



Strategi Business Plan dalam Meningkatkan Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Islam di Madrasah Tsanawiyah

Futuhatul Fazriyah^{1✉}, Aini Maylani², Ibrahim Hasan Sulaeman³, Muhajir⁴

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia^{1,2,3,4}

e-mail : futuhatulfazriyah@gmail.com¹, ainimaylani20@gmail.com², ibrahimhasansulaeman@gmail.com³,
muhajir@uinbanten.ac.id⁴

Abstrak

Pengelolaan madrasah swasta di Indonesia masih didominasi pola konvensional yang berimplikasi pada rendahnya daya saing dan keterbatasan inovasi kelembagaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi *business plan* dalam meningkatkan keberhasilan tata kelola sekolah Islam di MTs Al-Jauharotunnaqiyah Cilegon. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *business plan* diwujudkan melalui perencanaan program sistematis (RKAS), profesionalisme SDM, penguatan budaya religius (seperti hafalan Juz 30), promosi digital berbasis media sosial, serta kolaborasi intensif dengan *stakeholder*. Meskipun terhambat keterbatasan dana operasional, strategi ini terbukti meningkatkan citra lembaga dan kepercayaan publik secara signifikan. Simpulan penelitian menegaskan bahwa *business plan* merupakan instrumen manajerial krusial untuk pengembangan sekolah yang terukur. Implikasi teoretis penelitian ini memperkuat literatur manajemen strategis pendidikan Islam, sementara secara praktis menjadi referensi bagi pengelola madrasah dalam merancang tata kelola yang inovatif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: business plan, pengelolaan sekolah, sekolah Islam, manajemen pendidikan, strategi sekolah

Abstract

The management of private madrasas in Indonesia is predominantly characterized by conventional patterns, leading to low competitiveness and limited institutional innovation. This study aims to analyze the implementation of business plan strategies in enhancing the success of Islamic school governance at MTs Al-Jauharotunnaqiyah Cilegon. The research method employs a qualitative case study approach, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation, analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings reveal that the business plan strategy is realized through systematic program planning (RKAS), human resource professionalism, reinforcement of religious culture (such as Juz 30 memorization), social media-based digital promotion, and intensive stakeholder collaboration. Despite being hindered by limited operational funding, this strategy has proven to significantly improve the institution's image and public trust. The study concludes that a business plan is a crucial managerial instrument for measurable school development. The theoretical implications strengthen the literature on strategic management in Islamic education, while practically, it serves as a governance reference for madrasa administrators to design innovative, accountable, and sustainable management systems.

Keywords: business plan, school management, Islamic school, educational management, school strategy

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam swasta di Indonesia menghadapi tantangan pengelolaan yang semakin kompleks di tengah persaingan global yang ketat. Berdasarkan data Kementerian Agama RI, terdapat lebih dari 15.759 Madrasah Tsanawiyah swasta yang tersebar di seluruh Indonesia, dan sebagian besar di antaranya masih mengelola lembaga secara konvensional tanpa didukung perencanaan strategis yang terstruktur. Kondisi ini menjadikan banyak madrasah swasta rentan terhadap penurunan jumlah peserta didik, keterbatasan dana operasional, serta lemahnya daya saing kelembagaan (Halim, Sridadi, & Sholicha, 2020). Secara ideal, sebuah lembaga pendidikan seharusnya memiliki arah pengembangan yang jelas, terukur, dan berkelanjutan agar mampu merespons perubahan kebutuhan masyarakat serta tuntutan mutu layanan pendidikan yang terus meningkat (Syarif, Zannah, Purtina, & Hasanah, 2025).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa kesenjangan antara kondisi ideal dengan praktik pengelolaan madrasah swasta masih cukup lebar. Penelitian Sammara dan Hasbi (2023) mengungkapkan bahwa banyak lembaga pendidikan Islam belum menerapkan sistem penjaminan mutu secara konsisten, sehingga kualitas layanan pendidikan sulit diukur dan dikembangkan secara berkelanjutan. Selain itu, madrasah swasta umumnya menghadapi keterbatasan dana yang menyebabkan rendahnya fleksibilitas pengembangan program dan tingginya ketergantungan pada dana BOS sebagai satu-satunya sumber pembiayaan operasional (Halim et al., 2020). Tanpa perencanaan strategis yang komprehensif, program-program sekolah acap kali disusun berdasarkan kebutuhan jangka pendek sehingga evaluasi menjadi sulit dilakukan dan pengembangan sekolah tidak berjalan secara optimal (Halim et al., 2020). Oleh sebab itu, sekolah memerlukan suatu rancangan strategis yang mampu menjadi pedoman dalam pengembangan program secara terarah dan berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang relevan untuk menjawab permasalahan tersebut adalah penerapan business plan dalam pengelolaan sekolah. Secara konseptual, business plan merupakan dokumen perencanaan yang memuat visi, misi, tujuan, analisis kondisi internal dan eksternal, strategi pelaksanaan program, perencanaan sumber daya, hingga evaluasi dan proyeksi pengembangan lembaga. Dalam konteks pendidikan, business plan tidak dimaknai sebagai instrumen yang berorientasi profit semata, melainkan sebagai alat manajerial untuk memastikan efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan program sekolah secara menyeluruh (Halim et al., 2020). Rahmat Shulhani dan Abdullah (2025) menegaskan bahwa perencanaan bisnis pendidikan yang dirancang secara sistematis dan adaptif dapat menjadi strategi pengembangan dan keberlanjutan lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Dengan demikian, business plan berpotensi menjadi instrumen manajerial yang kuat untuk mengatasi berbagai kelemahan pengelolaan madrasah swasta di Indonesia (Halim et al., 2020). Dengan adanya business plan, sekolah dapat memiliki arah pengembangan yang lebih terukur dalam aspek akademik, kelembagaan, pemasaran, sarana prasarana, serta sumber daya manusia.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji aspek-aspek pengelolaan mutu lembaga pendidikan Islam, namun dengan fokus yang berbeda-beda. Pertama, kajian tentang manajemen mutu pendidikan madrasah, seperti yang dilakukan oleh Thoyib (2022), menitikberatkan pada sistem penjaminan mutu internal berbasis nilai pesantren sebagai upaya meningkatkan keunggulan sekolah. Kedua, kajian tentang strategi kepala sekolah, seperti penelitian Syadzili (2022), berfokus pada kemampuan pimpinan dalam menentukan strategi pengelolaan yang tepat untuk meningkatkan daya saing lembaga. Ketiga, kajian tentang pemasaran pendidikan, seperti penelitian Kunta, Muslim, dan Hefniy (2025), mengkaji strategi marketing mix untuk meningkatkan jumlah peserta didik baru di lembaga pendidikan Islam swasta. Keempat, kajian tentang *school branding* yang dilakukan oleh Syarif et al., (2025), menelaah penguatan identitas dan promosi digital sebagai strategi manajemen pemasaran sekolah. Adapun kajian tentang business plan, seperti penelitian Faisal dkk, (2026), lebih difokuskan pada konteks peningkatan penjualan usaha dalam perspektif ekonomi Islam, bukan pada pengelolaan lembaga pendidikan secara menyeluruh (Faisal et al., 2026). Meskipun penelitian tersebut berfokus pada konteks usaha, substansi perencanaannya sangat relevan untuk diterapkan pada pengelolaan sekolah, khususnya dalam merancang strategi pengembangan lembaga. Perencanaan yang matang memungkinkan

