

Vol. II No. 3 Juli - September 2022

ISSN : 2775 - 2380

JURNAL FADILLAH

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM & UMUM



PRODI (S1) MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

Jl. Williem Iskandar Pasar V Telp. 061-6615683 Fax. 061-6615683 Medan Estate 20371

**PERENCANAAN STRATEGIS KEPALA MADRASAH
DI MAN 3 MEDAN**

Nanda Wulandari Lubis

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

E-Mail: nandawulandari939@gmail.com

Abstract:

The objectives of this study are: 1) To determine the form of the principal's strategic planning at MAN 3 Medan, 2) To find out the stages of strategic planning in the management process at MAN 3 Medan, 3) To determine the factors that influence the implementation of strategic planning at MAN 3 Terrain.

The research methodology used in this research is using a descriptive qualitative research approach. The participants who participated in this study were the Head of Madrasah MAN 3 Medan, Head of Administration, Deputy Head of Madrasah for Infrastructure and Teachers of MAN 3 Medan. Data collection techniques used in this study are observation, interview and documentation techniques.

The results of the study revealed that: 1) The strategic planning of the madrasah principal of MAN 3 Medan from 2021-2026 was realized in the form of programs ranging from the Administration program, Student Affairs, Personnel Affairs, Letters and Archives, Finance, PPDB (New Student Admissions), Expenditure Treasurer, PPK, Security Unit / Morning, Afternoon and Night Guard, Office Security Unit, Caraka / Courier / Messenger Service and Cleaning Service. In addition, the principal's strategic planning at MAN 3 Medan has also been reduced to a Work Program which includes Routine, Daily, Weekly, Semester and Annual Activities. 2) There are several stages of strategic planning in the management process at MAN 3 Medan, namely (1) Market Research, (2) Forming a Team, (3) Clarifying Mandates, (4) Assessing External and Internal Environments, (5) Formulating Strategic , (6) Strategic Determination, (7) Strategy Implementation and (8) Evaluation. 3) There are 5 factors that influence the implementation of strategic planning at MAN 3 Medan, where there are factors that have a positive and negative impact on the implementation of strategic planning, the factor that has a positive impact is the leadership style applied by the head of the madrasa, namely the situational leadership style, the other factor is Vision , Mission and Objectives of MAN 3 Medan which is a reference in the

implementation of strategic planning, other factors are the culture/climate of MAN 3 Medan which supports the implementation of strategic planning, namely the culture of being obedient and obedient to the provisions of the madrasah principal and other factors, namely adequate funding for MAN 3 Medan. In addition, factors that have a negative impact on the implementation of strategic planning are inadequate facilities.

Keywords: Strategic Planning, Head of Madrasah, Stages

Abstrak:

Tujuan penelitian ini ialah: 1) Untuk mengetahui bentuk perencanaan strategi kepala sekolah di MAN 3 Medan, 2) Untuk mengetahui tahapan-tahapan perencanaan strategi dalam proses manajemen di MAN 3 Medan, 3) Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan strategi di MAN 3 Medan. Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Partisipan yang berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu Kepala Madrasah MAN 3 Medan, Kepala Tata Usaha, Wakil Kepala Madrasah bidang Sarana Prasarana dan Guru MAN 3 Medan. Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil Penelitian mengungkapkan bahwa: 1) Perencanaan strategis kepala madrasah MAN 3 Medan dari tahun 2021-2026 diwujudkan dalam bentuk program-program mulai dari program Ketatausahaan, Urusan Kesiswaan, Urusan Kepegawaian, Persuratan dan Arsiparis, Keuangan, PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), Bendahara Pengeluaran, PPK, Satuan Pengamanan/penjaga Pagi, Siang dan Malam, Satuan Pengamanan Kantor, Layanan Caraka / Kurir/Pesuruh dan Cleaning Service. Selain itu perencanaan strategis kepala sekolah di MAN 3 Medan juga sudah diturunkan menjadi Program Kerja yang meliputi Kegiatan Rutin, Harian, Mingguan, Semester dan Tahunan. 2) Ada beberapa tahapan-tahapan perencanaan strategi dalam proses manajemen di MAN 3 Medan, yaitu (1) Riset Pasar, (2) Membentuk Tim, (3) Memperjelas Mandat, (4) Menilai Lingkungan Eksternal dan Internal, (5) Merumuskan Strategis, (6) Menentukan Strategis, (7) Implementasi Strategi dan (8) Evaluasi. 3) Ada 5 faktor yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan, dimana ada faktor yang memberikan dampak positif dan negatif terhadap pelaksanaan perencanaan strategis, faktor yang memberikan dampak positif adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah yaitu gaya kepemimpinan situasional, faktor lainnya yaitu Visi, Misi dan Tujuan MAN 3 Medan yang menjadi acuan dalam pelaksanaan perencanaan strategis, faktor lainnya budaya/iklim MAN 3 Medan yang mendukung pelaksanaan perencanaan strategis yaitu budaya patuh dan taat terhadap ketentuan kepala

