

**MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN
DI MI MA'ARIF NU 3 TAMANSARI PURBALINGGA**



Oleh
SUDIRI
NIM. 1910680

TESIS
Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**



**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN
TERAKREDITASI BAN PT**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316

Website: www.pasca.iainukebumen.ac.id Email:

info@pasca.iainukebumen.ac.id

NOTA DINAS

Hal : Tesis

Kepada:

Yth. Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen

c/q Biro Tesis

Di Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen No.In. 11/PS.MPI/IAINU/SK/D/I/ /2021 Tertanggal 14 Pebruari 2021 tentang Judul dan Pembimbing Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Magister (S.2) Tahun Akademik 2020/2021. Atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara/i:

Nama : **Sudiri**
NIM : 1910680
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021
Judul Tesis : Menejemen Stratejik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, ahirnya kami anggap Tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang, munaqasyahkan Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqasyahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar Tesis dimaksud.

Wassalaamu 'alaikum Wr.Wb.

Kebumen, April 2021
Dosen Pembimbing

Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I

LEMBAR PENGESAHAN

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN DI MI MA'ARIF NU 3 TAMANSARI PURBALINGGA**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

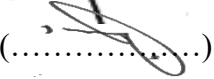
Hari : Senin
Tanggal : 3 Mei 2021
Waktu : 14.00 – 15.00

Oleh:

SUDIRI

1910680

DEWAN PENGUJI TESIS

Ketua Sidang	: Fikria Najitama, M.S.I	
Sekretaris Sidang	: Faisal, M.Ag	
Penguji I	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	
Penguji II	: Dr. Eliyanto, M.S.I	
Pembimbing)	: Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I	

Kebumen, 3 Mei 2021

Mengesahkan,

Direktur




Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, April 2021
Yang Menyatakan,



SUDIRI
NIM 1910680

MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

(Al-Mujadalah: 11)

PERSEMBAHAN

Teriring doa dan rasa syukur kepada Allah SWT, penulis persembahkan tesis ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku yang tulus kepada:

1. Almamaterku tercinta, IAINU Kebumen;
2. Bapak dan ibu tercinta, yang saya hormati dan saya banggakan yang selalu mencurahkan kasih sayang, kesabaran, pengorbanan, dan tak hentinya berdoa untuk keberhasilan serta kebahagiaanku;
3. Istriku Asif Manfaati, S.Pd.AUD beserta anak-anakku Ahza Alfarizi (alm.) dan Albyan Abinaya Fairust atas kasih sayang, motivasi, dan harapan yang tak pernah ada hentinya buat kesuksesanku;
4. Semua keluargaku yang selalu memberikan doa dan semangat;
5. Bapak dan ibu mahasiswa Pascasarjana IAINU Kebumen Kelas D Purbalingga yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam menuntut ilmu bersama hingga sampai terselesaikannya tesis ini.

ABSTRAK

Sudiri, NIM: 1910680. *Manajemen Strategik Dalam meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga*, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021

Pendidikan memiliki peranan sangat penting dalam kehidupan manusia, sehingga pendidikan harus mendapatkan perhatian yang serius. Manajemen strategi membantu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Rumusan masalah penelitian ini adalah, *pertama* bagaimana formulasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga, *kedua* bagaimana implementasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga dan *ketiga* bagaimana evaluasi strategi peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena menghasilkan data kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Analisis data menggunakan teknik deskripsi dengan model analisis interaksi Miles dan Huberman dengan alur meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini disimpulkan, *pertama* formulasi strategi dilakukan dengan kegiatan menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah, analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, menetapkan anggaran dan menetapkan strategi alternatif, *kedua* implementasi strategi dilakukan dengan melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu pendidikan, *ketiga* evaluasi strategi dilakukan dengan kegiatan pengawasan, pengecekan dan penilaian langsung terhadap kegiatan implementasi strategi, yaitu kegiatan-kegiatan dalam peningkatan mutu pendidikan untuk memastikan implementasi strategi berjalan dengan baik, mengukur kinerja, mengadakan koreksi dan menetapkan langkah tindak lanjut.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Mutu Pendidikan

ABSTRACT

Sudiri, NIM: 1910680. *Strategic Management for Improving the Quality of Education in Schools in MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga Regency, Thesis, The Postgraduate of IAINU Kebumen, 2021*

Education has a very important role in human life, so education must get serious attention. Strategic management helps educational institutions improve the quality of education. The formulations of the research problems are, first, how to formulate strategies for improving the quality of education in MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga., second, how to implement strategies for improving the quality of education in MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga., and third, how to evaluate strategies for improving the quality of education in MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

This research is a qualitative research because it produces qualitative data. data collection using interview techniques, observation and documentation. The data validity test used triangulation technique. Data analysis uses descriptive techniques with the interaction analysis model of Miles and Huberman with the flow including data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results of the study concluded, first the formulation of a strategy for improving the quality of education in MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.was carried out by establishing the vision, mission and goals of the school, analyzing the internal strengths and weaknesses of the school as well as opportunities and external threats to the school, determining budgets and determining alternative strategies, second, implementing strategies carried out by implementing strategies that have been determined in activities to improve the quality of education, third, strategy evaluation is carried out by monitoring activities, checking and direct assessments by the principal involving teachers and employees on strategy implementation activities, namely activities in improving the quality of education to find out and ensuring the strategy is well implemented, measuring performance, making corrections and establishing follow-up steps.

Key Words: Strategic Management, Education Quality

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah *robbil 'aalamiin*, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabat beliau. Aamiin.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada:

1. Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, beliau Yth. Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, beliau Yth. Bpk. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
3. Dosen Pembimbing, beliau Yth. Dr. H. Imam Satibi, S.Ag.,MPd.I. yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Para dosen yang telah memberikan bekal ilmu, dan para staf Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
5. Kepala madrasah, para guru, dan staf serta siswa-siswi MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.
6. Kedua orang tua yang selalu memberikan doa dan dukungan baik moril maupun materiil, sehingga penulis dapat belajar dan menuntut ilmu di Pascasarjana IAINU Kebumen
7. Istri dan anak yang senantiasa memberikan doa dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.

8. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan motivasi dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. *Amiin Yaa Robbal 'Alamin.*

Kebumen, April 2021

Penulis,

Sudiri

NIM 1910680

2. Letak Geografis	
3. Visi dan Misi Madrasah	56
4. Data Siswa, Guru, dan Pegawai	70
5. Keadaann Sarana dan Prasarana	79
	84
B. Hasil Penelitian	
1. Perencanaan Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga	85
	88
2. Implementasi Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga	92
	97
3. Evaluasi Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.....	97
	99
C. Analisa Pembahasan	101
1. Perencanaan Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Purbalingga.....	
2. Implementasi Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamnasari Purbalingga.....	
3. Evaluasi Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.....	
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	
A. Kesimpulan	
B. Saran	
DAFTAR PUSTAKA	

	53
	54
	55
	64

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan Siswa MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga Tahun Pelajaran 2020/2021.....	
Tabel 4.2 Keadaan Siswa MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga Tahun Pelajaran 2020/2021.....	
Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.....	
Tabel 4.4 Perencanaan jangka pendek, menengah, dan Panjang.....	

	105
	106
	110
	112
	121
	136
	137
	138
	139
	140
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Pedoman Observasi.....	
Lampiran 2 Pedoman Wawancara.....	
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi.....	
Lampiran 4 Rekap Hasil Traskip Wawancara.....	
Lampiran 5 Hasil Observasi dan Dokumnetasi.....	
Lampiran 6 SK Pembimbing Tesis.....	
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian.....	
Lampiran 8 Surat Keterangan Telah Penelitian.....	
Lampiran 9 Nota Konsultasi Bimbingan.....	
Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup.....	

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang masalah

Sekolah merupakan sebuah institusi tempat dibentuknya sumber daya manusia untuk menjadi manusia-manusia yang berkepribadian unggul di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Sekolah dasar sebagai tingkat pendidikan dasar bertujuan memberikan dasar pengetahuan, sikap, dan keterampilan bagi peserta didik. Pendidikan dasar inilah yang selanjutnya dikembangkan untuk meningkatkan kualitas diri peserta didik. Untuk menjadi sekolah dasar yang mampu memenuhi kebutuhan pendidikan yang bermutu, sekolah dasar harus memiliki strategi manajemen yang bermutu pula.

Mutu dalam pendidikan diartikan dalam bentuk pelayanan yang mana pelayanan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pihak-pihak terkait dengan fokus utama tertentu pada peserta didik. Mutu pendidikan terus mengalami perkembangan seiring tuntutan hasil pendidikan, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan yang mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Sehingga sekolah dituntut untuk terus meningkatkan kualitas lembaga pendidikan agar mampu berdaya saing tinggi.

Pada prinsipnya, sekolah dasar sebagai satuan pendidikan tidak akan menjadi bermutu baik atau unggul dengan sendirinya, melainkan melalui berbagai upaya mutu pendidikannya. Di sini kepala sekolah dasar bersama *stakeholders* lainnya berusaha melakukan sesuatu, mengubah "*status qua*" agar sekolah juga menjadi lebih baik.¹ Sehingga bilamana ada sekolah dasar yang baik, disamping banyak sekolah dasar yang kurang baik dapat diamati bagaimana sekolah yang baik tersebut melakukan berbagai program peningkatan mutu, berbagai perubahan, dan berbagai pembaharuan.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar atau madrasah ibtidaiyah hanya akan terjadi secara efektif bilamana dikelola melalui manajemen yang tepat. Salah satu manajemen untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah penerapan manajemen strategik. Alasan yang mendasar adalah bahwa konsep manajemen strategik menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik. Konsep ini

¹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hlm. 35.

menekankan kepada upaya sekolah dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai guna dalam tatanan ruang lingkup pendidikan sehingga sekolah dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Manajemen strategik adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu merumuskan, mengimplmentasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan *internal* dan *eksternal*, yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.² Pentingnya pihak lembaga pendidikan dalam menentukan manajemen strategik menjadi sangat dominan, karena dapat menyebabkan suatu keunggulan atau bahkan dapat menjadi ancaman bagi lembaga pendidikan.

Peran lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan pendidikan sangatlah strategis, agar mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Tanggung jawab kepala madrasah yang utama ialah meningkatkan kurikulum sekolahnya. Hendaknya ia mengadakan supervisi yang baik dalam rangka memberi bantuan dalam menentukan kebutuhan-kebutuhan sekolah dan diusahakan dilaksanakan kearah perubahan yang diinginkan.

Dengan melihat fenomena perkembangan dan persaingan antar sekolah yang semakin meningkat, sekolah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggul dalam menghadapi pesaing. Manajemen strategik merupakan salah satu pilihan tepat alam menghadapi permasalahan tersebut karena manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Dengan mengikuti proses tahapan manajemen strategik, sekolah dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan.³

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu

² Akdon, *Startegic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 5)