institusi melakukan pengendalian terhadap program, mengoptimalkan sumber daya, meminimalkan risiko, dan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan.

Berdasarkan pemetaan penelitian di atas, teridentifikasi adanya research gap yang signifikan. Penelitian-penelitian terdahulu memang telah menyentuh aspek mutu, kepemimpinan, pemasaran, dan branding pendidikan Islam, tetapi belum ada yang secara khusus mengintegrasikan konsep business plan sebagai instrumen manajerial komprehensif dalam meningkatkan keberhasilan pengelolaan sekolah Islam, terutama pada jenjang madrasah tsanawiyah swasta. Kajian yang ada cenderung parsial dan sektoral, sehingga belum menggambarkan bagaimana business plan dapat berfungsi sebagai satu kesatuan perencanaan strategis yang mencakup pengelolaan SDM, keuangan, kurikulum, promosi, dan pengembangan budaya sekolah secara terintegrasi. Kesenjangan inilah yang menjadi alasan mendasar mengapa penelitian ini perlu dilakukan (Halim et al., 2020). Kondisi ini juga berimplikasi pada lemahnya citra sekolah serta rendahnya daya tarik masyarakat terhadap lembaga.

Berdasarkan observasi awal di MTs Al-Jauharotunnaqiyah Cilegon, ditemukan beberapa kondisi empiris yang mencerminkan kesenjangan tersebut. Sekolah ini belum memiliki dokumen perencanaan strategis terpadu yang berfungsi sebagai panduan pengembangan jangka menengah dan panjang. Program sekolah lebih banyak disusun secara insidental berdasarkan kebutuhan tahunan tanpa analisis potensi, tantangan, dan kebutuhan stakeholder secara mendalam. Selain itu, keterbatasan dana operasional yang hampir sepenuhnya bergantung pada dana BOS menjadi hambatan nyata dalam mengembangkan program unggulan dan meningkatkan daya tarik sekolah. Kondisi ini sejalan dengan temuan riset bahwa sekolah swasta Islam umumnya kesulitan menciptakan keunggulan kompetitif karena lemahnya sistem perencanaan yang terintegrasi (Halim et al., 2020). Oleh karena itu, implementasi business plan sebagai instrumen perencanaan strategis dinilai mendesak untuk diterapkan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan dan keberhasilan lembaga (Kunta et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah tidak dapat dipisahkan dari perencanaan strategis yang terintegrasi. Dalam konteks sekolah Islam, business plan dapat menjadi instrumen utama untuk mengintegrasikan seluruh aspek tersebut dalam satu arah pengembangan yang jelas.