madrasah dan faktor lainnya yaitu pendanaan MAN 3 Medan yang cukup memadai. Selain itu faktor yang memberikan dampak negatif terhadap pelaksanaan perencanaan strategis adalah sarana yang kurang memadai.

Kata Kunci: Perencanaan Strategis, Kepala Madrasah, Tahapan-Tahapan

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang sangat penting, kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan (Manora, 2019). Dalam mencapai tujuan pendidikan, lembaga pendidikan tentu akan dihadapkan pada berbagai tantangan ataupun masalah yang kompleks (Mustolih, 2018). Hal ini yang membuat lembaga pendidikan membutuhkan manajemen strategi untuk menghadapi setiap tantangan yang terjadi (Adam, 2018).

Manajemen strategi merupakan suatu perencanaan yang disusun secara detail yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu (Budiono, 2019). Proses manajemen strategi dan pemikiran strategi dimulai dengan proses perencanaan. Tujuan perencanaan strategi bagi madrasah ialah untuk meyakinkan bahwa madrasah dapat menghadapi tantangan lingkungan yang berubah baik tantangan internal maupun tantangan eksternal). Perencanaan strategi juga bertujuan untuk membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, meningkatkan kualitas sekolah, menjawab setiap tantangan yang dihadapi dan menghalau faktor-faktor penghambat tercapainya suatu tujuan.

MAN 3 Medan merupakan salah satu Madrasah Aliyah setingkat SMA yang berada di kota Medan yang beralamatkan di Jl. Pertahanan No. 99, Kel. Timbang Deli, Kec. Medan Amplas. Sama halnya dengan Madrasah Aliyah pada umumnya MAN 3 Medan melaksanakan model pendidikan umum berciri khas Islam, kekhasan inilah yang menjadikan madrasah dianggap bagian penting (representasi) dari wajah ummat Islam Indonesia. Corak keislaman yang dimiliki, madrasah kerap diburu dan dicari oleh masyarakat untuk dijadikan referensi dalam memasukan anak ke madrasah. Namun karena MAN 3 Medan bukan salah satunya Madrasah Aliyah yang ada di kota Medan maka sangat penting bagi MAN 3 untuk selaku membentuk dan menciptakan perencanaan strategis agar dapat bersaing dengan Madrasah Aliyah lainnya.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti menemukan bahwa terjadi peningkatan kualitas dan kemajuan yang sangat baik di MAN 3 Medan. peningkatan kualitas dan kemajuan ini mulai terjadi dan sangat terlihat di masa kepemimpinan Ibu Dr. Nurkholidah, S.Pd.I.,M.Pd yang