³Ulfah Irani & Murniati, "Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan", *Jurnal Administrasi Pendidikan* (Vol. 4, No. 1, November 2014), hlm. 59-60

organisasi, untuk mencapai tujuannya.⁴ Sekolah akan berfungsi dengan maksimal jika didukung oleh sistem manajemen yang terencana yang didukung sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sarana-prasarana serta dana/biaya pendidikan yang tepat. Penerapan peraturan dan sistem manajemen yang baku dalam lembaga pendidikan tentunya sangat dibutuhkan dalam upaya pemaksimalan potensi sekolah sehingga terciptalah pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu di sekolah dapat tercapai melalui manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen strategik sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh manajemen puncak bersama personil secara terus menerus, dan merupakan siklus yang mampu melahirkan keputusan untuk memahami relevansi kebutuhan organisasi dengan kebutuhan lingkungan.⁵ Dalam konteks masa kini, melalui manajemen stratejik, pimpinan puncak dalam suatu organisasi terutama organisasi pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan stratejik organisasi yang tepat sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektivitasnya dan produktivitasnya. Sekolah yang menggunakan manajemen stratejik yang tepat maka akan dapat mewujudkan mutu pendidikan yang diharapkan. Dan sebaliknya apabila sekolah tidak menerapkan manajemen stratejik maka sekolah tersebut tidak akan dapat mencapai tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen stratejik sangatlah penting yang harus dimiliki dan dilakukan oleh organisasi pendidikan. Berdasarkan hasil observasi atau studi pendahuluan yang penulis laksanakan diketahui bahwa Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga telah memiliki dan melaksanakan manajemen stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Hal tersebut dapat diketahui MI Maarif NU 3 Tamansari Purbalingga telah memiliki prestasi-prestasi yang sangat membanggakan dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Prestasi-prestasi tersebut merupakan prestasi dalam hal peningkatan mutu pendidikan baik dari segi tenaga pendidik yang berkualitas, kualitas output yang dihasilkan, sarana prasarana yang memadai, bahan belajar yang lengkap, dan lain sebagainya. Dalam

⁴ Akdon, "*Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 9

⁵ Ulfah Irani, Murniati dan Khairuddin, "*Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA 10 Fajar Harapan*", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, No.4 (November 2014) : 59

meningkatkan mutu pendidikan MI Maarif NU 3 Tamansari Purbalingga juga membuat strategi baru yang tidak dimiliki oleh madrasah/sekolah lain. Strategi tersebut diantaranya yang diberikan kepada siswa-siswi yang kurang mampu tapi pintar. MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga memiliki potensi besar dalam mewujudkan mutu pendidikan di madrasahnyanya. Penerapan fungsi-fungsi manajemen stratejik perlu diperhatikan guna pencapaian hasil yang optimal, sehingga madrasah akan mampu mencapai tujuan dalam mewujudkan lulusan yang bermutu.

MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga, dimana sebelum melakukan manajemen stratejik mempunyai beberapa permasalahan, yaitu kurangnya profesionalisme guru, rendahnya motivasi belajar siswa, sumber daya pegawai belum maksimal, rendahnya kedisiplinan guru dan siswa, rendahnya standar kompetensi lulusan siswa, proses pembelajaran yang kurang efektif, dan proses pengelolaan anggaran yang kurang efektif dan efisien. Maka dari itu, dalam mengatasi permasalahan tersebut, kepala beserta stakeholder di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga berusaha semaksimal mungkin menerapkan manajemen stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Perkembangan dan persaingan madrasah atau sekolah semakin meningkat, madrasah/sekolah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggul untuk menghadapi para pesaingnya. MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga memiliki komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan manajemen stratejik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Kepala madrasah beserta stakeholdernya dalam meningkatkan pelayanan dan kepuasan bagi pelanggan yakni peserta didik dan masyarakat dengan meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen stratejik di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga. Dengan mutu pendidikan yang baik, masyarakat semakin tertarik untuk menyekolahkan putra-putrinya di lembaga ini karena MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga menyelenggarakan pendidikan yang mengintegrasikan keunggulan akademik maupun non akademik sebagai bekal pada peserta didiknya.

MI Maarif NU 3 Tamansari Purbalingga telah menyusun manajemen stratejik untuk menghadapi permasalahan mutu pendidikan ke depannya nanti. Strategi yang telah dilakukan oleh MI Maarif NU 3 Tamansari Purbalingga meliputi sarana dan prasarana yang memadai, menciptakan proses pembelajaran yang efektif, meningkatkan profesionalisme guru diklat atau *workshop*, KKG, kemudian meningkatkan kualitas peserta didik dengan diadakannya, program wajib hafal juz 30 sebagai syarat kenaikan kelas dan kelulusan,

meningkatkan keagamaan seperti salat berjamaah dan salat duha, menekankan budaya *musyafakah* siswa dengan guru, mengadakan pengayaan bagi seluruh siswa kelas 6 untuk persiapan menghadapi UN, dan program pengembangan diri untuk minat dan bakat siswa.

Berdasarkan studi pendahuluan, penulis tertarik untuk mengkaji fenomena yang terjadi di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga diantaranya adalah karena madrasah secara berkesinambungan melakukan perbaikan terhadap mutu sekolah yakni salah satunya adalah dengan cara melaksanakan program-program unggulan sekolah yang dapat meningkatkan kemampuan akademik dan non akademik siswa. Selain itu, MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga ini juga merupakan madrasah yang memiliki kepercayaan besar dari masyarakat untuk mendidik anak-anak mereka.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga”.

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adaah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga?
2. Bagaimana implementasi stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan MI di Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga?
3. Bagaimana evaluasi stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui perencanaan stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.
2. Mengetahui implementasi stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

3. Mengetahui evaluasi stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian tersebut akan mengungkap bagaimana idealnya manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga manfaat yang diharapkan diantaranya:

1. Pada Tataran Teoritis
 - a. Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan keilmuan khususnya kajian mengenai teori manajemen pendidikan Islam yang dispesifikasikan pada konsep strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Memberikan implikasi praktis bagi penyelenggara pendidikan di madrasah dalam pengembangan ilmu manajemen terutama dalam peningkatan mutu pendidikan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien, efektif dan produktif.
2. Pada Tataran Praktis
 - a. Diharapkan dapat menjadi pegangan, rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.
 - b. Memberikan informasi kepada kepala madrasah yang bersangkutan dan warga madrasah tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan mutu pendidikan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan madrasah dan masyarakat.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis tentang "Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga." akan dibagi dalam lima bab, dimana masing-masing bab disusun berdasarkan secara rinci sesuai dengan alur penelitian ini.

