

BAB V

PEMBAHASAN

A. Formulasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Formulasi strategi merupakan bagian awal dari runtutan manajemen strategic yang didalamnya mengandung alasan, harapan dan langkah jelas untuk melaksanakan roda organisasi. Cakupan formulasi meliputi tahapan perumusan visi dan misi lembaga yang dibentuk sesuai dengan karakteristik lingkungannya yang dibawah naungan Muhammadiyah. Target yang diusung lembaga pendidikan tersebut mengacu pada kebutuhan dan kondisi internal lembaga. Penetapan strategi yang mampu menjawab kebutuhan dan dapat dijalankan menjadikan tahapan formulasi lebih hidup dan berkesinambungan dengan visi dan misi organisasi.

Langkah -langkah sistematis perlu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan lembaga. Langkah tersebut diawali dengan perencanaan dan analisa mengenai kemungkinan- kemungkinan serta kemampuan suatu lembaga dalam mengaktualisasikan kinerjanya. Analisa diperlukan agar organisasi mampu memperkirakan apakah strategi tersebut sampai kedalam tujuan yang diharapkan atau tidak.

Bentuk analisa dijadikan sebagai acuan dalam menentukan keputusan dan tindakan lanjutan lembaga pendidikan Islam guna meraih mutu yang

diinginkan. Analisis lingkungan internal dan eksternal seperti yang dikemukakan oleh Akdon meliputi Analisis Lingkungan Internal (ALI), merupakan analisa yang mencakup kekuatan dan kelemahan ditubuh lembaga. Sedangkan Analisa Lingkungan Eksternal (ALE) merupakan perpaduan antara peluang dan tantangan dari luar lembaga.¹

Seperti yang telah dijelaskan pada bab II bahwa tujuan dan target merupakan kerangka jelas dari organisasi yang harus dicapai baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang serta sukar untuk berubah tanpa dipengaruhi oleh unsur hasil analisa lingkungan yang sangat memaksa. Tujuan yang di buat mengisyaratkan sebagai pandangan nyata dari visi dan misi organisasi. Sedangkan dalam kaitannya penelitian di kedua lembaga memperlihatkan bahwa tujuan dan target selaras dengan perumusan visi dan misi, yaitu lebih menekankan pada upaya peningkatan kemampuan ilmu dan agama peserta didik serta kreativitas dalam menumbuhkan potensi diri siswa.

Langkah terakhir dalam melakukan formulasi adalah berupaya agar impian dan tujuan dapat dijalankan. Perlu strategi yang mampu menjawab melalui metode dan pendekatan yang membumi. Strategi yang dibawa oleh kedua lembaga diarahkan pada kegiatan yang memperkenalkan sekolah pada publik melalui berbagai jalur program. Kedua lembaga yang berada dalam payung persarikatan Muhammadiyah, maka arah strategi dihadapkan untuk peningkatan kapasitas kemampuan siswa dan juga amaliyah kepada unsur

¹ Akdon, *Strategic Manajement for Educational Manajement*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 234

masyarakat yang membutuhkan sebagai wujud pengabdian Muhammadiyah untuk pendidikan.

Berkaitan dengan analisa dan penyusunan visi, misi, tujuan, target dan strategi lembaga maka SMK Muhammadiyah Watulimo dan MA Muhammadiyah Watulimo mempunyai kesamaan. SMK Muhammadiyah Watulimo mengedepankan kebutuhan masyarakat Watulimo dalam menyusun langkah formulasi strategi. Melalui analisa eksternal ini SMK M menampung keinginan masyarakat kedalam berbagai program yang ditawarkan. Disisi lain persaingan SMK M juga tergolong sangat ketat dengan SMK Negeri yang disokong oleh pemerintah daerah secara penuh. Analisa internal SMK M yaitu dengan memanfaatkan kemandirian anak, fasilitas pendukung dan juga dukungan penuh dari persarikatan Muhammadiyah diwilayah Cabang Watulimo.

MA Muhammadiyah Watulimo merupakan satu- satunya madrasah Aliyah di kawasan Watulimo dalam melakukan analisa kebutuhan masarakat dan kondisi internal memulainya dengan langkah pendekatan agama. Madrasah ini memulainya dengan pengembangan kurikulum dan lingkungan yang mendukung di internal madrasah serta dukungan dari PCM Muhammadiyah Watulimo. Kondisi eksternal lingkungan yang diamati oleh lembaga ini yaitu dengan melihat peluang akan kebutuhan lulusan yang berjiwa *interpreneur* dan mampu dalam materi agama Islam. Sehingga hasil dari proses analisa tersebut dipadukan menjadi visi dan misi yang diselaraskan.