merupakan kepala madrasah di tahun 2019 sampai dengan sekarang. Dimana saat ini nama MAN 3 sudah bertambah Menjadi MAN 3 Medan Plus Keterampilan Riset. MAN 3 Medan Plus Keterampilan adalah program Madrasah Aliyah Plus Keterampilan berdasarkan surat Direktur KSKK Madrasah Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kemenag Reuplik Indonesia nomor: B1617/DJ.I.I/PP.00/08/2020 tanggal 14 Agustus 2020. Dan MAN 3 Medan Riset adalah program yang dimiliki MAN 3 Medan berdasarkan surat Direktur KSKK Madrasah Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kemenag Reuplik Indonesia nomor: B3031/DJ.I./Dt.I.I/PP.00/12/2020 tanggal 15 Desember 2020. Kedua SK ini didapatkan oleh MAN 3 Medan di tahun 2020 secara bersamaan. Menjadi Madrasah Plus Keterampilan dan Riset yang diberikan oleh Kementerian Republik Indonesia merupakan tantangan dan kebanggaan yang luar biasa bagi MAN 3 Medan. Selain itu MAN 3 Medan juga mendapat amanah menjalankan Sistem Kredit Semester (SKS) berdasarkan surat KSKK Madrasah Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kemenag Reuplik Indonesia nomor: B2771/DJ.I.I/HM.00/11/2020 tanggal 25 November 2020.

Selain itu terjadi peningkatan jumlah siswa di MAN 3 Medan dari tahun ke tahun dimana pada tahun 2018 jumlah siswa mencapai 914, tahun 2019 jumlah siswa 997, tahun 2020 jumlah siswa 997 dan pada tahun 2021 jumlah siswa mencapai 1093. Hal ini mengindikasikan minat masyarakat untuk bersekolah di MAN 3 Medan semakin besar dan meningkat.

Berbagai SK yang didapatkan oleh MAN 3 mulai dari SK Plus Keterampilan, SK Riset dan SK SKS dan semakin meningkatnya peminat MAN 3 Medan dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan bahwa penerapan perencanaan strategis kepala madrasah sudah bagus, hal ini lah yang menarik peneliti untuk mengetahui apa perencanaan strategis Kepala Madrasah MAN 3 Medan sehingga semua tujuan dapat dicapai dan semakin meningkatnya kualitas MAN 3 Medan. Berdasarkan hal ini peneliti sangat tertarik untuk mengkaji dan meneliti secara mendalam mengenai Perencanaan Strategis Kepala Madrasah.

KAJIAN PUSTAKA

1. Perencanaan Strategis

Menurut Handoko (2003:92) perencanaan strategi (*strategic planning*) merupakan proses penetapan tujuan-tujuan organisasi, pemilihan strategi serta kebijakan-kebijakan dan program-program strategi yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Menurut David (2011: 20), pengertian manajemen strategik memiliki karakteristik, diantaranya yaitu:

- 1) Manajemen strategik dilaksanakan dalam bentuk Rencana Strategik (Renstra) yang diturunkan menjadi Rencana Operasional (Renop), yang kemudian diturunkan lagi menjadi Program Kerja (Proker), Program Tahunan (Prota) dan Program Semester (Prosem).
- 2) Rencana Strategik (Renstra) berfokus pada jangka panjang, untuk organisasi profit dengan periode 5 sampai 10 tahun, sedangkan organisasi non profit/pemerintahan dengan periode 20 sampai 25 tahun. Sedang Rencana Operasional (Renop) ditentukan dengan periode 5 tahun.
- 3) Visi dan Misi, penentuan strategi yang membentuk Strategi Utama dan Tujuan Strategik untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan Renstra.
- 4) Rencana Strategik (Renstra) diuraikan menjadi Rencana Operasional (Renop) yang memuat program-program operasional termasuk proyek.
- 5) Penetapan Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) melibatkan pimpinan puncak, karena bersifat sangat utama dalam pengaktualan seluruh Visi dan Misi organisasi, untuk melahirkan, mempertahankan dan meningkatkan presensi jangka menengah dan jangka panjang.
- 6) Pengaplikasian strategi dalam Program dan Proyek untuk mencapai tujuannya masing-masing dilaksanakan melalui fungsi-fungsi manajemen tersebut.

2. Tahapan-Tahapan Perencanaan strategis

John M Bryson (2004: 32) juga mengemukakan 10 langkah dalam perencanaan strategi, yang meliputi:

- 1) *Initiate And Agree On A Strategic Planning Process* (Memprakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis)
- 2) *Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat Organisasi)
- 3) *Clarify Organizational Mission And Values* (Memperjelas Misi dan Nilai-Nilai Organisasi)
- 4) *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal dan Internal)
- 5) *Identify The Strategic Issues Facing The Organization* (Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi)
- 6) *Formulate Strategies To Manage The Issues* (Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu)

- 7) *Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan* (Meriview dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi)
- 8) *Establish An Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi yang Efektif untuk Masa Depan)
- 9) *Develop An Effective Implementation Process* (Mengembangkan Proses Implementasi)
- 10) *Reassess The Strategies And The Strategic Planning Process* (Menilai Kembali Strategi dan Proses Perencanaan Strategis).