Adapun sistematika pembahasan dan penulisannya adalah sebagai berikut:

BAB I: Merupakan pendahuluan yang berisi gambaran atau penjelasan seluruh pokok pikiran yang terkandung dalam tesis ini. Dengan demikian para pembaca mendapat gambaran yang jelas tentang arah isi tesis ini. Sisi lain bab 1 ini, juga memaparkan latar belakang, rumusan

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan sebagai kerangka dalam menyusun dan mengkaji tesis.

BAB II: Merupakan pembahasan landasan teori. Dari pembahasan teoritis ini peneliti akan memperoleh data secara teori, konsep-konsep atau definisi-definisi serta dalil-dalil yang sesuai dengan masalah-masalah yang akan dibahas tentang manajemen stratejik dan mutu pendidikan. Dengan demikian bisa dijadikan pedoman pada pembahasan berikutnya.

BAB III: Berikutnya dalam bab ini mengemukakan metode penelitian yang memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, pengumpulan data, pemeriksaan keabsahan data analisis data.

BAB IV: Adapun pada bab ini berisi paparan data dan temuan penelitian dan pembahasan. Pada bab ini, akan membahas paparan data penelitian, baik dari data observasi, dokumentasi dan wawancara. Adapun pembahasan bab tersebut meliputi: manajemen stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

BAB V: Terakhir bab kelima merupakan bab terakhir, yaitu penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan, dan saran yang berkaitan dengan masalah aktual dari tema penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah aktual tersebut bisa menjadi hal-hal yang belum terungkap dan terpecahkan dalam penelitian ini, sehingga dapat dijadikan bahan renungan, wawancara atau bahan penelitian selanjutnya atau dapat menjadi saran-saran atau sebagai permasalahan yang dihasilkan dari studi hingga menjadi alternatif.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Stratejik

a. Pengertian Manajemen Stratejik

Stratejik berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*” yang artinya merencanakan dan pengarahannya. Sedangkan istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa yang akan datang. Manajemen strategik merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya, berorientasi ke masa depan agar organisasi mampu berinteraksi dengan berbagai kondisi dan perubahan yang ada.⁷ Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.⁸

Sedamaryanti mengartikan manajemen strategi adalah proses atau rangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan

⁶ Suyadi Prawirosentono & Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 3-6

⁷ Fred R. David, *Strategic Management Manaajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 5

⁸ Fred R. David, *Strategic Management Manaajemen Strategis Konsep*, ..., hlm. 6

diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.⁹

Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis sekolah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.¹⁰

Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin dalam bukunya, "*Strategic management*", mendefinisikan manajemen strategik sebagai berikut, "*Strategic management is consists of the analyses, decisions and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*".¹¹ (Artinya, manajemen strategik ialah terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif).

Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu formulasi/pembuatan strategi, yang diawali penetapan visi, misi dan tujuan jangka panjang, analisis peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategik dan pemilihan alternatif strategik yang sesuai untuk diadopsi. Yang kedua implementasi/penerapan strategi meliputi sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi sumber daya manusia dan mengalokasikan sumber-sumber daya lainnya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplimentasikan dan yang ketiga pengendalian dan evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk mengontrol seluruh hasil dari

⁹ Sedamaryanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama: 2014), hlm. 3

¹⁰ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 64

¹¹ Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007), p. 11.

penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan.¹²

Manajemen strategik merupakan upaya untuk mengelola strategi suatu pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan. Pengelolaan strategi mencakup perencanaan, implementasi serta evaluasi dan pengendalian strategi.¹³

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.¹⁴

Sedangkan menurut Mulyadi manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.¹⁵

Kemudian menurut Winardi manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.¹⁶

Sementara Made Pidarta menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategik ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan.

¹² Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012), hlm. 15.

¹³ Sukanto Reksodiprodjo, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: BPF, 2003), Hlm. 1

¹⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan: dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm.176-177

¹⁵ Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta, UPP AMP YKPN, 2005, hlm. 32

¹⁶ Karhi Nisjar dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung, Mandar Maju, 1997, hlm. 85

Dengan demikian manajemen strategik mirip sekali dengan perencanaan strategik.¹⁷

Sedangkan Syaiful Sagala menjelaskan, manajemen strategik erat kaitannya dengan pendekatan yang bersifat integratif dengan mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen manajemen. Di dalamnya memuat formulasi strategik dan implementasi strategik. Jika diterapkan di dunia bisnis, manajemen strategik dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang untuk memperoleh keuntungan. Sedangkan dalam dunia pendidikan manajemen strategik digunakan untuk mengefektifkan sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian tujuan pendidikan.¹⁸

Manajemen strategik berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis (*strategic decision*), yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan lembaga dalam jangka panjang. Keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat lembaga maupun pada tingkat divisi.¹⁹

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sekolah dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan sekolah.

Oleh karenanya, manajemen strategik perlu diterapkan dalam sebuah organisasi untuk memperkuat sistem internal dan eksternal organisasi dikarenakan manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik yang berlangsung terus menerus dalam suatu organisasi karena sekolah dihadapi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal.

¹⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Rineka Cipta, 2011 hlm. 31.

¹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, hlm. 128.

¹⁹ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik, ...*, hlm. 65.

b. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pendidikan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para kepala sekolah diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh pendidikan jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

- 1) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- 2) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- 5) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- 6) Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.²⁰

c. Proses Manajemen Strategik

Sebelum melakukan proses manajemen strategik, maka dianjurkan untuk berpikir dan bertindak strategik terlebih dahulu.

Tahapan-tahapan dalam berpikir dan bertindak Strategik yaitu:

- 1) Identifikasi masalah

²⁰ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 19

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah- masalah strategik yang muncul dengan cara melihat gejala- gejala yang mengikutinya.

2) Pengelompokan masalah

Sangat sering dari tahap di atas akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu untuk mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

3) Proses abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah yang krusial dari tiap kelompok. Kemudian dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor- faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.

4) Penentuan metode /cara pemecahan

Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukanlah cara yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah kongkret dan lebih spesifik.