SMK Muhammadiyah Watulimo yang tergolong sekolah kejuruan lebih mengutamakan profesionalisme lulusan dengan kemampuan berwirausaha. MA Muhammadiyah Watulimo lebih menekankan pada aspek keilmuan yang belum masuk pada teknis keprofesian tertentu serta membaca peluang di masyarakat dan kegiatan keagamaan. Sedangkan misi dari kedua lembaga juga mempunyai kesamaan terutama diwilayah pengembangan tujuan pembentukan karakter siswa yang berdasar ajaran agama. Sehingga diharapkan strategi yang difokuskan pada aspek kurikulum dan kesiswaan dikedua lembaga akan membawa dampak positif untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan.

SMK Muhammadiyah Watulimo melakukan langkah strategi untuk merubah kebiasaan anak pesisir kearah pembenahan sikap dan akhlak dengan cara memaksimalkan pemberian program sosial dan keagamaan bagi mereka. Strategi lain yang diterapkan oleh lembaga ini yaitu melalui bantuan langsung dan kerja sama terhadap masyarakat melalui wadah kurikulum dan bantuan sosial. Sekolah kejuruan ini juga memberikan peluang bagi siswanya dengan membuka akses bagi pemberi informasi tenaga kerja bagi lulusan.

Strategi yang dijalankan untuk mengembangkan kurikulum dan peningkatan kualitas keagamaan, bagi kedua lembaga adalah meningkatkan pengalaman siswa di bidang ilmu pengetahuan agama dan keterampilan lain yang mendorong siswa berfikir untuk mandiri selepas sekolah. Keagamaan adalah salah satu item penting yang diprioritaskan dilembaga pendidikan Muhammadiyah. SMK M sekolah berbasis keterampilan kerja yang mesti

menjalankan system kurikulum dari pemerintah tentunya diimbui dengan aspek materi kemuhammadiyah. Sedangkan MA Muhammadiyah Watulimo strategi pengembangan kurikulumnya terletak diwilayah praktik keagamaan dan kegiatan pengembangan diri.

Strategi melibatkan masyarakat dalam setiap kegiatan ini adalah bagian dari membalas dengan respon positif dari keinginan pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan konsep peningkatan mutu dengan memperhatikan pelanggan baik secara internal maupun pelanggan eksternal dalam hal ini adalah masyarakat.

B. Implementasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Implementasi strategi dalam kajian manajemen strategik adalah proses menterjemahkan strategi yang telah dirumuskan dan merangkum segala sumber daya dalm organisasi untuk diimplementasikan agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Setidaknya ada beberapa pokok bahasan untuk melihat efektifitas pelaksanaan strategi, yaitu, (1) struktur siapa yang memiliki tanggung jawab tugas, kepala sekolah bertanggungjawab kepada siapa; (2) proses bagaimana masing- masing tugas dikerjakan secara personal; (3) tingkah laku, etika, motivasi disiplin, penghargaan.²

Komponen tersebut menyangkut kegiatan sumber daya yang tersedia dan pelimpahan wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Hasil temuan

² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,139.

penelitian yang diperoleh di MA Muhammadiyah Watulimo adalah dengan melakukan tinjauan, analisa dan pelaksanaan program secara menyeluruh. Implementasi tersebut diselenggarakan dengan program masing-masing wakil kepala madrasah yang telah ditentukan. Hal tersebut berarti terdapat pelimpahan wewenang antara pimpinan ke bagian wakil-wakilnya di madrasah. Bagian waka kurikulum disini membuat seperangkat program pembelajaran dan analisa mengenai intrakurikuler dan ekstrakurikuler sekolah. Intrakurikuler tersebut lebih diprioritaskan pengembangan di wilayah keagamaan. Waka kesiswaan berperan sebagai kordinator utama pelaksanaan kegiatan pengembangan siswa dalam berbagai hal, baik kompetisi dan kegiatan keorganisasian.