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Perencanaan Strategi Kepala Sekolah

Wittmann dan Reuter (2008) menunjukkan bahwa ada dukungan yang luar biasa untuk pelaksanaan strategi di sekolah karena menghasilkan fokus baru pada kualitas pendidikan. Pelaksanaan perencanaan strategi di sekolah dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, yaitu:

- 1) Visi, Misi, Maksud dan Tujuan Sekolah
- 2) Kepemimpinan Manajer
- 3) Budaya dan Iklim Sekolah
- 4) Keadaan Sosial Ekonomi

4. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah juga merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2009:24). Kepala sekolah memiliki berbagai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sekolah, kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah, melalui pembinaan siswa, guru, dan anggota staf yang lain. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menampung aspirasi dan keinginan-keinginan bawahannya, sehingga apa yang diharapkan bersama dapat dicapai.

Adapun tugas pokok dan fungsi kepala sekolah yaitu merencanakan program, melaksanakan rencana kerja, melakukan supervisi dan evaluasi, melaksanakan kepemimpinan sekolah, serta melaksanakan sistem informasi sekolah (Budio & Aulia Abdurrahim, 2020). Berikut adalah penjelasannya:

- 1) Merencanakan Program
- 2) Melaksanakan Rencana Kerja

- 3) Melakukan Supervisi dan Evaluasi
- 4) Melaksanakan Kepemimpinan Sekolah
- 5) Melaksanakan Sistem Informasi Sekolah.

5. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses menyangkut kemampuannya dalam memimpin, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya (Nurkolis, 2006:167). G.R Terry sebagai salah satu pengembang ilmu manajemen mengemukakan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)**
Seorang manajer dalam melaksanakan tindakan selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi ini disampaikan secara oral atau langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan.
2. **Kepemimpinan Nonpribadi (nonpersonal leadership)**
Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada organisasi disampaikan melalui bawahannya atau melalui media nonpribadi baik rencana instruksi maupun program.
3. **Kepemimpinan Otoriter (authoritarian leadership)**
Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan.
4. **Kepemimpinan Demokratis (Democratic leadership)**
Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.
5. **Kepemimpinan Paternalistik (paternalistic leadership)**
Dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.
6. **Kepemimpinan Menurut Bakat (indigenous leadership)**

Biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan.

7. **Kepemimpinan Partisipatif**

Pemimpin atau pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

8. **Kepemimpinan Delegasi**

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. (Nurilawati Botutihe, dkk, 2020).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini metode penelitian yang digunakan ialah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2014:4) penelitian kualitatif merupakan prosedur dalam penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari perilaku orang-orang yang dapat diamati dalam suatu lingkup tertentu yang dilihat dari sudut pandang komprehensif. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-Mei 2022. Lokasi peneliti melaksanakan penelitian ini bertempat di MAN 3 Medan. Partisipan dalam penelitian ini adalah Kepala MADRASA, Kepala Tata Usaha, WKM bidang Sarana Prasarana dan Guru di MAN 3 Medan. Metode Pengumpulan Data dalam penelitian ini adalah observasi semi partisipan, Wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Bentuk Perencanaan Strategis MAN 3 Medan