Selain itu, Ahmad Syarif dkk. melalui kajian tentang *school branding* menegaskan bahwa penguatan identitas lembaga, visi-misi, slogan, serta promosi digital merupakan bagian dari strategi manajemen sekolah yang berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat (Syarif et al., 2025). Hal ini memperkuat asumsi bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah sangat erat kaitannya dengan kemampuan lembaga dalam merancang perencanaan strategis yang mencakup aspek internal maupun eksternal.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak secara eksplisit pada tiga hal. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan konsep business plan dari perspektif manajemen bisnis ke dalam ranah manajemen pendidikan Islam secara komprehensif, bukan sekadar mengadopsi satu aspek perencanaan saja. Kedua, penelitian ini menawarkan model implementasi business plan yang bersifat kontekstual, yaitu disesuaikan dengan karakteristik, nilai-nilai keislaman, dan kebutuhan madrasah tsanawiyah swasta, sehingga berbeda dari penerapan business plan pada organisasi bisnis umumnya. Ketiga, fokus penelitian pada MTs Al-Jauharotunnaqiyah Pasir Angin-Cilegon memberikan kontribusi data empiris dari konteks pendidikan Islam di wilayah Banten yang belum banyak dikaji, sehingga memperluas cakupan studi manajemen pendidikan Islam di tingkat MTs swasta. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah yang belum dijawab oleh kajian-kajian sebelumnya.

Secara teoritik, penelitian ini berpijak pada konsep manajemen pendidikan yang menempatkan perencanaan sebagai fungsi awal dan paling mendasar dalam siklus manajemen. Perencanaan yang baik akan memengaruhi keberhasilan fungsi berikutnya, yaitu pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam konteks pendidikan Islam, perencanaan juga harus selaras dengan nilai-nilai keislaman, visi kelembagaan, dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan (Halim et al., 2020). Business plan dalam penelitian ini ditempatkan sebagai wujud konkret dari perencanaan strategis tersebut, yang diharapkan dapat

mengintegrasikan seluruh aspek pengelolaan sekolah dalam satu kerangka yang terarah, terukur, dan akuntabel (Halim et al., 2020).

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas manajemen mutu, strategi kepala sekolah, pemasaran pendidikan, dan school branding, belum ada kajian yang secara spesifik menelaah business plan sebagai instrumen manajerial terpadu untuk meningkatkan keberhasilan pengelolaan sekolah Islam, khususnya di tingkat MTs swasta. Penelitian Rahmad Faisal dkk (Faisal et al., 2026). lebih menitikberatkan pada penerapan business plan dalam peningkatan penjualan usaha, sedangkan penelitian Ittaqillah Haitsuma Kunta dkk (Kunta et al., 2025). dan Ahmad Syarif dkk (Syarif et al., 2025). berfokus pada strategi pemasaran lembaga pendidikan melalui marketing mix dan school branding. Dengan demikian, masih terdapat research gap berupa keterbatasan studi yang menelaah bagaimana business plan dapat difungsikan sebagai instrumen manajerial untuk meningkatkan efektivitas tata kelola sekolah Islam secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana strategi business plan diterapkan dalam meningkatkan keberhasilan pengelolaan sekolah Islam pada MTs Al-Jauharotunnaqiyah Pasir Angin-Cilegon? Rumusan masalah ini difokuskan pada proses perencanaan, implementasi strategi, serta kontribusinya terhadap efektivitas pengelolaan sekolah.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi business plan dalam meningkatkan keberhasilan pengelolaan sekolah Islam di MTs Al-Jauharotunnaqiyah Cilegon. Secara khusus, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi bentuk perencanaan strategis yang diterapkan sekolah, menganalisis implementasinya dalam pengelolaan lembaga, serta mengkaji dampaknya terhadap peningkatan mutu dan daya saing sekolah.

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya pada aspek perencanaan strategis berbasis business plan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi kepala sekolah, pengelola madrasah, dan stakeholder pendidikan dalam menyusun strategi pengelolaan lembaga yang lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*), karena bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks alami terkait strategi business plan dalam meningkatkan keberhasilan pengelolaan sekolah Islam pada MTs Al-Jauharotunnaqiyah Pasir Angin-Cilegon. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pemaknaan terhadap realitas sosial berdasarkan perspektif subjek penelitian, serta dilakukan dalam kondisi yang alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama (S.Pettalongi, Muas, Arafat, & Ndaomanu, 2025). Desain studi kasus digunakan karena penelitian ini difokuskan pada satu lembaga secara intensif untuk memperoleh pemahaman yang holistik dan kontekstual mengenai implementasi business plan dalam pengelolaan sekolah Islam (Judijanto, Boari, Lembang, Wattimena, & Astriawati, 2024). Penelitian dilaksanakan pada Jumat, 17 April 2026, di MTs Al-Jauharotunnaqiyah Pasir Angin-Cilegon.