SMK Muhammadiyah Watulimo lebih secara eksplisit dan khusus mencetak siswa yang berkemampuan *life*. Target dari kedua lembaga memperlihatkan lebih dominan untuk meningkatkan mutu lulusan dengan program keagamaan, kewirausahaan sesuai keinginan masyarakat watulimo dan penerima lulusan. Program ini dimaksudkan sebagai jawaban dari kebutuhan pasar atau masyarakat. Sehingga seperti halnya teori mutu dengan usaha untuk memuaskan pelanggan baik secara internal dan eksternal maka diharapkan mutu akan tercapai.

Di SMK Muhammadiyah bentuk implementasi strategi yang dilaksanakan mulai dari tingkat pimpinan hingga kepada wakil dan kepala jurusan. Melalui system ini kordinasi yang dilakukan berlangsung secara teratur. Pelaksanaan strategi pada wilayah kesiswaan lebih mendominasi

dengan kegiatan organisasi IPM dan Hizbul Wathan. Sedangkan kegiatan kurikulum melaksanakan kordinasi anatara kepala sekolah, staf dan dengan ketua jurusan yang ada. Kegiatan tersebut mencakup penegembangan kurikulum, analisis jurusan dan pengmbangan potensi dan kualitas pendidik. SMK Muhammadiyah Watulimo melakukan pengembangan kurikulum muatan local kemuhammadiyah dan keagamaan dan melakukan peningkatan dalam segi praktikum jurusan bagi siswa. Pengembangan SDM yang dilakukan juga mempunyai kesamaan hanya saja di SMK M melakukan pendelegasian asesor karena kebutuhan jurusan sekolah dan juga keikutsertaan dalam MGMP kabupaten.

.Kepala sekolah sebagai pimpinan yang memahami kondisi internal dan mampu membaca segala kemungkinan mesti menjawabnya dengan berbagai keputusan yang berimbas pada pelaksanaan program. Dalam hal ini pelimpahan wewenang dalam setiap pelaksanaan program dan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung atas kinerja bawahan menjadi pilihan yang paling tepat yang dilakukan kedua lembaga dibawah naungan dikdasmen Muhammadiyah.

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,

kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah.³ Berkaitan dengan hal diatas kedua lembaga berkomitmen dalam memenuhinya dengan meyusun strategi yang dapat mengarah ke pada hal tersebut. Sebab lembaga pendidikan Muhamamdiyah di Watulimo meyakini bahwa peningkatan kualitas siswa salah satunya ditunjang dengan kelengkapan fasilitas.

C. Evaluasi Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Evaluasi merupakan kegiatan yang sistematis dan periodik, didalamnya berusaha melihat kondisi sebenarnya suatu obyek dibandingkan terhadap kriteria- kriteria yang telah tersusun sebelumnya. Gambaran tersebut adalah langkah terakhir dalam proses manajemen strategik.

Melalui evaluasi maka diharapkan lembaga akan melihat kondisi yang sedang dihadapi dibandingkan dengan kriteria yang mesti dijalankan. Sebab evaluasi akan memberikan wacana tentang kualitas kinerja dan program yang telah dilalui terhadap berbagai kondisi yang sedang dihadapi. Sehingga organisasi akan dapat menilai diri untuk berbenah atau melakukan peningkatan yang berkelanjutan.

Dunia pendidikan diharapkan untuk terus melakukan pengembangan sehingga perlu adanya penilaian terhadap berbagai program yang telah dijalankan. Hasil yang didapatkan dari penilaian tersebut akan menghasilkan jawaban atas berbagai pertanyaan, yaitu apakah tujuan lembaga telah tercapai atau belum. Proses evaluasi setidaknya ada tiga jenis manfaat, seperti yang

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 49.

telah disinggung di bagian bab sebelumnya, yaitu proses evaluasi dilakukan beriringan dengan pencetus program dan implementasinya, selain itu evaluasi strategi dilakukan sebagai informasi atas jawaban dari kendala strategi, sedangkan evaluasi juga mampu menjadi alat ukur atas kriteria proses formulasi terhadap implementasi yang telah terlaksana. Munculnya tahap evaluasi kemudian menjadi siklus berkelanjutan untuk melakukan pembenahan lembaga di tahap berikutnya.

Seperti halnya menurut Akdon, secara garis besar terdapat 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.⁴ Kinerja yang telah terlaksana dalam satuan manajemen strategik akan terlihat hasil yang dicapai jika dalam proses evaluasi dapat muncul kesimpulan. Penilaian kinerja akan dijadikan *refleksi* bagi lembaga untuk senantiasa berbenah.

