

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Formulasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Formulasi strategi adalah ujung tombak berjalannya roda kehidupan sebuah organisasi. Sehebat apapun seorang pemimpin, organisasi yang dipimpinnnya akan berantakan manakala tidak diawali dengan sebuah formulasi strategi yang baik. Hal ini menegaskan bahwa formulasi strategi sangat penting untuk kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Formulasi strategi yang dilakukan oleh kedua lembaga yang diteliti diawali dengan merumuskan visi dan misi lembaga dengan melakukan analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal.

Asesmen lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil asesmen lingkungan adalah sejumlah peluang (*oportunities*) yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman (*threats*) yang harus dicegah atau dihindari. Asesmen lingkungan internal terdiri dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

MTsN Kunir memanfaatkan prestasi siswa yang selalu meningkat, lulusan yang dihasilkan selalu diterima disekolah-sekolah favorit, SDM yang dimiliki sangat berkompeten, serta sarana prasarana yang memadai sebagai sebuah kekuatan untuk mewujudkan visi dan misi yang dirumuskan. Sedangkan animo masyarakat yang begitu besar dan persaingan yang ketat antar sekolah dijadikan sebagai sebuah peluang untuk terus maju demi mewujudkan visi dan misi.

Hal senada juga dilakukan oleh SMP *Islamic Boarding School* Ar-Rohmah Malang. Komitmen yang kuat dari SDM yang dimiliki, sarana prasarana yang memadai, kondisi keuangan yang stabil, serta menggunakan sistem *Boarding School* dijadikan sebagai kekuatan, sedangkan perkembangan anak yang semakin terpengaruh dengan budaya negatif, berkurangnya pengawasan orang tua, dan persaingan yang ketat antar sekolah dijadikan sebagai sebuah peluang untuk mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan.

Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menentukan tujuan dan target. Proses perumusan target/sasaran dapat dilakukan dengan: *review* misi dan tujuan, dilanjutkan dengan menetapkan hasil yang diinginkan kemudian menetapkan suatu kerangka waktu bagi pencapaian hasil dan terakhir membangun akuntabilitas.

Tujuan dan target yang ingin dicapai oleh kedua lembaga telah memenuhi beberapa unsur baik waktu, kejelasan maupun peningkatan. Beberapa ciri yang sangat spesifik/khusus yang dimiliki sasaran organisasi

adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat diukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.

Setelah tujuan dan target dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk mewujudkan visi, misi tujuan dan target yang telah ditetapkan. Penentuan strategi menjadi hal yang penting karena strategi adalah bentuk nyata dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan target. Penentuan strategi dalam konteks ini adalah menentukan strategi-strategi atau merencanakan program-program yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Sehingga Kepala sekolah sebagai manajer organisasi pendidikan harus benar-benar jeli dalam merumuskan strategi terbaik agar tujuan dan target dapat terwujud.

Dalam merumuskan strategi, MTsN Kunir memanfaatkan forum rapat kerja untuk merumuskan strategi terbaik. Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh, ada lima strategi yang dirumuskan oleh MTsN Kunir. Strategi-strategi tersebut adalah pengembangan kurikulum sesuai dengan situasi dan kondisi, pembinaan guru dan karyawan, peningkatan prestasi belajar siswa, menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis sesama guru dan karyawan, study banding ke sekolah-sekolah unggulan dan bakti sosial.

Hal senada juga dilakukan oleh SMP *Islamic Boarding School Ar-Rohmah* Malang. Rapat kerja menjadi forum penting untuk membicarakan strategi-strategi terbaik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ada lima

strategi yang dirumuskan, yakni: penyempurnaan kurikulum dan penyusunan administrasi keguruan, standarisasi manajemen (ISO), peningkatan kualitas kinerja dan kesejahteraan SDM, pengadaan dan standarisasi sarana-prasarana, membangun citra sekolah dan peningkatan prestasi akademik siswa

Dari strategi-strategi yang dirumuskan oleh kedua lembaga diatas, maka dapat digolongkan kedalam empat item besar yakni, pengembangan kurikulum, peningkatan SDM, peningkatan prestasi siswa, dan membangun citra lembaga.

