

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perubahan zaman yang ditandai dengan kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan, budaya, dan seni telah memasuki seluruh aspek kehidupan. Untuk itu, pendidikan dituntut berperan aktif dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkarakter agar mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut.¹ Pendidikan merupakan tolak ukur perkembangan sebuah bangsa, apabila pendidikan yang dijalankan berkualitas maka dapat dipastikan bahwa perkembangan bangsa tersebut juga menuju ke arah yang lebih berkualitas pula.

Pendidikan merupakan penentu kualitas sumber daya manusia yang akan menjalankan roda pembangunan di masa depan sebagaimana amanat Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal I yang menerangkan bahwa konteks pendidikan di Indonesia berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga

¹ Luluk Ustadiatu M., dkk, Implementasi Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 2 Trenggalek, Kabupaten Trenggalek, *Jurnal Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, 2023.

negara yang demokratis serta bertanggung jawab.² Hal ini menegaskan bahwa warga Indonesia dituntut menjadi manusia dengan kecerdasan intelektual, keahlian, mampu memahami, serta memiliki moral yang sesuai dengan bangsa Indonesia.

Dari tahun ke tahun permasalahan pendidikan Indonesia cukup kompleks, salah satunya adalah rendahnya mutu pendidikan yang diakibatkan oleh tersumbatnya penyediaan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas dapat didefinisikan sebagai pendidikan yang membantu pengembangan kapasitas, pembentukan karakter, dan peradaban bangsa.³ Pendidikan dapat dikatakan berkualitas atau bermutu apabila mampu memfasilitasi tumbuh kembang kualitas peserta didik dengan segala ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, kepalsuan, ketidakjujuran, dan kurangnya akhlak serta iman. Perubahan dan perkembangan dalam pendidikan sejatinya tidak luput dari berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh lembaga pendidikan. Tantangan yang ada sebenarnya adalah pecutan untuk semua lembaga pendidikan agar mampu menyesuaikan diri dan menjadi motivasi untuk berkembang lebih baik serta pada akhirnya mampu menjawab tuntutan zaman.

Mutu pendidikan menjadi sebuah keharusan yang terus-menerus ditingkatkan demi mewujudkan masyarakat Indonesia yang lebih bermartabat. Maka dari itu, dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, sesuatu dikatakan

² UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Kemendiknas)

³ Zainal Arifin, *Manajemen Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, (Jogjakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta, 2018), 69-70.

bermutu jika memberikan kebaikan, baik kepada dirinya sendiri (lembaga pendidikan itu sendiri) maupun kepada orang lain (*stakeholder* dan pelanggan). Maksud dari memberi kebaikan adalah memuaskan kebutuhan pelanggan.

Dengan pola sederhana, pendidikan yang bermutu akan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu pula. Sumber daya manusia dengan mutu atau kualitas yang baik merupakan sebuah kekuatan bagi bangsa Indonesia.⁴ Berbagai usaha diupayakan untuk meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pendukung pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana, hingga pada peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan.⁵

Mutu didefinisikan sebagai suatu bentuk atau gambaran dari sebuah organisasi atau lembaga atas kualitas yang diberikan pihak produsen kepada konsumen artinya bahwa suatu organisasi atau lembaga dapat mengelola dengan baik untuk mencapai mutu pada *input*, proses maupun *outputnya*, sehingga organisasi atau lembaga harus memiliki hubungan yang baik dengan pelanggannya. Dari hubungan inilah dapat dikatakan sebagai lembaga yang bermutu.⁶

Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan harus dilandasi kesadaran pentingnya peran pendidikan, pengembangan sumber

⁴ Muwahid Sulhan, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Teras, 2013), 103.

⁵ Jamaluddin Iskandar, Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah, *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 2, 2017, 269.

⁶ Azizah A. dan Sobri A. Y, Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 25, No. 2, 2016, 209.

daya manusia, dan watak bangsa (*Nation Character Building*) yang berdampak pada kemajuan bangsa. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional serta bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.⁷

Realita yang terjadi bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih sangat jauh dari yang diharapkan. Hal ini tercermin dari hasil studi internasional, yaitu PISA (*Programme for International Student Assessment*) 2022 yang menempatkan Indonesia pada peringkat 71 dari 81 negara yang berpartisipasi dalam hal literasi membaca, matematika, dan sains. Meskipun hasil PISA 2022 menunjukkan adanya perbaikan dengan peringkat Indonesia naik 5 hingga 6 posisi, tantangan untuk mencapai kualitas pendidikan global yang optimal masih besar.⁸ Peringkat ini masih berada di bawah rata-rata OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) dalam skala global dan menunjukkan bahwa ada tantangan signifikan dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan nasional.

Melihat berbagai fenomena tantangan dalam perkembangan dan persaingan antar lembaga pendidikan yang melibatkan mutu atau kualitas, sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk cepat beradaptasi dan menerapkan berbagai strategi yang dapat memunculkan keunggulan dalam menghadapi

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 31.