Berdasarkan hasil temuan peneliti ditemukan bahwa MAN 3 Medan memiliki perencanaan strategis jangka panjang, adapun perencanaan strategis jangka panjang MAN 3 Medan dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Perencanaan Strategis Jangka Panjang MAN 3 Medan

| No. | Komponen | Sasaran | Program |
|-----|---|--|---|
| 1. | SDM a. Pendidik | 1. Memiliki SDM Guru yang mempunyai kinerja baik, berdedikasi tinggi dan loyal kepada Madrasah. | <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan Pembinaan Kompetensi Tenaga Pendidik melalui MGMP, mengikutsertakan dalam Diklat, Sosialisasi, Seminar dan berbagai pelatihan off service training maupun in service training. • Meningkatkan kompetensi pedagogik Tenaga Pendidik dengan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik S2 maupun S3. |
| | b. Tenaga Kependidikan | 2. Memiliki SDM Tenaga Kependidikan yang berkemampuan dan berketrampilan tinggi dan loyal kepada Madrasah. | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pembinaan dan pelatihan pengelolaan kependidikan bagi masing-masing unit pengelola kependidikan, sehingga memiliki keahlian dan skills yang diharapkan dalam mengelola masing-masing bidang kependidikan • Meningkatkan kualifikasi dengan mendorong melanjutkan pendidikan pada jenjang S2. |
| 2. | Sarana-Prasarana a. Ruang Kelas Belajar, Ruang Guru, Ruang Tenaga Kependidikan | Tersedianya fasilitas, ruang kelas belajar, sarana dan prasarana, ruang guru, ruang pegawai standar nasional | <ul style="list-style-type: none"> • Mendesain Ruang Kelas Belajar agar memenuhi standar Nasional, Ruang Guru dan Pegawai yang representatif, nyaman dan berkelas Bank. • Menyiapkan infokus bagi seluruh ruang kelas belajar • Menyiapkan Ac dan Kipas Angin bagi seluruh RKB. • Menyiapkan locker, lemari, whiteboard setiap ruang belajar. |

| | | | |
|--|-----------------------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Pengoptimalan perencanaan interior dan pengadaan mebel RKB |
| | b. Perpustakaan | Memiliki Perpustakaan yang kualitas, dengan memiliki buku bacaan mencapai 100.000 (seratus ribu) judul buku | <ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan 10.000.000 (sepuluh ribu) judul berbagai judul buku. • Menyiapkan 100 unit komputer yang bisa diakses melalui Lokal Area Network (LAN) yang dapat mengakses berbagai ebook dan alearning. • Pengoptimalan pengadaan bahan pustaka berupa buku teks |
| | c. Ruang Laboratorium | Memiliki laboratorium Bahasa, Kimia, Fisika dan Biologi yang ditunjang dengan sarana dan prasarana yang berkualitas Nasional | <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan Laboraturum Bahasa, Biologi, Kimia yang refresentatif, nyaman dan asri. • Menyiapkan berbagai fasilitas audio yang baik yang tersinergi dengan infokus, headset serta berbagai model liatening material, video bagi kemudhan pembelajaran. Begitu juga penyediaan kelengktan yang memadai baik peralatan dan keperluan-keperluan lain bagi Laboratorium Biologi, Kimia dan Fisika. |
| | d. IT | Memiliki sistem informasi Madrasah, fasilitas <i>e-learning</i> , Blogspot serta pengembangan sekolah berbasis Web. | <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan jaringan Wifi dengan kapasitas unlimited sehingga seluruh siswa dapat mengakses dengan optimal berbagai sumber ilmu • Pengembangan Website sekolah berbasis com, sehingga memiliki quota yang maksimal, terdapat data base seluruh siswa berbasis data dan teripdate perkembangan pembelajaran siswa yang dapat diakses oleh orang tua siswa dan seluruh masyarakat. • Peningkatan promosi sekolah melalui website |

