). ISLAMIC EDUCATION PARADIGM (A Case Study at Islamic Boarding School of Al-Muayyad Surakarta). *Akademika : Jurnal Pemikiran Islam*, 27(1), 31–46. <https://doi.org/10.32332/akademika.v27i1.4562>
- Supriyanto , Amrin, A. A. (2021). MODEL PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (Studi Komparasi Madrasah Aliyah Sabilul Huda dan Sekolah Menengah Kejuruan NU-BP Az-Zahra). *Fikrah: Journal of Islamic Education*, 5(2), 195–211. <https://doi.org/https://doi.org/10.32507/fikrah.v5i2.1307>
- Supriyanto, A. (2022a). Management of Islamic Religious Education Learning Based on Cooperative Problem E-Learning During The Covid-19 Pandemic (Study on Muhammadiyah High School Sukoharjo, Central Java). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(3), 30–36. <https://core.ac.uk/download/pdf/322599509.pdf>
- Supriyanto, A. (2022b). Religion Moderation on Academic Community Islamic Higher Education in Indonesian. *Mantik*, 6(2), 1859–1868.
- Wibowo, A., & Subhan, A. Z. (2020). Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 3(2), 108–116.
- Winardi. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Mandar Maju.