

## ABSTRAK

**Al-Muhyiawaty, Baiti.** 2016. Implementation of Strategy Management in Improving the Quality of Education in SDIT Al-Mawaddah Ponorogo. Thesis, Department of Islamic Education Management, Pascasarjana Program, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo. preceptor: Dr. Harjali, M.Pd.

Keywords: Management Strategy and Quality Education.

These days, we can feel the influence of globalization coming into the Indonesian state in terms of both positive and negative. On the positive side, we can feel the rapid advances in science and technology, as well as in the field of communications. However, that is so sad, negative effects of globalization impact on the moral decline that is now common among adolescents. To meet the challenges of globalization faced, the school is a place to gain knowledge, should implement strategies featured to be able to face the impact of globalization and improve the quality of human resources itself. As well as prepare students who would jump in communities. SDIT Al-Mawaddah is the basic educational institution that integrates between educational boarding school with general education, educational institutions SDIT with system full day school as the development of Boarding School Girl Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo. On the basis of boarding education, institution SDIT Al-Mawaddah emphasis on habituation-conditioning conduct religious activities amaliyah, and creating a climate, culture and school environments condensed Islamic elements. With the hope of planting the religious norms can equip as well as make a strong religious foundation to students. With the balance between education boarding and general education.

This research aims to: (1) describes the management planning strategies undertaken in SDIT Al-Mawaddah, (2) explain the implementation of management strategies undertaken in SDIT Al-Mawaddah, (3) knowing the evaluation of management strategies undertaken in SDIT Al-Mawaddah.

In this case, researchers used a qualitative descriptive research. Location research SDIT Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo. Research data collection is done by using the interview, observation and documentation.

Based on the overall description of the results of research in the field. Then the researchers can deduce the following results: (1) When reviewing what the vision, mission and objectives of the school, the school that aims to make an institution that has excellence in achievement, by combining the national curriculum and local curriculum cottage into a unique blend more equal among primary school. (2) With the formulation and determination of the vision, mission and objectives of the school, then held the process through practices that have been determined in achieving the objectives of the strategy that has been set in order to achieve the vision, mission and objectives of the school. By empowering human resources of the schools that educators and education personnel. With the division of tasks in accordance with the field. (3) Evaluation of strategic management is carried out by utilizing regular meetings, both internally and thoroughly (Overall the parties involved in the processes of learning).

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena itulah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak dan keimanan. Puncak pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan hidup.<sup>50</sup>

Terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan pembangunan pendidikan, Negara diberi amanat sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945, bahwa Negara berkewajiban ... melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut *melaksanakan ketertiban dunia* ... Untuk mewujudkan amanat tersebut, Kementerian Pendidikan Nasional menetapkan Visi Pendidikan Indonesia tahun 2025 yang isinya: “Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu *dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah*”. Visi tersebut

---

<sup>50</sup>Dedi Mulyasana, Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 2.

dikembangkan dalam misi pendidikan Indonesia dalam rangka “Mewujudkan Pendidikan yang Mampu Membangun Insan Indonesia Cerdas Komprehensif dan Kompetitif.” Visi tersebut dikembangkan dalam tiga pilar pendidikan nasional yang meliputi: (1) pemerataan dan perluasan akses pendidikan; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; (3) penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik.<sup>51</sup>

Sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mencetak generasi Indonesia yang berkualitas, sudah seharusnya mendapat dukungan serta perhatian dari pemerintah dan masyarakat. Dalam lembaga pendidikan, tentunya sangat membutuhkan upaya yang maksimal dalam meningkatkan potensi serta mutu pendidikannya. Dengan didukung oleh sistem manajemen yang terencana, sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sarana-prasarana serta dana/biaya pendidikan yang tepat, maka sekolah akan berfungsi secara maksimal.

Dengan melihat perkembangan serta pesatnya persaingan yang terjadi, sekolah dituntut untuk menerapkan berbagai strategi unggulan agar dapat bersaing. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, manajemen strategik menjadi salah satu alternatifnya, karena manajemen strategik merupakan manajemen yang berorientasi masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal.

Di era global ini, persaingan dalam dunia pendidikan pun menjadi semakin pesat dan menuntut sekolah untuk lebih kreatif, inovatif dan

---

<sup>51</sup>Ibid., 10-11.

responsif dalam mempertahankan lembaganya. Salah satu upaya dalam mempertahankannya ialah dengan mengimplementasikan manajemen strategik dalam mengelola sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Persaingan yang terjadi di dunia pendidikan, berpengaruh dengan meningkatnya jumlah sekolah unggulan. Masing-masing sekolah berlomba-lomba membenahi manajemen strateginya agar dapat terus bersaing dan tidak tertinggal. Begitu pula yang terjadi di Ponorogo, salah satunya dengan adanya lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah.