Informan penelitian dipilih secara *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan sekolah dan kemampuan memberikan informasi yang mendalam dan relevan dengan fokus penelitian (S.Pettalongi et al., 2025). Informan dalam penelitian ini terdiri atas tiga kategori: (1) kepala sekolah selaku pimpinan dan penanggung jawab utama kebijakan serta perencanaan sekolah, dipilih karena memiliki otoritas dan pengetahuan paling komprehensif mengenai implementasi strategi pengelolaan; (2) dua orang guru senior yang terlibat aktif dalam pelaksanaan program sekolah, dipilih karena dapat memberikan informasi tentang implementasi kebijakan di tingkat lapangan; serta (3) satu orang tenaga administrasi yang mengelola dokumentasi dan operasional harian sekolah, dipilih karena dapat memberikan data faktual tentang pengelolaan keuangan dan administrasi lembaga.

Kehadiran peneliti di lapangan menjadi hal yang sangat penting dalam penelitian kualitatif karena peneliti berperan langsung dalam pengumpulan data, pengamatan, serta interpretasi terhadap fenomena yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kombinasi dari tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan kepada kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara bertujuan menggali perspektif, pengalaman, dan penilaian informan secara mendalam mengenai strategi business plan yang diterapkan dalam pengelolaan sekolah. Kedua, observasi langsung dilakukan di lingkungan sekolah untuk mengamati secara faktual kondisi pengelolaan sekolah, budaya organisasi, kegiatan pembelajaran, serta implementasi program-program sekolah. Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi yang berfokus pada aspek-aspek perencanaan dan pelaksanaan program. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan melalui penelaahan dokumen-dokumen kelembagaan, meliputi dokumen RKAS, program kerja sekolah, laporan kegiatan, dan dokumen kebijakan sekolah lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Kombinasi ketiga teknik ini dipilih untuk memperoleh data yang komprehensif, saling melengkapi, dan dapat dikrossvalidasi satu sama lain (S.Pettalongi et al., 2025).

Instrumen penelitian berupa pedoman observasi, pedoman wawancara semi-terstruktur, dan lembar dokumentasi, dengan peneliti sebagai instrumen kunci (*human instrument*). Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri atas tiga tahap yang berjalan secara simultan dan berkesinambungan (Judijanto et al., 2024). Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses pemilahan, pemfokusan, dan penyederhanaan data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar relevan dengan fokus penelitian. Tahap kedua adalah penyajian data, yaitu penyusunan informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi deskriptif, tabel, atau bagan yang memudahkan penarikan kesimpulan. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses memaknai pola-pola temuan yang muncul dan memverifikasinya kembali terhadap data asli. Untuk menjamin kredibilitas (*trustworthiness*) penelitian, digunakan tiga strategi. Pertama, triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari informan yang berbeda (kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi) untuk mengonfirmasi konsistensi informasi. Kedua, triangulasi teknik, yaitu membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap fenomena yang sama. Ketiga, *member checking*, yaitu peneliti menyampaikan kembali hasil interpretasi data kepada informan utama untuk dikonfirmasi ketepatannya sebelum disimpulkan. Ketiga strategi ini diterapkan untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan realitas yang ada di lapangan dan memenuhi standar keabsahan penelitian kualitatif (Judijanto et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Penelitian

Perencanaan Strategi (*Business Plan*) dalam Pengelolaan Sekolah

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perencanaan pengelolaan sekolah diawali dengan penetapan visi yang berorientasi pada pembentukan peserta didik yang berakhlak mulia (akhlakul karimah), berprestasi, serta mampu mengimplementasikan nilai-nilai pembelajaran dalam kehidupan bermasyarakat. Visi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan arah kebijakan dan program sekolah.

Dalam aspek kurikulum, pengelolaan sekolah mengacu pada petunjuk teknis dari Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama Kota Cilegon dengan memadukan kurikulum nasional dan kurikulum lokal. Sebagai sekolah berbasis Islam, MTs Al-Jauharotunnaqiyah menekankan pembelajaran fiqih, Al-Qur'an Hadis, akhlak, serta kitab-kitab dasar keislaman sebagai bagian dari penguatan identitas sekolah.

Dalam aspek perencanaan operasional, sekolah menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui rapat pada awal periode. Perencanaan ini difokuskan pada kebutuhan prioritas dan disusun secara matang agar penggunaan anggaran lebih terarah dan efektif. Selain itu, pengelolaan sekolah juga

mengacu pada ketentuan dinas pendidikan dan Kementerian Agama dengan mengintegrasikan kurikulum nasional dan kurikulum lokal (Jajuli, 2026).

Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki bentuk perencanaan strategis yang cukup terstruktur, baik dalam aspek visi kelembagaan, kurikulum, maupun pengelolaan anggaran, sehingga menjadi dasar dalam pelaksanaan program sekolah secara menyeluruh.

Implementasi Strategi dalam Pengelolaan Sekolah

Implementasi strategi pengelolaan sekolah tercermin dalam beberapa aspek. Pertama, pada pengelolaan sumber daya manusia, sekolah menekankan pentingnya profesionalisme guru melalui pelatihan, evaluasi berkala, serta pembinaan dari pengawas. Selain itu, nilai keikhlasan dalam mengajar juga menjadi prinsip yang diyakini berkontribusi terhadap keberhasilan proses pembelajaran (Jajuli, 2026).