| | | | |
|----|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan penggunaan fasilitas E-learning, Distance Learning, Blog Tenaga Pendidik dan Kependidikan, dan Blog siswa membangun kreatifitas dan aktifitas bermanfaat. |
| 3. | Sumber Daya Keuangan | Mantapnya pemahaman unit pengelola keuangan dalam menjalankan berbagai apliasi keuangan baik online dan offline serta mampu memahami aturan perencanaan keuangan sampa kepada pelaporan dan pertanggungjawaban | <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pemahaman terhadap unit pelaksana keuangan dalam penggunaan Aplikasi keuangan serta pelaporan keuangan, Alikasi SPM, RKAKL,SBMN,e-mpa, Aplikasi Barang habis pakai. • Peningkatan pemahaman penggunaan keuangan sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku dimulai dari perencanaan keuangan, pengalokasian, penggunaan sampai kepada pelaporan dan pertanggungjawaban. • Memahami dengan baik penggunaan dana BOS, dana DIPA dan Komite Sekolah sesuai dengan posnya masing-masing. • Menyalurkan dana-dana menyangkut bantuan sosial seperti Beasiswa Siswa Miskin, Tunjangan Fungsional Guru, dana non sertifikasi. |
| 4. | Kinerja a. Kualitas Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan | Tenaga Pendidik dan Kependidikan memiliki kualitas yang bisa diandalkan melalui pemahaman yang dalam terhadap bidang tugasnya. | <ul style="list-style-type: none"> • Menyiapkan berbagai hal berkaitan dengan pembelajaran dengan baik, perngkat pembelajaran, media pembelajaran serta proses pembelajaran dilakukan secara berkualitas dan terukur. • Tenaga kependidikan memiliki Standar Prosesur dalam Pelaksanaan pekerjaan |

| | | | |
|---------------------|---|--|--|
| | | | dan memiliki indikator ketercapaian setiap bulannya. |
| b. Kompetensi Guru | Tenaga Pendidik dan Kependidikan memiliki kompetensi yang diharapkan sesuai SNP | | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kompetensi yang baik, kompetensi pedagogic, social, professional |
| c. Ketepatan Waktu | Tenaga Pendidik dan Kependidikan senantiasa tepat waktu dalam hal, masuk kerja, proses kerja dan pulang kerja | | <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki manajemen waktu yang standar diukur dengan fingerprint. |
| d. Pengetahuan Guru | Guru memiliki pengetahuan yang luas mampu mensinergikan ilmu dengan amal. | | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengetahuan Guru secara luas dan mendalam terhadap bidang ajarnya. |
| e. Kreativitas | Siswa memiliki kreatifitas dalam menghasilkan karya ilmiah berbasis penelitian | | <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kreativitas siswa melalui berbagai tulisan ilmiah berbasis penelitian • Mengikutsertakan siswa pada ajang penulisan karya ilmiah |

Bentuk perencanaan strategis kepala sekolah MAN 3 Medan dari tahun 2021-2026 diwujudkan dalam bentuk program-program yang mencakup seluruh komponen yang ada di MAN 3 Medan mulai dari program Ketatausahaan, Urusan Kesiswaan, Urusan Kepegawaian, Persuratan dan Arsiparis, Keuangan, PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), Bendahara Pengeluaran, PPK, Satuan Pengamanan/penjaga Pagi, Siang dan Malam, Satuan Pengamanan Kantor, Layanan Caraka/Kurir/Pesuruh dan Cleaning Service.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Jono M. Munandar (2014: 106) Manajemen strategis diwujudkan dalam bentuk perencanaan strategis berskala besar mencakup seluruh komponen lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra). Renstra sendiri berorientasi pada jangkauan masa depan.

Selain mencakup seluruh komponen-komponen yang ada di MAN 3 Medan, perencanaan strategis kepala sekolah sendiri diturunkan menjadi Program Kerja yang meliputi Kegiatan Rutin, Harian, Mingguan, Semester dan Tahunan dimana kegiatan tahunan ini dibagi menjadi kegiatan awal tahun pembelajaran dan kegiatan akhir tahunan.

Dalam hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh T.M. Haekal (2022: 253) bahwasannya manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategik (Renstra) yang diturunkan menjadi Rencana Operasional (Renop), yang diturunkan lagi menjadi Program Kerja (Proker), Program Tahunan (Prota) dan Program Semester (Prosem).

2. Tahapan-Tahapan Perencanaan Strategis Dalam Proses Manajemen di MAN 3 Medan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa, MAN 3 Medan ditemukan bahwa perencanaan strategis dalam proses manajemen di MAN 3 Medan terdiri dari beberapa tahapan-tahapan diantaranya yaitu:

1. Riset Pasar
2. Membentuk Tim
3. Memperjelas Mandat
4. Menilai lingkungan eksternal dan internal
5. Merumuskan strategi
6. Menentukan strategis
7. Implementasi strategis
8. Evaluasi.