Ada beberapa hal yang menarik perhatian peneliti mengenai implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDIT Al-Mawaddah. Belakangan ini, dapat kita rasakan pengaruh dari globalisasi yang masuk ke negara Indonesia baik dari segi positif maupun negatif. Dari segi positif, kita dapat merasakan semakin pesatnya kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, begitu juga di bidang komunikasi. Namun, yang begitu miris, pengaruh negatif dari globalisasi berdampak pada penurunan moral yang kini banyak terjadi di kalangan remaja. Untuk menjawab tantangan globalisasi yang dihadapi, maka sekolah yang merupakan tempat menimba ilmu, hendaknya menerapkan strategi unggulan untuk dapat menghadapi pengaruh globalisasi dan meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. Serta mempersiapkan siswa yang kelak akan terjun di masyarakat.

Untuk membuka tabir pendidikan Islam, proses pengembangan lembaga pendidikan Islam harus terus digalakkan. Dalam hal ini, ilmu

manajemen sangat dibutuhkan dalam proses pengembangan. Mengelola lembaga Islam berarti melakukan proses penataan kelembagaan pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dan non sumber daya manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>52</sup>

Adapun hal yang terkait dengan peningkatan mutu, yaitu: peningkatan mutu guru melalui pendidikan akademik dan profesional, mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan itu sendiri, dan peningkatan mutu penyelenggaraan program yang ada. Maka dari itu, potensi yang dimiliki siswa haruslah dikembangkan. Untuk memperoleh kecakapan hidup melalui lembaga pendidikan yang dipilihnya. Maka diharapkan lembaga pendidikan dapat memberikan fasilitas yang memadai serta dapat memberdayakan siswanya agar output yang diharapkan tercapai.

Demi tercapainya hal itu, maka lembaga menerapkan pembiasaan yang meliputi (pembinaan, penempatan akhlak dan penanaman nilai-nilai agama). Pembinaan, penempatan akhlak dan penanaman nilai-nilai agama harus dimulai sejak dini. Dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan kegiatan islami yang dilakukan setiap harinya akan sangat membantu peserta didik memahami norma-norma agama.

SDIT Al-Mawaddah adalah lembaga pendidikan dasar yang diselenggarakan secara terpadu antara pendidikan pesantren dengan

---

<sup>52</sup>Prim Masrokan Mutohar, Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, cet. II (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 37.

pendidikan umum, lembaga pendidikan SDIT dengan sistem full day school sebagai pengembangan dari Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo. Dengan berlandaskan pendidikan pesantren, lembaga SDIT Al-Mawaddah menekankan pada pembiasaan membaca ayat-ayat Al-Qur'an sebelum dimulainya pembelajaran, kemudian sholat dhuha berjamaah, sholat dhuhur berjama'ah dan menargetkan seluruh siswa hafal juz 'amma, dengan memberikan kebebasan kepada siswa untuk tinggal bermukim di dalam pesantren dengan pengawasan serta bimbingan dari beberapa pendidik (ustadzah) serta memberikan kebebasan menghafal surat-surat pilihan diantaranya. Ar-Rahman, Al-Waqi'ah, dan masih banyak lagi. Dengan harapan penanaman norma-norma agama dapat membekali serta menjadikan pondasi agama yang kuat kepada siswa. Dengan menyeimbangkan antara pendidikan berpola pesantren dan pendidikan umum.

Berangkat dari paparan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka untuk mengarahkan penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan dilembaga pendidikan yang penulis pilih dengan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah?
3. Bagaimana evaluasi manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan merupakan suatu target yang hendak dicapai dalam melaksanakan suatu kegiatan, berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menjelaskan perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah.
2. Untuk menjelaskan pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah.
3. Untuk mengetahui evaluasi manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak. Manfaat tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pendidikan, khususnya ilmu manajemen strategi dan ilmu tentang peningkatan mutu pendidikan.