Kedua, dalam aspek pembelajaran, sekolah mengintegrasikan nilai-nilai keislaman melalui pembiasaan tadarus sebelum pembelajaran dimulai pada pukul 07.15, serta kewajiban menghafal Juz 30 dan Surah Yasin. Program tersebut dirancang agar peserta didik tidak hanya memiliki kemampuan akademik, tetapi juga memiliki bekal keagamaan yang dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat (Jajuli, 2026).

Ketiga, dalam aspek promosi dan penguatan citra sekolah, MTs Al-Jauharotunnaqiyah memanfaatkan media sosial seperti TikTok, Instagram, dan WhatsApp sebagai sarana utama promosi sekolah. Sekolah juga menyelenggarakan kegiatan tahunan berupa panggung gembira yang menampilkan pentas seni Islami, kegiatan ekstrakurikuler, serta kreativitas siswa sebagai media promosi kepada masyarakat. Selain media digital, promosi dilakukan melalui pamflet, brosur, dan spanduk (Jufronah, 2026).

Keempat, dalam membangun hubungan dengan masyarakat dan orang tua, sekolah secara aktif melibatkan wali murid dalam berbagai kegiatan seperti rapat orang tua, pembagian rapor, kegiatan istifalan, hingga kunjungan ke rumah siswa yang tidak hadir selama beberapa hari. Strategi tersebut menunjukkan adanya hubungan kolaboratif antara sekolah, peserta didik, dan orang tua dalam mendukung keberhasilan pendidikan.²

Kelima, dalam aspek pembiayaan, sekolah menerapkan kebijakan tanpa pungutan SPP dan biaya seragam sebagai bentuk aksesibilitas pendidikan bagi masyarakat menengah ke bawah. Untuk operasional, sekolah mengandalkan dana BOS yang dikelola melalui perencanaan yang matang (Jajuli, 2026).

Dampak Strategi terhadap Keberhasilan Pengelolaan Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan memberikan dampak terhadap peningkatan daya tarik sekolah. Salah satu indikatornya adalah minat masyarakat yang dipengaruhi oleh program unggulan, khususnya ekstrakurikuler qori yang telah mencapai tingkat nasional, serta kegiatan drumband yang telah dikenal di berbagai daerah (Jufronah, 2026).

Selain itu, Penerapan nilai-nilai keislaman dalam pembelajaran menjadi faktor penting yang menarik perhatian masyarakat. Orang tua tidak hanya mempertimbangkan kualitas akademik, tetapi juga pembentukan akhlak, sopan santun, dan karakter Islami peserta didik. Oleh karena itu, budaya religius sekolah menjadi nilai tambah yang memperkuat identitas MTs Al-Jauharotunnaqiyah sebagai lembaga pendidikan Islam (Jajuli, 2026).

Selain itu, citra sekolah yang positif turut memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Aktivitas promosi melalui media sosial, keterlibatan orang tua dalam kegiatan sekolah, serta program-program unggulan menjadikan sekolah semakin dikenal masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa strategi business plan yang diterapkan berkontribusi terhadap peningkatan mutu, daya saing, dan keberhasilan pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Jufronah, 2026).

Hambatan dalam Penerapan Strategi

Meskipun berbagai strategi telah diterapkan, sekolah masih menghadapi beberapa hambatan dalam pengelolaannya. Keterbatasan dana menjadi kendala utama, terutama dalam mendukung kegiatan pengembangan dan promosi sekolah. Sekolah swasta dinilai masih mengalami keterbatasan dukungan

pendanaan sehingga pengelolaan program harus dilakukan secara maksimal dengan sumber dana yang terbatas. Operasional sekolah sebagian besar hanya mengandalkan dana BOS (Amalia, 2026).

Selain itu, masih terdapat sebagian masyarakat yang belum memiliki kesadaran penuh terhadap pentingnya pendidikan sehingga memengaruhi partisipasi peserta didik dalam melanjutkan sekolah. Faktor lain yang menjadi hambatan adalah jarak tempat tinggal siswa yang relatif jauh serta keterbatasan sarana dan transportasi umum menuju sekolah. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi sekolah dalam meningkatkan akses dan partisipasi pendidikan masyarakat (Amalia, 2026).

Pembahasan

Integrasi *Business Plan* sebagai Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Implementasi *business plan* di MTs Al-Jauharotunnaqiyah merupakan langkah strategis yang krusial untuk menjawab tantangan pengelolaan madrasah swasta di Indonesia yang umumnya masih dikelola secara konvensional tanpa dukungan perencanaan terstruktur. Secara konseptual, *business plan* di lembaga ini tidak hanya diposisikan sebagai dokumen administratif, melainkan manifestasi dari *perencanaan strategis (strategic planning)* yang mengintegrasikan visi pembentukan karakter *akhlakul karimah* ke dalam instrumen manajerial yang terukur. (Halim et al., 2020) menegaskan bahwa tanpa arah pengembangan yang jelas, madrasah swasta akan selalu rentan terhadap penurunan jumlah peserta didik dan keterbatasan daya saing. Melalui dokumen perencanaan seperti RKAS yang disusun secara matang, sekolah mampu menyatukan seluruh aspek pengelolaan mulai dari manajemen SDM, kurikulum, hingga pembiayaan dalam satu peta jalan yang jelas dan berkelanjutan. Dialog akademik ini memperkuat temuan (Syadzili, 2022) bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menentukan strategi pengelolaan yang responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat di tengah persaingan global yang kompetitif.