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kurikulum adalah dengan melakukan pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum menjadi fokus pertama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Harapan besar dalam pengembangan kurikulum oleh MTsN Kunir adalah mampu memberikan dampak positif dalam prestasi belajar siswa baik akademik maupun non akademik.

Pada dasarnya pengembangan kurikulum ialah mengarahkan kurikulum sekarang ke tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri, dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik.<sup>1</sup>

Oleh karena itu, kurikulum yang ada sekarang sangatlah berpengaruh terhadap tujuan pendidikan, untuk menyiapkan peserta didik meraih masa depan yang lebih baik. Dalam pengembangan kurikulum banyak hal yang

---

<sup>1</sup> Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Cet. Ke-1, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 84.

harus diperhatikan dan dipertimbangkan sebelum mengambil suatu keputusan. Pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan kurikulum merupakan proses kebijakan yang didalamnya terdapat tanggungjawab berbagai pihak yang berkepentingan dengan permasalahan pendidikan secara legal. Kadangkala ditemukan sikap pro dan kontra, yakni sikap menerima dan menolak terhadap hasil keputusan kurikulum. Hal ini mungkin dikarenakan adanya perbedaan sudut pandang mereka terhadap hasil keputusan kurikulum dan fungsi sekolah.

Sementara itu, strategi yang kedua adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan SDM dan SDA yang dimiliki. Peningkatan SDM dalam konteks ini adalah peningkatan kinerja SDM yang dimiliki agar menjadi SDM yang profesional. Sedangkan peningkatan SDA dalam konteks ini adalah peningkatan semua sumberdaya non manusia baik sarana-prasarana maupun lingkungan.

Berbicara mengenai peningkatan SDM dalam tataran organisasi sekolah maka akan bersinggungan dengan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan manajemen dalam konteks ini dilihat dari dua sisi. Sisi pekerjaan dan sisi pekerja. Jika manajemen sumber daya manusia dilihat dari sisi pekerjaan maka terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Berkenaan dengan pemberdayaan SDM, dapat disimpulkan bahwa inti dari pemberdayaan itu sendiri meliputi tiga hal yaitu pengembangan, memperkuat potensi/daya, terciptanya kemandirian. Strategi yang tepat untuk memberdayakan SDM, di antara lain:<sup>2</sup>

1. Memberdayakan SDM melalui kerjasama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme SDM di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan SDM dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
2. Memberi kesempatan kepada para SDM untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh SDM untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya.
3. Mendorong keterlibatan seluruh SDM, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua SDM dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada 8 asas yaitu:
  - a. Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan SDM akan harga dirinya mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi.

---

<sup>2</sup> Ambar Teguh Sulistyani, *Kemitraan dan Model Pemberdayaan*, (Yogyakarta: Gowa Media, 2004), 79.

- b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan SDM membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi.
- c. Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan SDM untuk berpikir kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Asas kesatuan, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan SDM sebagai pengurus upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada SDM terhadap sekolah tempat mereka melaksanakan tugas.
- e. Asas persatuan, kepala sekolah harus mampu mendorong para SDM untuk meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan dan misi sekolah. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan sistem imbalan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
- f. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi SDM, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.
- g. Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para SDM, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.

- h. Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh SDM untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
- i. Kemampuan memberdayakan SDM di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian SDM dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.<sup>3</sup>

Sementara itu, untuk peningkatan mutu melalui peningkatan sumber daya alam maka akan berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana. Harus disadari bahwa kegiatan pembelajaran tidak akan terlepas dari fasilitas sekolah, karena fasilitas atau sarana prasarana sekolah sangat menunjang dalam meningkatkan kemampuan dan potensi peserta didik. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan hal yang sangat menunjang atas tercapainya suatu tujuan pendidikan.

E. Mulyasa menjelaskan bahwa sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman,

---

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 103-105.

kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Namun jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran mata pelajaran biologi dengan memanfaatkan tumbuhan yang ada, maka komponen tersebut bisa disebut sebagai sarana pendidikan.<sup>4</sup>

Lebih luas Mulyono memaparkan bahwa manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinyu terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai dalam PBM.<sup>5</sup>

Oleh karena itu, betapa pentingnya sumber daya manusia dan sumber daya alam dalam pendidikan, seorang kepala sekolah hendaknya bersungguh-sungguh dalam mengelola dan mendayagunakan semua potensi SDM dan SDA yang ada dengan sebaik-baiknya agar mampu memberikan dampak positif untuk kemajuan pendidikan.