2. Hasil penelitian ini akan memberikan gambaran tentang implementasi manajemen strategi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Lebih lanjut lagi, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan serta bahan pertimbangan bagi peneliti-peneliti yang lainya dalam melaksanakan penelitian sejenis di masa yang akan datang.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### E. Kajian Terdahulu

Kajian terdahulu merupakan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan pada masa lalu. Ada beberapa penelitian yang penulis temukan terkait dengan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Diantaranya yaitu, Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi multi kasus di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang). Penelitian ini lebih memfokuskan pada aspek formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi lembaga pendidikan Islam dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN Kunir Blitar dan SMP Islamic Boarding School Ar-Rohmah Malang. Formulasi strategi yang dilakukan di kedua lembaga ini diawali dengan merumuskan visi dan misi dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal. Kemudian menetapkan tujuan dan target yang dilanjutkan dengan penetapan strategi. Implementasi strategi dirumuskan dalam bentuk kegiatan-kegiatan. Evaluasi strategi dilakukan melalui rapat informal dan formal secara rutin baik dalam bidang internal ataupun menyeluruh.

Kemudian Implementasi Manajemen Strategi dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan. Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis profil, implementasi dan evaluasi manajemen strategi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang dideskripsikan melalui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya sekolah, kode etik, kebijakan sekolah, keberadaan lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite sekolah, lembaga mitra, alumni dan implementasi strategi dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional.

Dalam penjelasan beberapa penelitian di atas, peneliti mencoba meneliti bagaimana manajemen strategi yang diterapkan di lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah, dari segi perencanaan, penerapan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan mewujudkan visi dan misi keislaman untuk jangka panjangnya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi lebih lanjut guna meningkatkan strategi dalam ilmu manajemen terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan

## **F. Kajian Teori**

### **1. Manajemen Strategi**

Dijelaskan di dalam buku Husaini Usman Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan bahwa kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu berasal dari kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kata-kata yang digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam

bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>53</sup>

Istilah manajemen strategi terbentuk dari dua kata yakni strategic berasal dari bahasa Yunani, strategia, yang berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal. Jenderal Yunani yang efektif perlu memimpin tentara, memenangkan peperangan dan mempertahankan wilayah melindungi kota dari serangan.<sup>54</sup>

Konteks manajemen istilah strategi diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategi. Manajemen strategi adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.<sup>55</sup>

Lebih lanjut, Sagala menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan “suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab

---

<sup>53</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 5.

<sup>54</sup> Fidler, *Strategic Management for School Development* (London: Paul Chapman Publishing, 2002) dan Hussey, *Strategic Management From Theory to Implementation* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998).

<sup>55</sup> Ibid.

manajemen, mengkondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan”.<sup>56</sup>

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.<sup>57</sup>

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini, ada dua sistem yang terdapat dalam manajemen, yaitu sistem organisasi dan sistem manajerial organisasi. Sistem organisasi berhubungan dengan model atau pola keorganisasian yang dianut, sedangkan sistem manajerial berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerja sama yang diterapkan oleh para anggota organisasi.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129.

<sup>57</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 14.

<sup>58</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 11.

Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>59</sup>

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (dalam arti luas). Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.<sup>60</sup>

Winardi, berpendapat dalam bukunya *Manajemen Perilaku Organisasi* bahwa:

Sering kali kita mendengar ungkapan bahwa manajemen merupakan sebuah proses. Hal tersebut memanglah demikian, oleh karena sebagai proses, manajemen memerlukan waktu, untuk melaksanakannya. Ingat saja pada aktivitas perencanaan yang jelas memerlukan waktu dalam hal menyusun atau merancanginya; di samping itu, tindakan pengorganisasian, tindakan memimpin dan menggerakkan dan tindakan pengawasan dengan sendirinya juga memerlukan waktu. Maka, oleh karena elemen-elemen dalam proses manajemen yang dikemukakan dilaksanakan berulang, orang sering juga menggunakan istilah siklus manajemen. Sebuah proses merupakan suatu cara sistematis untuk melaksanakan hal-hal tertentu.<sup>61</sup>

Ia pun mengungkapkan bahwa, manajemen sebagai seni dan sebagai ilmu (*management as both art and science*), dengan berlangsungnya waktu

---

<sup>59</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 8.

<sup>60</sup>*Ibid.*

<sup>61</sup>J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi* (Jakarta: Kencana, 2004), 3.

manusia berhasil menghimpun sebuah kelompok pengetahuan sistematis (a systematic body of knowledge) yang merupakan inti “prinsip-prinsip” manajemen yang cenderung memiliki kebenaran dalam kebanyakan situasi manajemen. Dengan asumsi lain:

Andaikata para manajer memahami kelompok pengetahuan tersebut, dan mereka berkemampuan untuk menerapkannya dalam situasi-situasi tertentu, maka mereka akan mampu pula melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang dikenal secara efisien, dan efektif.<sup>62</sup>

Menurut Freddy Rangkuti, yang disebutkan di dalam buku Akdon, tentang *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan) Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.*<sup>63</sup>

Strategi adalah cara atau pendekatan yang dilakukan dalam melakukan penjaminan mutu dalam menilai kualitas proses (Process Quality) dan kualitas hasil (Product Quality).<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Ibid., 47.