Implementasi *business plan* di MTs Al-Jauharotunnaqiyah diawali dengan penetapan visi yang berorientasi pada pembentukan karakter *akhlakul karimah* dan prestasi akademik. Strategi ini merupakan wujud nyata dari perencanaan strategis (*strategic planning*) yang mengintegrasikan seluruh aspek pengelolaan dalam satu arah pengembangan yang jelas. Penggunaan dokumen perencanaan seperti RKAS yang disusun secara sistematis di sekolah ini menunjukkan transisi dari manajemen konvensional menuju manajemen modern yang terukur. Temuan ini sejalan dengan argumen (Halim et al., 2020) bahwa madrasah swasta seringkali rentan terhadap kegagalan jika dikelola tanpa perencanaan strategis yang terstruktur. Lebih lanjut, (Syadzili, 2022) menegaskan bahwa kemampuan pimpinan dalam menentukan strategi pengelolaan yang tepat adalah kunci utama dalam menjaga keberlanjutan lembaga pendidikan Islam di tengah persaingan global. Dengan demikian, *business plan* di lembaga ini berfungsi sebagai instrumen manajerial untuk memastikan efektivitas dan efisiensi program secara menyeluruh.

Sintesis Manajemen Mutu dan Sistem Penjaminan Mutu Internal

Penerapan *business plan* terbukti menjadi instrumen pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan di MTs Al-Jauharotunnaqiyah. Penyelarasan antara kurikulum nasional dan kurikulum lokal (kitab kuning) menunjukkan upaya sekolah dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) sekaligus mempertahankan identitas pesantren. Model ini relevan dengan konsep *Internal Quality Assurance System* (SPMI) berbasis nilai pesantren yang dikaji oleh (Thoyib, 2022), di mana keunggulan sekolah dibangun melalui integrasi nilai spiritual dan standar manajerial. Selain itu, perencanaan yang matang memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan secara berbasis data, bukan sekadar bersifat insidental atau *ad-hoc*. Hal ini didukung oleh pendapat (Zulmuqim, Zalnur, Tabrani, & Darsiah, 2022) bahwa manajemen mutu dalam pendidikan Islam harus memiliki landasan filosofis yang kuat untuk meningkatkan layanan secara berkelanjutan. Strategi ini pada akhirnya memperkuat posisi madrasah dalam menghadapi tuntutan akuntabilitas publik.

Manajemen SDM dan Profesionalisme dalam Bingkai *Educational Entrepreneurship*

Dalam aspek sumber daya manusia, sekolah menekankan pada profesionalisme guru yang dibarengi dengan nilai keikhlasan. Pengelolaan SDM yang efektif ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif bagi proses pembelajaran. Analisis ini diperkuat oleh penelitian (Hakim Ramdhani, Darmiyanti, & Saprialman, 2022) yang menyatakan bahwa kualitas lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh pemahaman kode etik dan kualitas kinerja tenaga pendidiknya,. Selain itu, interaksi antara guru dan siswa yang positif di sekolah ini menjadi faktor penentu tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. (Hasanah & Muhajir, 2022) mengonfirmasi bahwa pola interaksi yang baik dalam pembelajaran PAI menciptakan suasana akademik yang efektif,. Dalam konteks *educational entrepreneurship*, profesionalisme guru bukan hanya soal kompetensi teknis, tetapi juga kapasitas untuk berinovasi guna meningkatkan nilai tawar lembaga.

Strategi Branding dan Marketing Mix Pendidikan

Penggunaan media sosial seperti TikTok, Instagram, dan WhatsApp sebagai alat promosi di MTs Al-Jauharotunnaqiyah merupakan adaptasi terhadap era Marketing 4.0. Strategi ini merupakan bentuk nyata dari manajemen pemasaran sekolah yang bertujuan membangun kepercayaan masyarakat melalui penguatan identitas lembaga. Temuan ini memperkuat kajian (Syarif et al., 2025) yang menegaskan bahwa *school branding* melalui promosi digital sangat berpengaruh terhadap persepsi publik. Selain itu, pelaksanaan panggungembira sebagai media syiar menunjukkan penerapan *marketing mix* (produk, promosi, dan layanan) yang sistematis. Implementasi *marketing mix* (produk, promosi, harga, dan layanan) secara sistematis terbukti mampu meningkatkan daya tarik masyarakat dan kuantitas peserta didik baru (Miftachurrohman & Atika, 2018). (Tarantein, Sulasmono, & Iriani, 2019) menjelaskan bahwa strategi pemasaran yang terencana mampu meningkatkan kuantitas peserta didik secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan sekolah dalam menarik minat masyarakat sangat bergantung pada kemampuannya mengomunikasikan program unggulan, seperti ekskul qori dan drumband, kepada khalayak luas.