⁸ OECD, *PISA 2022 Results: Country Notes – Indonesia*, (Paris: OECD Publishing, 2023), dikutip dari https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i-and-ii-country-notes_ed6fbcc5-en/indonesia_c2e1ae0e-en.html, diakses pada tanggal 15 September 2025, pukul 10.00 WIB.

pesaing. Problematika ini menuntut lembaga pendidikan untuk menerapkan manajemen strategik yang inovatif dan adaptif sehingga dapat menciptakan lulusan berkualitas dan berdaya saing.

Manajemen strategik pendidikan adalah proses perumusan, pengambilan keputusan pada dunia pendidikan yang mendasar dan menyeluruh, beserta penetapan cara pelaksanaannya dan evaluasi di akhir prosesnya. Dilakukan oleh seluruh pemangku kepentingan dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan.⁹ Dalam proses manajemen strategik, lembaga pendidikan dapat secara langsung mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut, dan penentuan strategi yang tepat dalam menghadapi segala perubahan dan perkembangan situasi pendidikan.¹⁰ Dalam kaitannya dengan manajemen strategik, lembaga pendidikan dapat menggunakannya untuk memperoleh mutu dan kualitas dengan menerapkan setiap tahapannya mulai dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam menghadapi tuntutan, kebutuhan, dan keinginan masyarakat terhadap pendidikan.¹¹

Madrasah sebagai lembaga pendidikan berbasis ke-Islaman juga menghadapi persoalan mutu pendidikan.¹² Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI Semester II Tahun 2020 atas Efektivitas Penerapan Kurikulum dalam Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah Tingkat Dasar menunjukkan sebanyak

⁹ Anindita Dyah Sekarpuri et al., *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta: Rizmedia Pustaka Indonesia, 2022), 1.

¹⁰ Ulfah Irani dan Murniati, Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, No. 1, 2014, 59-60.

¹¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 70.

¹² Muhamad Khoirul Umam, Analisis Lingkungan Strategik Dalam Corak Penyelenggaraan Pendidikan Islam, *Al-Hikmah: Jurnal Kependidikan dan Syariah*, Vol. 5, No. 1, 2017, 1-8.

9.994 dari 44.748 madrasah atau 22,23% madrasah MI/MTs negeri dan swasta belum memenuhi standar sarana prasarana yang ditetapkan oleh BAN S/M dan yang tercantum dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA. Selain itu mutu tenaga pendidik pada madrasah belum menunjukkan kualitas yang terukur dan optimal. Menurut data rekapitulasi pada *Education Management Information System* (EMIS) Pendis Kemenag, jumlah guru madrasah di Indonesia pada seluruh jenjang di Semester Ganjil 2020/2021 mencapai 929.511. Sementara itu, jumlah siswa madrasah telah mencapai 9.681.284 siswa. Dengan demikian, rasio antara jumlah guru profesional dengan jumlah siswa yang ada masih jauh dari kata ideal, ditambah distribusi guru yang sebagian besar masih terpusat di Pulau Jawa dan tidak merata di beberapa wilayah Indonesia.¹³

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Trenggalek sebagai salah satu madrasah di Kabupaten Trenggalek juga tidak luput dari tantangan mutu tersebut. MAN 1 Trenggalek memiliki visi menyelenggarakan pendidikan madrasah yang beraqidah Islami, berakhlak mulia, berwawasan kebangsaan, unggul, kreatif, dan inovatif, serta telah melaksanakan program strategik dalam beberapa program unggulan, diantaranya penyelenggara program SKS, madrasah plus keterampilan, madrasah riset, dan madrasah tahfidz.¹⁴

¹³ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Education Management Information System (EMIS) Pendis Semester Ganjil 2020/2021*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2021), dikutip dari <https://emis.kemenag.go.id/>, diakses pada 15 September 2025, pukul 11.00 WIB.

¹⁴ Dokumentasi resmi *website* MAN 1 Trenggalek, dikutip dari <https://man1trenggalek.sch.id/>, diakses pada 19 September 2025, pukul 15.00 WIB.

Hal tersebut haruslah diimbangi dengan kerja sama penerapan strategi madrasah untuk menjadikan sebuah pandangan yang luar biasa di mata masyarakat. Meskipun MAN 1 Trenggalek telah menerapkan berbagai program strategik untuk meningkatkan mutu, namun informasi mengenai implementasi dan keberhasilan manajemen strategik tersebut belum banyak diketahui publik. Hal ini disebabkan karena implementasi manajemen strategik di MAN 1 Trenggalek belum banyak dikaji secara mendalam. Informasi mengenai bagaimana strategi dirumuskan, dilaksanakan, dan dievaluasi masih terbatas dan belum banyak terpublikasi secara luas. Padahal, kajian semacam ini penting untuk memahami sejauh mana manajemen strategik mampu meningkatkan mutu pendidikan, sekaligus memberi model yang dapat direplikasi oleh madrasah lain. Kesenjangan inilah yang memotivasi peneliti untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen strategik diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Trenggalek, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas dan komprehensif bagi pembaca.

Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap manajemen strategik yang diterapkan di MAN 1 Trenggalek. Dalam hal ini, manajemen strategik sangat penting untuk diteliti dan *publish* sebagai contoh dan motivasi madrasah-madrasah lain. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek”**.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah tentang bagaimana Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek. Berdasarkan fokus penelitian, maka muncul pertanyaan penelitian antara lain:

1. Bagaimana Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek?
2. Bagaimana Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek?
3. Bagaimana Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus masalah yang ada di atas, maka tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk Mendeskripsikan Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek.
2. Untuk Mendeskripsikan Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek.
3. Untuk Mendeskripsikan Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memiliki manfaat bagi dunia pendidikan terutama pada lingkup manajemen strategik. Pada penelitian terdapat dua aspek manfaat, yaitu:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan yang sangat bermakna dalam membangun teori mengenai manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan serta mampu menambah khazanah keilmuan dan pengetahuan tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berbasis keilmuan.

2. Secara Praktis

Penelitian tentang manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 1 Trenggalek memiliki manfaat praktis, yaitu:

a. Bagi Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dalam pengembangan keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait penerapan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah penelitian ilmiah serta menjadi bahan rujukan bagi mahasiswa dalam penyusunan karya ilmiah selanjutnya.

b. Bagi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Bagi Manajemen Pendidikan Islam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian keilmuan, khususnya dalam penerapan teori manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi dan penguatan kurikulum agar lebih relevan dengan praktik di lapangan.

c. Bagi MAN 1 Trenggalek

Hasil peneliti ini diharapkan menjadi bahan masukan sekaligus referensi bagi lembaga pendidikan terkait dalam hal ini adalah MAN 1 Trenggalek. Dengan demikian diharapkan Kepala Madrasah dapat meningkatkan kemampuan dalam manajemen strategik.

d. Bagi Peneliti

Sebagai bahan latihan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam rangka memperluas pengetahuan tentang penerapan manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan.

e. Bagi Pembaca

Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pembaca mengenai adanya manajemen strategik dalam sebuah lembaga yang sangat berperan bagi peningkatan mutu pendidikan lembaga tersebut. Selain itu membantu memberikan kontribusi untuk pengembangan penelitian dalam hal manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan oleh peneliti selanjutnya.

f. Bagi Masyarakat Luas

Bagi masyarakat luas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara tidak langsung melalui peningkatan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan. Dengan penerapan manajemen strategik yang lebih baik, lembaga pendidikan dapat menghasilkan layanan pendidikan yang lebih berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

E. Penegasan Istilah

Untuk memudahkan dalam memahami dan menghindari kesalahpahaman dalam mengartikan penelitian ini, maka secara singkat terlebih dahulu penulis akan menjelaskan beberapa istilah yang berkaitan dengan judul penelitian ini. Judul penelitian ini adalah “Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek”. Penegasan istilah dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Secara Konseptual

a. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan.¹⁵

Formulasi strategi adalah adalah tahap awal dimana organisasi menetapkan visi dan misi disertai analisis mendalam terkait faktor internal dan eksternal organisasi dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi organisasi.¹⁶

Implementasi strategi adalah langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal

¹⁵ Fred R. David dalam Rina Widjajanti dan Mariyo, Penerapan Manajemen Strategi: Implementasi, Resistensi Dan Evaluasi Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan pada MAN 2 Kota Malang, *Al- Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora*, Vol. 8 No. 2, 2022, 13.

¹⁶ Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 30

serta penyesuaian tujuan organisasi mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.¹⁷

Evaluasi strategi adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan organisasi. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.¹⁸

b. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat, mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.¹⁹ Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan lembaga pendidikan dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang terkait dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma

¹⁷ Wahyudi dan Sri Agustinus, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), 17.

¹⁸ Fred R David, *Manajemen Strategi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2010), 5

¹⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 170.

atau standar yang berlaku.²⁰ Mutu pendidikan adalah kualitas pendidikan yang mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya.²¹

Dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah kepuasan pelanggan pendidikan atas terpenuhinya kebutuhan yang diharapkan, mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

2. Secara Operasional

Berdasarkan penegasan konseptual di atas, penegasan operasional dalam penelitian yang berjudul “Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Trenggalek” mengarah pada proses peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

²⁰ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Cet:I, (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 79.

²¹ Wahida Raihan Nasution, Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu Dan Manajemen Mutu Pendidikan, *ALACRITY : Journal Of Education*, Vol. 2, No. 1, 2022, 30.