<sup>63</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 2.

<sup>64</sup>Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 8.

Manajemen strategi adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.<sup>65</sup>

Manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategi ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja, tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan.<sup>66</sup>

Akdon berpendapat bahwa, strategi dan implementasi merupakan satu kesatuan yang menggambarkan tugas-tugas manajerial pada semua level dan lini dari organisasi. Untuk mendapatkan kesatuan dan keselarasan penerapan manajemen strategi dibutuhkan managerial style, kepercayaan (beliefs), nilai, etika, norma yang diterima dalam organisasi. Hal tersebut memperlihatkan bahwa selain masalah teknis perencanaan, sistem administrasi dan struktur organisasi (organization culture) adalah faktor yang sangat penting untuk mendapatkan komitmen dan respect dari semua individu dalam organisasi.<sup>67</sup>

Dedy Mulyasana berpendapat bahwa manajemen strategi adalah seperangkat putusan manajerial dan tindakan strategis yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan yang dirumuskan dalam

---

<sup>65</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management*, 9.

<sup>66</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 31.

<sup>67</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational*, 77.

formulasi strategi, implementasi, dan sistem evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan intern dan ekstern lembaga pendidikan/organisasi, dan bertujuan untuk mempertahankan sekaligus memenangkan persaingan.<sup>68</sup>

Manajemen strategi adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategi adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi penganggaran, penggunaan sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantuan kinerja, serta kualitas pelaporan.<sup>69</sup>

Dalam buku *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi* yang dialihbahasakan oleh Arman Hedyanto menyebutkan bahwa proses manajemen strategis bersifat dinamis. Input yang relevan serta akurat, yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun eksternal diperlukan untuk perumusan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya.<sup>70</sup>

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan (sekolah) dalam jangka panjang, yang berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan

---

<sup>68</sup>Dedi Mulyasana, Pendidikan Bermutu, 190.

<sup>69</sup>Ibid., 79.

<sup>70</sup>Michael A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, terj. Arman Hedyanto (Jakarta: Erlangga, 1997), 5.



pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

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

Tahapan manajemen strategi, proses manajemen strategi terdiri atas empat tahap, yaitu “pengamatan lingkungan, perumusan strategi, penerapan/implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi”.<sup>71</sup> Pengamatan lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi “variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi”.<sup>72</sup> Lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur

---

<sup>71</sup> Murniati, Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008), 50.

<sup>72</sup> Murniati dan Usman, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 46.

masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.<sup>73</sup>

Proses formulasi strategi yang juga disebut sebagai perencanaan strategik, meliputi: menetapkan arah strategi organisasi, mengidentifikasi lingkungan dan analisis SWOT, merumuskan tujuan-tujuan strategi, mengembangkan alternatif-alternatif strategi, kemudian memilih strategi yang akan dikembangkan.<sup>74</sup>

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, penetapan tujuan strategik dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka menyediakan customer value terbaik.

George A. Steiner berpendapat dalam bukunya *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, yang diterjemahkan oleh Ticoalu dan Agus Dharma, bahwa proses perencanaan strategi tidak akan berguna bagi perusahaan jika ia tidak berbuat lebih daripada hanya memaksa manajemen puncak untuk menyadari lingkungan yang berubah. Proses perencanaan strategi memusatkan perhatian pada peluang dan ancaman. Setelah memperhatikan peluang serta ancaman

---

<sup>73</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 33.

<sup>74</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BFPF Yogyakarta, 2001), 80.

yang ada, maka perencanaan strategi perlu mengarahkan dirinya untuk menetapkan visi, misi serta tujuan yang akan dicapai nantinya.<sup>75</sup>

Implementasi strategi “sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategi yang merupakan perwujudan dari program yang telah ditetapkan dalam proses perumusan strategi”.<sup>76</sup> Proses implementasi pendidikan yaitu, program, anggaran dan prosedur. Program merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan perencanaan, sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah penyelenggaraan program yang telah diurutkan secara sistematis, anggaran merupakan biaya program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang.