5) Perencanaan untuk implementasi

Tahap-tahap ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/ cara pemecahan masalah pada tahap keempat.²¹

Fred R. David & Forest R. David dalam bukunya, “*Strategic Management Concepts and Cases*” menjelaskan proses manajemen strategik sebagai berikut, *The strategic-management process consists of three stages: Strategy formulation, strategi implementation, and strategy evaluation.*²² Artinya, Proses manajemen strategik terdapat 3 tahap yaitu perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

²¹ Umar Sidiq, “*Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan: Implementasi di MAN 3 Yogyakarta*”, Jurnal Edukasi, (Vol. 03, No. 01, tahun 2015), hlm. 799-800.

²² Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, (USA: Pearson, 2015), p.

Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan sekolah. Pearce dan Robinson, sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam bukunya, memberikan penjelasan mengenai berbagai tugas penting yang harus dilakukan kepala sekolah terhadap sekolah.²³ Proses manajemen stratejik terdapat 3 tahap, yaitu:

1) Perencanaan strategi, yang meliputi:

a) Pengembangan visi, misi dan tujuan

Visi tak lain dari paradigma strategis yang dijadikan gambaran dan cita-cita masa depan yang harus dicapai oleh lembaga dan seluruh personal yang terlibat dalam suatu aktivitas organisasi/lembaga pendidikan. Visi yang baik diharapkan mampu mendorong semangat dan komitmen untuk mempersiapkan masa depan yang lebih baik. Oleh sebab itu, setiap lembaga pendidikan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan terukur.²⁴ Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

Misi adalah jabaran program dalam garis besar dari suatu visi yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dikemas secara singkat, jelas, terukur, taktis, dan fleksibel. Setelah visi dan misi telah ditetapkan, keduanya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.²⁵

b) Pengidentifikasian faktor internal dan eksternal (analisis SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities and Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat

²³ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, ..., hlm. 70-72

²⁴ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,..., hlm 195-196 ²³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta Ircisod, 2012), hlm. 216

²⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, ..., hlm 219.

yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada institusi itu sendiri, dan analisa eksternal atau lingkungan tempat sebuah institusi beroperasi.²⁶

Analisis SWOT dapat membantu pengalokasian sumber daya seperti anggaran, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah, potensi lingkungan, dan sebagainya. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT yaitu dapat dilakukan strategi SO (mengggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang), strategi ST (mengggunakan kekuatan dan menghindari ancaman), strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).²⁷

c) Perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan pada hasil yang ingin dicapai dalam periode satu tahun atau kurang. Perencanaan tersebut secara logis harus konsisten dengan perencanaan jangka panjang sekolah.²⁸ Perencanaan jangka panjang merepresentasikan pada hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.²⁹

d) Penentuan strategi unggul

Strategi merupakan rencana besar yang bersifat meningkat, efisien, dan produktif guna mengefektifkan tercapainya tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang yang dikembangkan

²⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, ..., hlm. 221

²⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 140

²⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hlm. 29

²⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, ..., hlm. 151.

secara detail dalam bentuk taktik yang bersifat operasional disertai target dan langkah-langkah secara terukur.³⁰

Strategi sekolah menjelaskan metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya. Langkah ini dalam proses manajemen strategik sekolah mencakup identifikasi pilihan-pilihan strategik yang mungkin dapat dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah, evaluasi alternatif-alternatif strategik dengan menggunakan kriteria yang pasti dan pemilihan sebuah alternatif atau kelompok yang mungkin menjadi strategi sekolah.³¹

2) Pelaksanaan strategi, yaitu meliputi:

a) Menentukan kebijakan sekolah

Kebijakan pendidikan merupakan suatu proyeksi, pilihan, dan sekaligus kewenangan untuk menetapkan dan melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang terkait dengan pengaturan dan pelaksanaan tujuan, program, mekanisme, evaluasi, dan pengembangan dalam instansi pendidikan. Kebijakan pendidikan tidak ditentukan secara sepihak oleh para pengambil keputusan manajerial, tapi harus dibicarakan secara terbuka dengan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam lembaga.³²

b) Memotivasi karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan sekolah.³³

c) Mengalokasikan sumber-sumber daya manusia

Untuk mencapai mutu pendidikan yang baik, maka diperlukan adanya pengalokasian sumber daya manusia yang sesuai dengan

³⁰ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, ..., hlm 217

³¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, ..., hlm. 137.

³² Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, ..., hlm. 200.

³³ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), hlm. 28.

bidangnya masing-masing. Pengalokasian sumber daya manusia melakukan seleksi terlebih dahulu, proses seleksi dan penempatan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini.³⁴

d) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi

Budaya adalah nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dalam sebuah organisasi.³⁵ Budaya sekolah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru dan para karyawan. Contoh budaya dalam islami yaitu budaya jujur, semangat persaudaraan, semangat tolong menolong, shalat berjamaah, dan lainlain.³⁶

3) Evaluasi/kontrol strategi, mencakup:

a) Memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan sekolah sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan.³⁷ Aktivitas ini berusaha menguji asumsi-asumsi atau pijakan dasar yang digunakan dalam perumusan strategi, apakah masih relevan atau sudah jauh mengalami perubahan.³⁸

b) Mengukur kinerja individu dan sekolah

³⁴ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117

³⁵ Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai pustaka, 2005), hlm. 169.

³⁶ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 111-113

³⁷ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi,...*, hlm. 28.

³⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008), ..., hlm. 128

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, dan pengurangan biaya dari berbagai ukuran lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja sekolah selama masa implementasi strategi.³⁹

c) Mengambil langkah-langkah perbaikan

Aktivitas ini dilakukan dengan mengambil berbagai Tindakan perbaikan guna menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah digariskan manajemen puncak. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan mengubah struktur, mengganti orang-orang yang tidak sesuai, atau merevisi target-target yang ingin dicapai.⁴⁰

d. Karakteristik Manajemen Strategik

Sagala, sebagaimana yang dikutip oleh Gunawan, menjelaskan karakteristik manajemen strategik sebagai berikut: Manajemen strategik yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristik (1) yang diambil bersifat strategik; (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin; (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang) yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan; (4) sangat peduli, tanggap, dan respon dengan lingkungan eksternal; dan (5) cenderung bersifat multidimensional.