Hal ini kurang lebih sesuai dengan pendapat Bryson (2001:55) dimana proses perencanaan strategis dapat ditempuh dalam delapan (8) tahapan, yaitu:

1. Memprakarsai dan menyepakai suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan menilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Idealnya, ke delapan langkah tersebut harus mengarah kepada tindakan, hasil dan evaluasi. Dengan kata lain, tindakan, hasil dan penelitian evaluatif harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses terus menerus.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Perencanaan Strategi Di MAN

3 Medan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MAN 3 Medan faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan adalah pihak yang terlibat yaitu kepala madrasah itu sendiri. Salah satu sisi kepala madrasah yang berpengaruh adalah gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pimpinan dalam proses menyangkut kemampuannya dalam memimpin, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya (Nurkolis, 2006:167). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ronald Lippit dan Ralph K. White (dalam Sutarto, 1991) berpendapat bahwa ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Authoritarian (otoriter); autokratic (otokratis); dictatorial (diktator)
2. Democratic (demokratis)
3. Laissez faire (kebebasan); free-rein (bebas kendali); libertarian (kebebasan).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti Kepala Madrasah MAN 3 Medan memiliki gaya kepemimpinan situasional. Dimana gaya kepemimpinan situasional ini memberikan dampak positif dan sangat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan perencanaan strategis yang sudah ditentukan karena Kepala Madrasah dapat menyesuaikan diri dengan setiap kondisi dan situasi yang dihadapi dalam pelaksanaan perencanaan strategis. Menurut Ivancevich dkk (2007:207) “Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka”. Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkombinasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya. Menurut teori, kepemimpinan situasional, pemimpin yang paling efektif adalah sosok yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan segala kondisi dan situasi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan adalah Visi, Misi dan Tujuan MAN 3 Medan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti diketahui bahwa perencanaan strategis merupakan langkah ataupun cara untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan yang sudah ditetapkan. Jadi tergantung pada visi dan misi sekolah, sebagaimana dikemukakan dalam strategi perencanaan, tujuan dan

sasaran khusus dapat dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas sekolah. Tujuan dan sasaran ini akan memiliki pengaruh pada kemampuan sekolah untuk berhasil mengimplementasikan rencana strategi (Le Roux, 2002).

Faktor lainnya yang mempengaruhi penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan adalah budaya dan iklim. Budaya dan Iklim yang unik di sekolah juga dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan rencana strategi. Budaya sekolah terbentuk karena pengaruh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, keputusan-keputusan dan perilaku orang-orang yang ada didalamnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti budaya yang dimiliki oleh MAN 3 Medan adalah budaya menghargai dan siap menerima segala sesuatu yang sudah dibijakinkan oleh pimpinannya selama itu demi kebaikan dan kemajuan madrasah. Budaya menghargai dan siap menerima yang dimiliki MAN 3 Medan memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan perencanaan strategis MAN 3 Medan. Hal ini sesuai dengan pendapat Fadhillah (2018: 63) dimana budaya sekolah yang positif dapat memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan sekolah. Budaya positif yang dimaksud adalah nilai-nilai yang dianut tersebut bersifat mendukung usaha yang dilakukan oleh manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja para anggotanya.

Dan faktor lainnya yang mempengaruhi penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan adalah keadaan ekonomi madrasah. Menurut Le Roux (2002) organisasi publik, seperti sekolah sangat bergantung pada pendanaan (baik melalui subsidi, biaya sekolah atau penggalangan dana) yang mana pendanaan ini bagi sekolah sangat memiliki pengaruh langsung terhadap keberhasilan pelaksanaan rencana strategi sekolah. Keadaan ekonomi di MAN 3 Medan sudah cukup memadai sehingga dalam penyusunan dan pelaksanaan perencanaan strategis cukup berjalan lancar. Dan sumber dana MAN 3 Medan berasal dari dua sumber yaitu Pemerintah melalui APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) dan melalui anggaran yang dikelola oleh Komite Madrasah.