Evaluasi dan pengendalian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang dikemukakan oleh Usman kinerja atau performance adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>77</sup> Ada tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu: (1) peninjauan ulang faktor eksternal dan internal, (2) pengukuran kinerja, dengan membandingkan hasil

---

<sup>75</sup>George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, terj. Ticoalu dan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1988), 29.

<sup>76</sup>Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Strategik*, 33.

<sup>77</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik*, 488.

yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.<sup>78</sup>

Ada beberapa tipe strategi yang dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi, ia menyebutkan bahwa implikasi perencanaan SDM mempunyai empat tipe organisasi.<sup>79</sup> Pertama, (Defender) organisasi yang menggunakan strategi tipe ini umumnya, organisasi yang menghadapi pasar sempit dan jenis produk terbatas. Organisasi ini sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas, dan cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi dalam jangka panjang terhadap organisasi. Untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen ini, manajemen menempuh cara penilaian kerja berdasarkan pada karakteristik penyesuaian perilaku.

Kedua, (Prospector) organisasi yang tergolong inovatif yang selalu mencari peluang. Organisasi yang memposisikan kedudukan sebagai prospektor, selalu menciptakan produk unggul (output/lulusan). Namun, kekurangan dari tipe strategi ini adalah perencanaan disusun hanya dalam jangka pendek dan menekankan perencanaan penggantian.

Ketiga, (Analyzers), organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini ditandai dengan posisi yang selalu mengikuti peluang. Selalu mempertahankan kestabilan dan mengembangkan SDM. Perencanaan SDM meliputi perencanaan suksesi dan penggantian.

---

<sup>78</sup>Fred R. David, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 506.

<sup>79</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 160-162.

Keempat, (Reactor) organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini tidak memiliki orientasi pasar produk yang konsisten, dan tidak ingin mengambil resiko sebagaimana yang terjadi dalam dunia persaingan.

## 2. Operasionalisasi Fungsi-fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

### a. Perencanaan dalam Lembaga Pendidikan

Ruang lingkup perencanaan yang dikemukakan oleh Usman<sup>80</sup>, yaitu:

(1) perencanaan dimensi waktu. Yang terdiri dari perencanaan jangka panjang, perencanaan ini meliputi jangka waktu 10 tahun ke atas. Dalam perencanaan ini belum ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetapi lebih kepada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan dan pencapaian keadaan yang bersifat fundamental. Selain jangka panjang, ada pula perencanaan jangka menengah, perencanaan ini meliputi jangka waktu antara tiga sampai dengan lima tahun. Perencanaan ini merupakan penjabaran atau uraian perencanaan jangka panjang, dan sudah menampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif. Ada pula perencanaan jangka pendek, jangka waktunya maksimal satu tahun, perencanaan ini disebutkan dengan perencanaan operasional tahunan. Selanjutnya, (2) perencanaan dari dimensi spasial, yang terdiri dari perencanaan Nasional, regional, dan perencanaan tata ruang. (3) perencanaan dari dimensi tingkatan teknis perencanaan makro, mikro, sektoral, kawasan, dan perencanaan proyek.

---

<sup>80</sup>Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, 70.

Selanjutnya yaitu, karakteristik perencanaan pendidikan. disebutkan pula oleh Usman karakteristik perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi, harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik secara optimal, harus memberikan kesempatan pendidikan yang sama bagi semua peserta didik, harus komprehensif dan sistematis, harus berorientasi pada pembangunan, harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis, harus menggunakan sumber daya secermat mungkin, harus berorientasi pada masa yang akan datang, harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat, tidak statis tapi dinamis, dan harus merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan.<sup>81</sup>

Menurut George A. Steiner dan John B. Miner dalam bukunya *Kebijakan dan Strategi Manajemen* yang dialihbahasakan oleh Ticoalu dan Agus Dharma, hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, perlu memperhatikan mata-rantai konsekuensi sebab dan akibat sepanjang waktu dari suatu keputusan aktual atau keputusan yang dimaksudkan yang akan diambil oleh seorang manajer. Perencanaan jangka panjang juga memperhatikan rangkaian tindakan alternatif yang terbuka di masa datang, dan ketika pilihan sudah ditetapkan, maka pilihan tersebut menjadi dasar untuk setiap pengambilan keputusan yang sekarang. Esensi perencanaan jangka panjang adalah pengidentifikasian sistematis dari peluang dan ancaman yang akan ditemukan di masa datang, dengan menggabungkan data

---

<sup>81</sup>Ibid., 129.