Secara khusus, karakteristik manajemen strategik seperti berikut:

- 1) Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni: rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), program, dan kegiatan.

³⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 391.

⁴⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, ..., hlm. 129

- 2) Rencana strategik berorientasi ke masa depan (misal 10 tahun ke atas).
- 3) Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis,
- 4) Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategis,
- 5) Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.

e. Komponen Manajemen Strategik

Komponen inti yang selalu ada dalam manajemen strategik antara lain:

- 1) Analisis lingkungan eksternal, yaitu meliputi semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan situasi persaingannya.
- 2) Analisis profil sekolah menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan manusia dan fisik sekolah, menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi sekolah, serta membandingkan keberhasilan masa lalu sekolah dan titik perhatian tradisionalnya guna mengidentifikasi kemampuan masa depan sekolah.
- 3) Analisis strategi pendidikan, proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan sekolah dalam lingkungan eksterennya untuk mencapai tujuan sekolah.
- 4) Misi sekolah adalah tujuan unik yang membedakannya dari sekolahsekolah lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. misi menguraikan produk, pasar, dan bidang teknologi yang digarap sekolah mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategiknya.⁴¹
- 5) Tujuan jangka panjang, merupakan keadaan yang ingin dicapai dalam suatu rentang waktu relatif lama yang ditentukan oleh sekolah tersebut.

⁴¹ Muchamad Fauzi, *Manajemen Strategik*, (Semarang: Karya Abadi Jaya, 2015), hlm. 14-15

- 6) Tujuan tahunan, hasil yang hendak diraih oleh suatu sekolah dalam satu tahun terbentuk sehingga ini juga dapat disebut tujuan berdimensi jangka pendek.
- 7) Kebijakan, adalah untuk melaksanakan suatu tindakan atau arahan untuk mencapai tujuan. Kebijakan menjelaskan bagaimana pencapaian tujuan harus dilaksanakan. Berkenaan dengan strategi organisasi, kebijakan memberikan arahan kepada sekolah, atau pihak manajemen dalam rangka menerapkan strategi yang dipilih oleh organisasi.
- 8) Pengendalian dan penilaian, upaya untuk menelaah apakah rencana yang ditetapkan telah mencapai sasaran. Hal tersebut memiliki arti penting sebagai alat untuk mengukur ketepatan pencapaian sasaran. Untuk itu sekolah harus mampu membentuk semacam mekanisme untuk menentukan apakah pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana atau tidak.⁴²

Dari beberapa definisi tentang manajemen stratejik tersebut di atas, terdapat satu hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu bahwa manajemen strategis terdiri atas 3 proses, yaitu *pertama*, perencanaan stratejik, yang meliputi pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

Kedua, penerapan stratejik yang meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan atau organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

Ketiga, evaluasi atau kontrol stratejik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.⁴³

⁴² Fitri Lukiastruti Kurniawan & Muliawan Hamdani, *Manajemen Strategik dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Media Pressindo, 2008), hlm. 20-24.

⁴³ David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Terjemah, Julianto Agung, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 5.

Dari beberapa pengertian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa, manajemen stratejik adalah merupakan proses manajerial melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Formulasi atau formulasi stratejik

Perencanaan stratejik meliputi menetapkan visi dan misi organisasi berdasarkan analisis SWOT terhadap lingkungan sekitar baik lingkungan dalam lembaga, maupun lingkungan luar lembaga pendidikan. Ini dilaksanakan untuk memperoleh kelemahan, kekuatan, ancaman dan tantangan yang akan diterima oleh lembaga pendidikan, sehingga dapat meminimalisir ancaman dan kelemahan bahkan merubahnya menjadi tantangan. Setelah itu, membuat perumusan tujuan yang berguna sebagai perinci dari visi dan misi yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Setelah rinci tujuannya dan mudah dipahami kemudian membuat sasarannya, ini berguna sebagai perinci dari tujuan sehingga mudah untuk dipahami. Dan tahap akhir adalah membuat strategi, melalui berbagai cara yang disepakati bersama untuk meraih visi dan misi lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Implementasi atau pelaksanaan stratejik

Implementasi atau pelaksanaan stratejik yaitu proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan yang sudah diformulasikan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Dalam Implementasi strategi hal-hal yang harus diperhatikan adalah, struktur, proses kegiatan, motivasi, serta pengawasan.

3. Evaluasi stratejik

Evaluasi stratejik merupakan penilaian terhadap hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan organisasi. Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif, untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Selain pengertian manajemen strategi yang telah disebutkan, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu manajemen stratejik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan

sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2. Mutu Pendidikan

a. Pengertian mutu pendidikan

Mutu pendidikan adalah derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien untuk melahirkan keunggulan akademis dan ekstra kurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan pembelajaran. Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan adalah: (1) kesiapan dan motivasi siswa; (2) kemampuan guru profesional dan kerjasama dalam organisasi sekolah; (3) kurikulum, meliputi relevansi isi dan operasional proses pembelajarannya; (4) sarana dan prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran; dan (5) partisipasi masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah⁴⁴

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu pendidikan yang dimaksud disini adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin.⁴⁵

Bruce Brocka dalam bukunya "*Quality Management*", menyatakan bahwa *Quality management is a way to continuously improve performance at every level of operation, in every functional are of an organization, using all available human and capital resources.*⁴⁶ Manajemen mutu adalah cara untuk terus meningkatkan kinerja di setiap tingkat operasi, di setiap

⁴⁴ Tri Atmadji Sutikno, "*Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan dalam Menghadapi Persaingan Mutu*", Jurnal Teknologi dan Kejuruan, (Vo. 36, No. 1, tahun 2013), hlm. 92-93.