Pendidikan Holistik dan Implementasi Hidden Curriculum

Business plan di sekolah ini tidak hanya berfungsi manajerial, tetapi juga menjadi sarana mewujudkan nilai pendidikan Islam yang holistik melalui pembiasaan tadarus dan hafalan Juz 30. Budaya religius yang dibangun secara sistematis ini berfungsi sebagai *hidden curriculum* yang membentuk kepribadian siswa secara efektif. Analisis ini sejalan dengan temuan (Yuliana, Muhajir, & Apud, 2021) bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum formal, tetapi juga pada budaya sekolah yang diterapkan sehari-hari. Lebih lanjut, (Sunandar, Syafei, Muhajir, & Wasehudin, 2026) menambahkan bahwa penguatan nilai moral dan karakter merupakan inti dari model pendidikan di lembaga Islam. Dengan demikian, lingkungan sekolah yang tertib dan religius menciptakan suasana belajar yang nyaman bagi pengembangan potensi akademik maupun sosial peserta didik.

Tantangan Implementasi dan Strategi Keberlanjutan

Meskipun strategi yang diterapkan cukup berhasil, MTs Al-Jauharotunnaqiyah masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan dana yang sangat bergantung pada dana BOS. Kondisi ini merupakan fenomena umum di madrasah swasta yang membatasi fleksibilitas pengembangan program. (Halim et al., 2020) mencatat bahwa tanpa diversifikasi sumber pendanaan, pengembangan sekolah akan selalu terhambat,. Selain itu, rendahnya kesadaran masyarakat terhadap pendidikan dan tantangan geografis menuntut sekolah untuk lebih proaktif dalam membangun kemitraan eksternal. (Rahmat Shulhani & Abdullah, 2025) menyarankan agar perencanaan bisnis pendidikan harus bersifat adaptif terhadap perubahan sosial agar lembaga tetap relevan,. Penggunaan sistem informasi akademik juga menjadi rekomendasi strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional di masa depan.

Sebagai simpulan dari analisis ini, strategi *business plan* terbukti memiliki peran fundamental dalam mentransformasi tata kelola sekolah Islam melalui integrasi manajemen modern dan nilai-nilai religius.

Fenomena di MTs Al-Jauharotunnaqiyah menunjukkan bahwa *business plan* bukan sekadar instrumen profit, melainkan sarana untuk mewujudkan nilai-nilai pendidikan Islam yang berkualitas, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan peserta didik secara holistik. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan citra lembaga dan kepercayaan publik membuktikan bahwa keunggulan kompetitif madrasah dapat dicapai apabila perencanaan strategis mampu menyinergikan kualitas layanan akademik dengan penguatan identitas karakter Islami. Sebagaimana ditekankan oleh (Rahmat Shulhani & Abdullah, 2025), perencanaan bisnis pendidikan yang adaptif memungkinkan lembaga memiliki daya tahan jangka panjang menghadapi dinamika sosial dan ekonomi. Dengan demikian, penerapan *business plan* yang sistematis menjadi solusi manajerial krusial bagi madrasah swasta untuk keluar dari pola pengelolaan tradisional menuju lembaga pendidikan yang akuntabel, unggul, dan mampu memenuhi harapan *stakeholder* di era digital yang semakin kompetitif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi *business plan* di MTs Al-Jauharotunnaqiyah berfungsi sebagai instrumen manajerial strategis yang mampu mentransformasi tata kelola madrasah dari pola konvensional menuju sistem yang lebih profesional, terukur, dan berkelanjutan. Temuan utama menunjukkan bahwa sinergi antara perencanaan program yang sistematis, manajemen SDM berbasis profesionalisme dan nilai keikhlasan, penguatan budaya religius (seperti hafalan Juz 30), serta adaptasi pemasaran digital melalui media sosial berhasil meningkatkan citra lembaga dan kepercayaan publik secara signifikan. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada formulasi model *business plan* yang disesuaikan dengan karakteristik pendidikan Islam, sementara secara praktis memberikan panduan bagi pimpinan madrasah dalam merancang strategi pengembangan yang inovatif dan akuntabel di tengah persaingan global. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam aspek generalisasi hasil karena hanya berfokus pada satu studi kasus di wilayah tertentu, sehingga ruang lingkup temuan ini terikat pada konteks geografis dan sosial-budaya setempat. Sebagai tindak lanjut, disarankan bagi pihak sekolah untuk mengoptimalkan kemitraan eksternal guna mengatasi keterbatasan dana operasional dan rendahnya kesadaran masyarakat. Rekomendasi penelitian selanjutnya mencakup pengembangan studi komparatif dengan cakupan wilayah yang lebih luas serta eksplorasi mendalam mengenai strategi diversifikasi pendanaan mandiri untuk memperkuat keberlanjutan mutu di madrasah swasta.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kepala MTs Al-Jauharotunnaqiyah Pasir Angin-Cilegon beserta seluruh guru dan peserta didik yang telah memberikan izin, dukungan, serta membantu proses pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyusunan penelitian ini. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, L. (2026). Strategi Business Plan dalam Meningkatkan Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Islam. Cilegon: Wawancara.
- Faisal, R., Z, H. J., & Fajri, R. (2026). Penerapan *Business Plan* sebagai Upaya Peningkatan Penjualan Usaha Mebel dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2), 78–86.
<https://doi.org/https://ejournal.samudrailmu.com/index.php/jmb> ISSN
- Hakim Ramdhani, L., Darmiyanti, A., & Saprialman. (2022). Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran dengan Memahami Kode Etik dalam Membentuk Mutu Lembaga Pendidikan Islam. ... *Pendidikan ...*, 4, 12630–12635. Retrieved from <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/10571>
- Halim, A., Sridadi, A. R., & Sholicha, U. M. (2020). Manajemen Marketing Pendidikan Islam. *Al-Ibrah*, 5(1),
Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 8 No 3 Bulan Juni 2026
p-ISSN 2656-8063 e-ISSN 2656-8071