Setelah peningkatan SDM dilakukan maka langkah selanjutnya yang ditempuh oleh MTsN Kunir dan SMP *Islamic Boarding School* Ar-Rohmah Malang adalah peningkatan prestasi belajar siswa. Peningkatan prestasi belajar siswa menjadi penting dikarenakan prestasi siswa merupakan salah satu faktor mutu pendidikan.

Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati menjelaskan bahwa pendidikan yang berkualitas berdasarkan konsep relatif tentang kualitas, maka para siswa diharapkan menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 49.

<sup>5</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta, Ar-Ruzz Media: 2008), 184.

yang baik dalam bahasa nasional dan internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, siap secara kognitif untuk pekerjaan yang kompleks, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, dan menjadi warga negara yang bertanggungjawab secara sosial, politik dan budaya. Intinya para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.<sup>6</sup>

Untuk mewujudkan hal tersebut maka prestasi belajar siswa baik akademik maupun non akademik dituntut untuk benar-benar ditingkatkan. Tanggungjawab yang besar berada dipundak kepala sekolah dan para guru untuk benar-benar mendidik para siswanya agar menjadi lulusan yang bermutu.

Nurkolis menjelaskan bahwa dalam upaya peningkatan prestasi belajar siswa agar mampu meningkatkan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti:<sup>7</sup>

1. Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*Scholastic Aptitude Test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*).
2. Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*).

---

<sup>6</sup> Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), 293-294.

<sup>7</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 78-79.

3. Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur.
4. Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
5. Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja, membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian pekerjaan.

Dalam meningkatkan prestasi belajar siswa MTs N Kunir dan SMP *Islamic Boarding School Ar-Rohmah* Malang merumuskan beberapa kegiatan walau sebagian kegiatan tersebut belum terlaksana dengan baik. Hal ini tentu menuntut kepala sekolah untuk bekerja lebih keras dalam mengatur SDM yang ada agar bekerja lebih keras sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Strategi terakhir agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan adalah membangun citra lembaga. Pada prinsipnya, semakin baik citra lembaga di masyarakat maka semakin banyak pula masyarakat yang menitipkan anaknya di lembaga tersebut. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk citra lembaga di mata masyarakat maka semakin sedikit pula masyarakat yang menitipkan

anaknyanya di lembaga tersebut. hal ini menegaskan bahwa citra lembaga sangat berpengaruh dalam jumlah input yang diperoleh.

Salah satu cara untuk membangun citra lembaga yang ditempuh oleh kedua lembaga ini adalah menjalin hubungan sosial baik dengan sesama lembaga pendidikan maupun dengan masyarakat. Menjalinkan hubungan dengan masyarakat dalam konteks ini adalah masyarakat *eksternal sekunder* maupun *eksternal tersier*.

Nanang Fattah menjelaskan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat tentang kebutuhan dari praktik pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha memperbaiki sekolah.<sup>8</sup> Lembaga pendidikan merealisasikan apa yang dicita-citakan oleh warga masyarakat tentang pengembangan putra putrinya, agar mereka dapat tumbuh dan berkembang secara total, integratif, dan optimal.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah.<sup>9</sup> Sekolah atau lembaga pendidikan merupakan sebuah sistem sosial yang merupakan bagian integral dari masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, bagi sekolah juga harus mampu menunjang pencapaian

---

<sup>8</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 208.

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, 165.

tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

Oleh karena itu, sekolah berkewajiban memberi pemahaman tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan kata lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis.

Menurut Mulyono, konsep hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat dapat terwujud dengan langkah-langkah sebagai berikut:<sup>10</sup>

1. *Ta'aruf* (saling mengenal), yaitu melaksanakan proses saling mengenal secara fisik, pemikiran dan kejiwaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. *Tafahum* (saling memahami), yaitu melaksanakan proses saling memahami dengan menyatukan hati, menyatukan pemikiran, dan menyatukan amal.
3. *Tarahum* (saling mengasihi), yaitu melaksanakan proses saling mengasihi, baik secara lahir, batin maupun pikiran.
4. *Ta'awun* (saling bekerja sama), yaitu melaksanakan proses saling tolong menolong, melalui hati (saling mendoakan), melalui pemikiran (berdiskusi dan menasihati), serta berwujud dalam bentuk amal shaleh (bantu membantu).