⁴⁵ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hlm. 28.

⁴⁶ Bruce Brocka, *Quality Management "Implementing The Best Ideas of The Masters"*, (USA: Mc Graw-Hill, 1992), hlm. 3.

fungsi dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana dikutip Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberadaan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif.⁴⁷

Garvis dan Davis, yang dikutip oleh Abdul Hadis, menyatakan bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dengan perubahan mutu produk tersebut, diperlukan peningkatan atau perubahan ketrampilan tenaga kerja, proses produksi, dan tugas, serta perubahan lingkungan pendidikan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen.⁴⁸

Mutu pendidikan menurut Permendiknas nomor 63 tahun 2009, yang dikutip oleh Dedi Mulyasa, adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional. Bukan hanya mutu pendidikan yang perlu dibahas oleh para pembuat kebijakan pendidikan, tapi perlu ditetapkan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan merupakan kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.⁴⁹

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan

⁴⁷ Aminatul Zahroh, *Total Quality Management*, ..., hlm. 28

⁴⁸ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2010), hlm. 86

⁴⁹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, ..., hlm. 12

kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidakyahuan, ketidakmampuan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, serta dari buruknya akhlak dan keimanan. Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik dengan materi dan sistem tata kelola yang baik dan disampaikan oleh guru yang baik dengan komponen pendidikan yang bermutu.

b. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah

Manajemen peningkatan mutu sekolah perlu diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing sekolah melalui pemberian kewenangan dalam mengelola sekolah sesuai dengan *core value* yang dikembangkan oleh sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Implementasi manajemen peningkatan mutu pendidikan ini secara khusus mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu madrasah.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.⁵⁰

c. Indikator Standar Mutu Pendidikan

⁵⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 132-133

Secara nasional standar mutu pendidikan merujuk kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi:

- 1) Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan ketrampilan.
- 2) Standar Isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai Kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 3) Standar Proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai Standar Kompetensi Lulusan.
- 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- 5) Standar Sarana dan Prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standar Pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar Pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 8) Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar Peserta Didik.⁵¹

Mutu dalam pendidikan meminta adanya komitmen pada kepuasan kostumer dan komitmen untuk menciptakan sebuah lingkungan yang

⁵¹ Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, *Standar Nasional Pendidikan*, Pasal 1.

memungkinkan para staff dan siswa menjalankan pekerjaan sebaik-baiknya. Pada dasarnya, sekolah bermutu memiliki 5 karakteristik yaitu:

1) Fokus pada kostumer

Dalam sebuah sekolah bermutu terpadu, setiap orang menjadi kostumer dan pemasok sekaligus. Secara khusus, kostumer sekolah adalah siswa dan keluarganya. Merekalah yang memetik manfaat dari sekolah. Para orang tua pun adalah pemasok sistem pendidikan. Orang tua menyerahkan anaknya kepada sekolah bermutu terpadu sebagai siswa yang siap belajar. Tanggung jawab sekolah bermutu terpadulah untuk bekerja bersama para orang tua mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah.

2) Keterlibatan total

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu.

3) Pengukuran

Ini merupakan bidang yang seringkali gagal di banyak sekolah. Banyak hal yang baik terjadi dalam pendidikan sekarang ini, namun para profesional pendidikan yang terlibat dalam prosesnya menjadi begitu terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa mereka ukur efektivitas upaya yang dilakukannya. Sekolah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Para siswa menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuannya di kelas. Komunitas menggunakan anggaran sekolah untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

4) Komitmen

Para pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal.

Setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Mutu merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya.

5) Perbaikan berkelanjutan

Sekolah harus melakukan sesuatu lebih baik esok hari dibandingkan dengan kemarin. Para profesional pendidikan harus secara konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan.⁵²

d. Karakteristik mutu pendidikan

Ada (tiga belas) karakteristik yang dimiliki oleh mutu pendidikan yaitu:

- 1) Kinerja (*performa*) yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah meliputi kinerja guru dalam mengajar baik dalam memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah favorit.
- 2) Waktu wajar (*timelines*) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.
- 3) Handal (*reliability*) yakni usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan lama dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ke tahun.
- 4) Daya tahan (*durability*) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.
- 5) Indah (*aesteties*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*) yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme.

⁵² Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 38-42.

- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*) yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam di kembalikan tepat waktu.
- 8) Bentuk khusus (*feature*) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi).
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*) yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- 10) Konsistensi (*consistency*) yakni keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya.
- 11) Seragam (*uniformity*) yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam dalam berpakaian.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*) yakni mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas.
- 13) Ketepatan (*accuracy*) yakni ketepatan dalam pelayanan misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.⁵³

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Berdasarkan penelusuran yang peneliti lakukan terhadap penelitian- penelitian yang sudah ada, peneliti belum menemukan adanya penelitian studi kasus yang secara khusus berkaitan dengan studi manajemen stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun demikian, setidaknya ada beberapa penelitian yang secara umum berkaitan dengan penelitian yang akan penulis paparkan, antara lain sebagai berikut.

Pertama, penelitian yang dilakukan S. Ali Jadid Al Idrus, Program Pascasarjana UIN Malang, desertasi yang berjudul “*Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukerejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)*”. Penelitian ini memfokuskan pada perencanaan strategi, implementasi strategi, dan dampak strategi pengembangan pada

⁵³Husaini Usman, *Manajemen*, ..., hlm. 413

pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multikasus. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan strategi memiliki basis nilai, visi, misi tujuan serta arah dari pada institusi, kemudian implementasi yang diikat oleh jiwa kebersamaan dan nilai-nilai kerja yang tinggi, serta partisipasi dengan kebanggaan, keikhlasan dan komunikatif mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing.⁵⁴ Penelitian tersebut membahas tentang perencanaan strategi, implementasi strategi, dan dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren sedang tesis penulis tentang manajemen stratejik dalam meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah ibtidaiyah. Ada kesamaan sedikit antara penelitian tersebut dengan penelitian penulis, yaitu sama-sama membahas manajemen strategi dan menggunakan metode kualitatif.