Akdon juga berpendapat bahwa ada dua cara dalam melakukan evaluasi yaitu: (a) evaluasi dilakukan melingkupi tiga proses dalam manajemen lembaga mencakup input, proses dan output, hal tersebut cenderung sering dilakukan secara periodik sesuai pola monitoring kerja. (b)

⁴ Akdon, *Strategic Manajemen ...*, 176-177.

evaluasi dari sisi input dan output, ini mempermudah dan mempercepat proses evaluasi dan sering dilakukan dengan periode yang relative lama.⁵

Evaluasi dilaksanakan oleh para pimpinan dan wakil- wakilnya dengan memperhatikan ketercapaian program di setiap bidang. Evaluasi diwilayah pimpinan dan wakil ini menjadikan efektifitas dalam pengambilan keputusan untuk ditindaklanjuti sebagai bahan rekomendasi dalam menyusun formulasi strategik ditahapan berikutnya. MA Muhammadiyah Watulimo melakukaj evaluasi pimpinan secara informal ditengah- tengah pelaksanaan program. Sedangkan SMK M melaksanakan rapat para pimpinan ini setiap hari Jum'at. Bahasan yang dibawa dikedua bentuk evaluasi ini terdiri atas wilayah kurikulum, kesiswaan dan kelengkapan fasilitas penunjang siswa.

Evaluasi strategi yang dilakukan di MA Muhammadiyah Watulimo adalah dengan mengadakan rapat rutin yang bersifat internal dengan melibatkan semua unsur pendidik. Selain itu agenda evaluasi juga melibatkan unsur kemenag dan juga pimpinan cabang Muhammadiyah melalui bentuk pendelegasian. Proses evaluasi juga ditempuh dengan melakukan rapat yang bersifat non formal yang hanya melibatkan kepala sekolah dan wakil kepala serta beberapa staf. Rapat dilakuakn dengan bahsan evaluasi dan juga pembenahan program yang telah dilaksanakan setiap harinya.

Kegiatan evaluasi yang melibatkan seluruh dewan guru di SMK M dilakukan seiap semester sekaligus meminta laporan pertanggungjawaban

⁵ Akdon, *Strategic Manajemen ...*, 177-179.

kepada masing- masing jurusan agar nantinya sekolah memiliki analisis untuk menetapkan program lanjutan kedepan.

Kegiatan evaluasi di MA dan SMK Muhammadiyah watulimo menunjukkan adanya system pemantauan. Kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh elemen pimpinan cabang Muhammadiyah Watulio tersebut dalam pengerian yang dijelaskan Akdon memiliki beberapa bagian yaitu mencakup:⁶

1. Pencatatan, kodifikasi hasil kinerja lembaga atas dari implementasi dengan proses formulasinya.
2. Pelaporan, melakukan komunikasi dengan bagian- bagian tertentu yang memiliki kewenangan atas lembaga, yang berisi hasil pencatatan dalam proses pemantauan.
3. Tanggapan, respon dari pihak yang berwenang atas laporan hasil kinerja lembaga yang di pantau.

Tahapan tersebut dilaksanakan melalui mekanisme pendelegasian yang terdapat dalam struktur kerja kedua lembaga pendidikan Muhammadiyah. Pemantauan yang dilakukan tentu berdasar atas kriteria yang terdiri dari kesepakatan pihak dikdasmen Muhammadiyah pimpinan cabang Watulimo, pengalaman dari pimpinan cabang Muhammadiyah, serta berbagai referensi baik program kerja ataupun hasil- hasil ketetapan pimpinan cabang Muhammadiyah Watulimo.

⁶ Akdon, Strategic Manajemen ..., 190-191.

Analisa dari peneliti dari hasil temuan penelitian dalam konteks evaluasi strategi terlihat jelas bahwa kedua lembaga melaksanakan evaluasi mencakup analisa program sebelum, selama dan sesudah dilaksanakan. Terlihat dari proses pelaksanaannya tersebut. Sehingga hasil evaluasi strategi merupakan bahan pertimbangan dan acuan untuk memperbaiki lembaga dengan bantuan dan dukungan dari pihak Muhammadiyah sert masyarakat. Sebab evaluasi akan berguna jika hasilnya digunakan untuk perbaikan sesuai tuntutan pendidikan dan kebutuhan masyarakat.