---

<sup>10</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi...*, 207.

5. *Takaful* (saling menanggung), yaitu melaksanakan proses saling menanggung setelah proses *ta'awun* dengan hati saling menyatu dan saling percaya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu kegiatan komunikasi yang lebih terarah antara sekolah dan masyarakat melalui langkah-langkah: saling mengenal, saling memahami, saling mengasihi, saling menolong, dan saling menanggung, sehingga terwujud kerja sama yang baik dan saling menguntungkan kepada pihak-pihak yang terkait, dengan tujuan utamanya yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dari penjelasan diatas, jika dikaitkan dengan teori formulasi maka dapat disimpulkan bahwa proses formulasi yang dilakukan kedua lembaga mendukung teori yang ada. Prim Masrokan menjelaskan bahwa formulasi strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini, organisasi harus merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal.<sup>11</sup>

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwa proses formulasi strategi dilakukan dengan beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut diawali dengan merumuskan visi, misi, nilai, kemudian mencermati lingkungan

---

<sup>11</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan; Konsep dan Implementasinya di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal, EPISTEME, Vol 3, No 2, (Tulungagung, PPs STAIN Tulungagung, 2008), 158

internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal.

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Syaiful Sagala. Sagala menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan adalah: 1) perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategi (*strategi setting*) yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.<sup>12</sup>

Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang kepala sekolah hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelolah. Hal ini dimaksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya *ghiroh* untuk bertanggung jawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

---

<sup>12</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 133.

## **B. Implementasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Implementasi strategi dalam konteks manajemen strategik adalah proses menjabarkan strategi-strategi yang telah dirumuskan kedalam bentuk tindakan-tindakan nyata. Tindakan-tindakan tersebut kemudian *dimanage* dengan baik agar strategi-strategi tersebut terwujud.

Dalam proses implementasi strategi, seorang kepala sekolah harus memanfaatkan segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun non manusia untuk mewujudkan strategi tersebut. Menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan menggunakan sumber daya non manusia dengan maksimal akan mampu mewujudkan strategi tersebut. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik maka strategi tersebut tidak akan terwujud.

Dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan, MTs N Kunir merumuskan beberapa kegiatan-kegiatan. Teknis pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut diserahkan kepada koordinator masing-masing. dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menggunakan sistem control dengan menjalin komunikasi intensif dengan koordinator kegiatan. Sistem lain yang diterapkan oleh kepala sekolah MTs N Kunir adalah dengan melakukan pengamatan, pengawasan, dan pengecekan secara berkala.

Hal senada juga dilakukan oleh SMP *Islamic Boarding School* Ar-Rohmah Malang. Strategi yang telah dirumuskan kemudian dijabarkan dalam kegiatan-kegiatan kecil yang langsung dihandle oleh koordinator masing-

masing, dalam hal ini adalah wakil-wakil kepala sekolah. Teknis kegiatan tersebut pun diserahkan sepenuhnya kepada wakil-wakil kepala sekolah namun tetap berkoordinasi dengan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *top leader* hanya menjalankan fungsi control untuk mengetahui perkembangan kegiatan-kegiatan tersebut. Sistem control yang digunakan oleh kepala sekolah SMP *Islamic Boarding School* Ar-Rohmah Malang, sangat bervariasi. Kadang dengan langsung terjun ke lapangan, kadang menggunakan apel pagi dan kadang hanya menemui wakil-wakil kepala sekolah.

Penyerahan teknis pelaksanaan kepada koordinator kegiatan memang tidaklah salah. Namun, sebagai seorang pemimpin, langkah lebih baik untuk mengetahui teknis pelaksanaan kegiatan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar mempermudah sistem pengontrolan, pengawasan maupun pemantauan.