Kedua, jurnal ilmiah ditulis oleh Siska Wiliandi, Yati Srimulyati, dan Cepi Triana.⁵⁵ Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa rencana strategik yang dimiliki kedua pesantren memiliki orientasi pada peningkatan mutu layanan pembelajaran keagamaan. Akan tetapi, proses penyusunan rencana strategik di kedua pesantren masih belum mencapai suatu proses yang optimal karena belum melaksanakan proses analisis SWOT secara optimal. Faktor-faktor yang mendukung penyusunan rencana strategik yang berorientasi pada peningkatan mutu layanan pembelajaran keagamaan. Sementara itu faktor yang menghambat yaitu pola perencanaan yang semi tertutup, sumber daya keuangan dan fasilitas. Perbedaan penelitian tersebut dengan penulis adalah penelitian tersebut terfokus pada perencanaan strategis di Madrasah Tsanawiyah kedua pondok pesantren modern tersebut, sedangkan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti ini terfokus tidak hanya pada perencanaan saja tetapi juga pada implementasi dan evaluasi strategis dalam meningkatkan mutu lulusan. Selanjutnya penelitian Fahrurrozi lebih menekankan urgensi manajemen mutu pesantren dalam menjawab tantangan era globalisasi sedangkan penelitian ini menekankan tentang

⁵⁴ S. Ali Jaded Al Idrus, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiyah Sukerejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatin Nahdlatul Wathan Pancor Lombok Timur)*, Desertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014).

⁵⁵ Siska Wiliandi, dkk., "Studi Kasus Perencanaan Strategis Madrasah Tsanawiyah yang Berorientasi terhadap Peningkatan Mutu Layanan Pembelajaran Keagamaan di Pondok Pesantren Modern Al-Ihsan Baleendah dan Pesantren Persis 3 Pameungpeuk Kabupaten Bandung", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol XXIII, No. 1, April 2016, hlm. 49

manajemen pesantren menggunakan pendekatan manajemen strategis yang terfokus pada lembaga pendidikan dasar MI Ma'arif NU 3 Tamansari Purbalingga.

Ketiga, jurnal ilmiah yang berjudul Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam yang ditulis oleh Ahmad Khorri, Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan Universitas Islam Nusantara Bandung.⁵⁶ Dalam jurnal tersebut dijelaskan konsep, implementasi dan perkembangan pendidikan islam dalam bingkai manajemen strategik, dalam proses pembelajaran formal maupun non formal dengan tujuan membentengi siswa di era globalisasi agar tetap berpegang pada nilai-nilai qur'an, hadist, ijma', dan qiyas. Penulis juga mengungkapkan bahwa inti dari manajemen strategik dalam pendidikan islam memang merupakan hal yang baru sehingga diharapkan dapat mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan teknik analisis SWOT, sehingga mutu lulusan pendidikan islam tidak dipandang sebelah mata, tetapi justru memiliki peran sangat besar di lingkungan masyarakat. Perbedaan penelitian Ahmad Khorri dengan penelitian yang dilakukan peneliti ini adalah menekankan pada formulasi/perumusan stratejik, implementasi strategik yang dilakukan dalam satu lembaga pendidikan tingkat dasar, yaitu di madrasah ibtidaiyah.

Keempat, penelitian tesis yang berjudul Manajemen Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Pusat Pengembangan Bahasa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta) ditulis oleh Rahmad Fitriyanto, Mahasiswa Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga tahun 2016.⁵⁷ Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen mutu di Pusat Pengembangan Bahasa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang meliputi pelaksanaan visi dan misi, proses dan evaluasi kegiatan berjalan dengan baik sesuai dengan manajemen lembaga pendidikan. Dalam implementasi tersebut dilakukan analisis SWOT untuk menjelaskan faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen mutu tersebut. Penelitian Rahmad Fitriyanto terfokus pada pengembangan mutu di lembaga bahasa UIN Sunan Kalijaga sedangkan penelitian ini terfokus terhadap peningkatan mutu pendidikan

⁵⁶ Ahmad Khorri, "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", dalam *Manageria, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam...*, hlm. 76

⁵⁷ Rahmad Fitriyanto, "*Manajemen Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Pusat Pengembangan Bahasa UIN Sunan Kalijaga)*". Tesis. (Yogyakarta: Fakultas Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2016), hlm. ix

di madrasah ibtidaiyah melalui tiga tahapan manajemen stratejik, yaitu perumusan stratejik, implementasi stratejik, dan evaluasi stratejik. .

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, tesis yang berjudul “*Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*”. Penelitian tersebut memfokuskan pada proses perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik pada kedua pondok pesantren tersebut. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multisitus. Adapun hasil dari penelitian tersebut adalah pertama, perumusan strategik dilakukan melalui kiai yang melakukan Langkah visioner dalam merumuskan ide atau gagasan fundamental pesantren dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan ekonomi produktif. Kedua, implementasi strategik dilakukan melalui sinergi yang baik antara *figure* kiai (kultural) dan pengurus pesantren (struktural) untuk menciptakan manajemen yang profesional dan seluruh *stakeholders* dalam melaksanakan tugasnya dilakukan dengan penuh komitmen, niat, dan motivasinya untuk ibadah. Ketiga, evaluasi strategik dilakukan dalam evaluasi kinerja yaitu pendampingan dan monitoring, jika melebihi rentang toleransi kesalahan maka akan dilakukan pembinaan dan *in servicetraining*.⁵⁸ Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis, yaitu penelitian tersebut berfokus dalam mewujudkan kemandirian di pondok pesantren, sedangkan penelitian penulis berfokus dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah ibtidaiyah. Persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah sama-sama membahas tentang manajemen stratejik dan metode penelitiannya kualitatif.

⁵⁸ Gunawan, “*Manajemen Strategik dalam Mewujudkn Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*”. Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang: 2014).