Dan faktor terakhir yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan strategis MAN 3 Medan adalah sarana prasarana, berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi, MAN 3 Medan memiliki prasarana yang cukup memadai tetapi sarana yang dimiliki MAN 3 Medan masih belum memadai, padahal sarana juga memiliki dampak yang besar terhadap keberlangsungan aktivitas pendidikan. Karena sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung yang sangat penting dalam dunia

pendidikan selain tenaga pendidik. Pendidikan tidak akan pernah bisa berjalan dengan baik tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai.

KESIMPULAN

1. Bentuk perencanaan strategis kepala madrasah MAN 3 Medan dari tahun 2021-2026 diwujudkan dalam bentuk program-program mulai dari program Ketatausahaan, Urusan Kesiswaan, Urusan Kepegawaian, Persuratan dan Arsiparis, Keuangan, PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), Bendahara Pengeluaran, PPK, Satuan Pengamanan/penjaga Pagi, Siang dan Malam, Satuan Pengamanan Kantor, Layanan Caraka /Kurir/Pesuruh dan Cleaning Service. Selain itu perencanaan strategis kepala sekolah di MAN 3 Medan juga diturunkan menjadi Program Kerja yang meliputi Kegiatan Rutin, Harian, Mingguan, Semester dan Tahunan dimana kegiatan tahunan ini dibagi menjadi kegiatan awal tahun pembelajaran dan kegiatan akhir tahunan.
2. Ada beberapa tahapan-tahapan perencanaan strategi dalam proses manajemen di MAN 3 Medan, tahapan-tahapan yang diterapkan di MAN 3 Medan sudah sesuai dengan tolak ukur peneliti dalam penelitian ini, adapun tahapan-tahapannya yaitu:
 - a. Riset Pasar
 - b. Membentuk Tim
 - c. Memperjelas Mandat
 - d. Menilai lingkungan eksternal dan internal
 - e. Merumuskan strategi
 - f. Menentukan strategis
 - g. Implementasi strategi
 - h. Evaluasi
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan ada 5, yaitu:
 - a. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah sangat mendukung pelaksanaan perencanaan strategis di MAN 3 Medan, dimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Madrasah MAN 3 Medan adalah gaya kepemimpinan situasional.
 - b. Visi, Misi dan Tujuan sekolah sangat menentukan perencanaan strategis apa yang akan disusun oleh Kepala Sekolah dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Budaya ataupun iklim MAN 3 Medan sangat mendukung pelaksanaan perencanaan strategis salah satu budayanya yaitu patuh terhadap segala kebijakan Kepala Madrasah.
- d. Pendapatan/dana yang dimiliki MAN 3 Medan berasal dari dua sumber yaitu APBN dan Komite sekolah dan dana MAN 3 cukup memadai.
- e. Sarana dan prasarana, untuk prasarana MAN 3 Medan sudah cukup baik namun untuk sarana yang dimiliki masih kurang seperti sumber bacaan diperpus yang masih kurang, sarana di lab. IPA yang kurang dan komputer di lab. Komputer yang kurang memadai jumlahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, B. (2018). “Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi kasus di SMPN 13 Depok, Jabar)”. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*. 3(2), 57-66. DOI: 10.24853/tahdzibi.3.2
- Budio, Sesra & Abdurrahim, M. Aulia. (2020). “Persepsi Kepala Sekolah Terhadap Tugas Pokok Dan Fungsi Kepala Sekolah”. *Jurnal Menata*. 3(2). 112-131
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Ivancevich, dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1 Edisi Ketujuh*. Jakarta: Elangga
- J. Moleong, Lexy. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Le Roux, J. (2002). “Effective Educators Are Culturally Competent Communicators”. *Intercultural Education*, 5(13), 37-48. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14675980120112922>
- M. Bryson, John. (2004). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. United States Of America: Jossey Bass, a wiley Imprint
- M. Haekal, T, dkk. (2022). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam*. Bandung: Media Sains Indonesia
- Manora, Hecksa. (2019). “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. *Edification*. 1(1).119-125
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Mustolih, dkk. (2018). “Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Di MIN 1 Kebumen”. *Journal Cakrawala LAINU Kebumen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)*. 2(1).66-90
- Nurkholis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Grasindo
- Wittmann, R & Reuter, M. (2008). *Strategic Planning: How to Deliver Maximum Value through Effective Business Strategy*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.