- 694 *Strategi Business Plan dalam Meningkatkan Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Islam di Madrasah Tsanawiyah - Futuhatul Fazriyah, Aini Maylani, Ibrahim Hasan Sulaeman, Muhajir*
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v8i3.9039>
- 1–26.
- Hasanah, N., & Muhajir, M. (2022). Pola Interaksi Guru dengan Peserta Didik dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMA Daar El Hasanah Jawilan Serang. *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi ...*, 8(1), 186–197. <https://doi.org/10.31943/jurnal>
- Jajuli, A. (2026). *Strategi Business Plan dalam Meningkatkan Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Islam*. Cilegon: Wawancara.
- Judijanto, L., Boari, Y., Lembang, S. T., Wattimena, F. Y., & Astriawati, N. (2024). *Metodologi Research and Development (Teori dan Penerapan Metodologi RnD)*. (Sepriano & Efitra, Eds.) (1st ed.). Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Jufronah. (2026). *Strategi Business Plan dalam Meningkatkan Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Islam*. Cilegon: Wawancara.
- Kunta, I. H., Muslim, B., & Hefniy. (2025). Strategi Marketing Mix dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Peserta didik Baru dalam Lembaga Pendidikan Islam Swasta. *NAAFI: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(5), 728–736. <https://doi.org/10.62387/naafi.v1i5.242>
- Miftachurrohman, A. S., & Atika, A. (2018). Manajemen Lembaga Pendidikan Berorientasi Mutu di SMP Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 3(2), 473–480. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/jpm.2018.32-17>
- Rahmat Shulhani, & Abdullah. (2025). Perencanaan Bisnis Pendidikan sebagai Strategi Pengembangan dan Keberlanjutan Lembaga Pendidikan. *Innovasi : Jurnal Inovasi Pendidikan*, 11(3), 391–400. <https://doi.org/10.64540/zpy40w97>
- S.Pettalongi, S., Muas, Arafat, & Ndaomanu, D. N. (2025). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran* (1st ed.). Medan: PT Media Penerbit Indonesia.
- Sammara, R., & Hasbi, H. (2023). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 8(1), 45–58. <https://doi.org/10.24256/kelola.v8i1.3569>
- Sunandar, D., Syafei, Z., Muhajir, & Wasehudin. (2026). Moral Education Models in Traditional and Modern Pesantrens: A Comparative Ethnography of Character Building in Banten. *Mumtaz : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 5(4), 1260–1277. <https://doi.org/10.69552/mumtaz.v5i4.3657>
- Syadzili, M. F. R. (2022). Penentuan Strategi Dalam Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam. *College Quality Assurance Journal*, 1(1, Juni), 88–95.
- Syarif, A., Zannah, F., Purtina, A., & Hasanah, M. R. (2025). Strategi School Branding dalam Meningkatkan Manajemen Pemasaran Sekolah pada Satuan Pendidikan Islam Swasta di Kota Palangka Raya. *Leaderia: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.35719/leaderia.v6i1.892> Abstrak
- Tarantein, E. F., Sulasmono, B. S., & Iriani, A. (2019). Perencanaan Strategi Marketing Mix dalam Meningkatkan Kuantitas Peserta Didik. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(3), 156–169. <https://doi.org/10.17977/um025v3i32019p156>
- Thoyib, M. (2022). Internal Quality Assurance System Based on Pesantren Values: Towards The Excellence of Schools in Indonesia. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 826–840. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3378>
- Yuliana, L., Muhajir, M., & Apud, A. (2021). Peran Core dan Hidden Curriculum dalam Pembentukan Kepribadian Siswa. *Qathrunâ*, 8(2), 85. <https://doi.org/10.32678/qathruna.v8i2.5368>
- Zulmuqim, Zalnur, M., Tabrani, & Darsiah. (2022). Analisis Filosofis Mengenai Manajemen Mutu dalam Pendidikan Islam dan Implementasinya pada Pengembangan Madrasah dan Pondok Pesantren. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4, 1349–1358.