Monitoring menghendaki pimpinan untuk secara langsung melihat proses yang terjadi, juga dengan dukungan dokumen-dokumen dan pendapat-pendapat dari yang dimonitor, hal ini dilakukan sebagai validasi dan keabsahan proses monitoring. Data-data dan fakta tersebut selanjutnya dijadikan sebagai rujukan bagi pimpinan untuk melakukan evaluasi terhadap proyek yang dikerjakan, program yang disiapkan atau bahkan sampai pada titik rencana yang sudah dibuat.

Sementara itu, pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah, dan kelompok kelompok kerja. Konsep pengawasan efektif ini mengacu pada pengawasan

mutu terpadu. Dalam dunia pendidikan akan dapat efektif jika pada setiap tingkatan pendidikan mempunyai keterpaduan, kerjasama yang baik antar kelompok kerja dan pimpinan dalam melakukan pengawasan. Partisipasi penuh dalam setiap tingkatan atau kelompok dalam melakukan pengawasan. Prinsip yang digunakan dalam pengawasan ini adalah kontribusi setiap anggota dan ide diterima dipertimbangkan yang relevan dengan program dan nilai- nilai yang dimiliki.

Adapun kondisi yang perlu diperhatikan jika pengawasan dapat berfungsi efektif antara lain: pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan, dan kriteria yang dipergunakan dalam system pendidikan, yaitu relevansi, efektifitas, efisiensi, dan produktifitas, pengawasan harus disesuaikan dengan standar yang telah ditentukan, pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi, pengawasan harus dibatasi jangan terlalu sering, karena ini akan berdampak pada karyawan dalam keadaan yang penuh kekangan, system pengawasan harus dijadwalkan/terkoordinir, pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan, pengawasan juga mengacu pada prosedur pemecahan masalah dan menemukan solusi.<sup>13</sup>

Oleh karena itu, sebagai kepala sekolah, selain menempatkan sumberdaya manusia sesuai dengan kemampuannya dan memanfaatkan sumber daya non manusia dengan semaksimal mungkin, kepala sekolah juga harus melakukan pengawasan sebaik mungkin agar implementasi strategi berjalan sesuai rencana.

---

<sup>13</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004 ), 107

### C. Evaluasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Evaluasi strategi dalam organisasi pendidikan diharapkan mampu memberikan gambaran untuk berbenah agar lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan demi meingkatkan mutu pendidikan.

Langkah terakhir dalam manajemen strategik adalah evaluasi strategi. Dari hasil evaluasi inilah yang akan menjadi rujukan untuk melakukan formulasi berikutnya. Sehingga evaluasi strategi dalam manajemen strategik adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>14</sup>

Evaluasi strategi yang dilakukan oleh MTs N Kunir adalah dengan mengadakan rapat rutin internal bidang dan rapat menyeluruh. Dua jenis rapat ini dimanfaatkan oleh MTs N Kunir untuk melakukan evaluasi strategi-strategi yang telah diimplementasikan. Hal senada juga dilakukan oleh SMP *Islamic Boarding School Ar-Rohmah* Malang. Rapat rutin tiga kali seminggu yakni rapat internal, rapat dengan bidang akademik yayasan dan rapat bersama pengurus yayasan dijadikan momentum untuk mengevaluasi semua strategi yang telah diimplementasikan. Dalam rapat tersebut, kedua lembaga

---

<sup>14</sup> Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997), 86.

sama-sama mengambil langkah-langkah perbaikan kedepan agar strategi yang dirumuskan nantinya berjalan dengan lancar.

Akdon menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua jenis evaluasi, yaitu (1) evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. (2) evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.<sup>15</sup>

Menurut analisis peneliti, dua jenis evaluasi yang dijabarkan oleh Akdon telah diterapkan oleh kedua lembaga yang diteliti baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif. Oleh karena itu, hasil evaluasi strategi merupakan acuan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan rencana pengembangan sekolah, dan sekaligus menjadi bahan masukan untuk usaha pembinaan dan pengembangan kinerja warga sekolah dalam rangka menerapkan visi, misi, dan peningkatan status jenjang akreditasi sekolah, termasuk dimanfaatkan sebagai tolok ukur untuk persaingan kualitas sekolah pada tingkat internasional, regional, nasional, propinsi, maupun tingkat kabupaten/kota.

---

<sup>15</sup> Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), 176-177.