yang relevan lainnya, memberikan dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan dengan menggunakan peluang dan menghindari ancaman.<sup>82</sup>

Perencanaan pendidikan didalamnya membahas desain kurikulum, penentuan jadwal kegiatan pembelajaran, penentuan tenaga pengajar, pembuatan team teaching, perumusan dan teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, strategi pembelajaran. Pola evaluasi, rapat-rapat dan berbagai kegiatan lainnya yang diencanakan dengan matang. Secara substansial, perencanaan pendidikan mengandung tiga hal yang mendasar, yaitu: (1) tujuan pendidikan; (2) perhitungan atau pertimbangan kebijakan pendidikan; (3) pelaksanaan rencana pendidikan.<sup>83</sup>

#### b. Pengorganisasian dalam Lembaga Pendidikan

Tugas berikutnya dari manajer adalah melakukan proses pengorganisasian, yaitu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi pendidikan dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam sistem jaringan kerja yang (relationship) yaitu menjalin hubungan dengan pihak eksternal lembaga dengan mempertegas tugas, fungsi, kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota antara satu dan yang lainnya. Dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan, manajer menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah

---

<sup>82</sup>George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi*, 88.

<sup>83</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, 102.

disepakati bersama. Manajemen berfungsi mengoordinasikan seluruh tugas dan fungsi personal dalam lembaga pendidikan sehingga tidak terjadi pelaksanaan kegiatan yang tumpang tindih yang sebenarnya hanya akan menghambur-hamburkan waktu dan biaya.<sup>84</sup>

#### c. Pengendalian dalam Lembaga Pendidikan

Pengendalian dapat dilakukan secara vertikal maupun horizontal, atasan dapat melakukan pengontrolan kepada bawahannya, demikian pula bawahan dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat. Pengawasan melekat lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja. Pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi memiliki rasa pengabdian, komitmen, dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja.<sup>85</sup>

#### d. Evaluasi dalam Lembaga Pendidikan

Mengevaluasi artinya menilai semua kegiatan untuk menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Dalam mengkaji masalah yang dihadapi, rumuskan solusi alternatif yang dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dan meningkatkan kualitas keberhasilan di masa yang akan datang. Evaluasi sebagai fungsi manajemen merupakan aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan

---

<sup>84</sup>Ibid., 118.

<sup>85</sup>Ibid., 124.



dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan.<sup>86</sup>

### 3. Keunggulan Penerapan Manajemen Strategi dalam Dunia Pendidikan

Sistem manajemen strategi yang menekankan pada manajemen visioner, proses, pencapaian hasil dan tindak lanjut dapat diterapkan dalam kegiatan manajemen pendidikan yang tujuannya untuk menghasilkan kualitas mutu pendidikan yang diharapkan. Ada beberapa keunggulan implementasi manajemen strategi yang dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

#### 1. Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

#### 2. Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

---

<sup>86</sup>Ibid., 125.

### 3. Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis :kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

### 4. Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

### 5. Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu, dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

### 6. Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai

kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.

#### 7. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.<sup>87</sup>

#### 4. Mutu Pendidikan

Didalam buku Nanang Fattah disebutkan Mutu adalah kemampuan (ability) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (services) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (satisfaction) pelanggan (customers) yang dalam dunia pendidikan dikelompokkan menjadi dua, yaitu internal customer dan eksternal. Internal customer yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (learners) dan eksternal customer yaitu masyarakat dan dunia industri.<sup>88</sup>

Dijelaskan oleh Dedy Mulyasana mengenai Mutu Pendidikan menurut Permendiknas nomor 63 tahun 2009 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan Sistem Pendidikan Nasional. Bukan hanya mutu pendidikan yang perlu dibahas oleh para pengambil kebijakan

---

<sup>87</sup>Siswanto H.B, Pengantar Manajemen. (Jakarta; Bumi Aksara, 2006), 68.

<sup>88</sup>Nanang Fattah, Sistem Penjaminan Mutu, 2.

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.<sup>89</sup>

Di dalam buku Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf tentang Benchmark Internasional Mutu Pendidikan, disebutkan bahwa mutu pendidikan dalam arti luas ditentukan oleh tingkat keberhasilan keseluruhan upaya pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan, baik berkenaan dengan mutu skolastik maupun non-skolastik. Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, mutu pendidikan ditentukan oleh sejauh mana tercapainya upaya pendidikan diukur dari tujuan pendidikan sebagaimana dirumuskan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang sistem pendidikan nasional.<sup>90</sup> Definisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam tergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yakni “Qualis” yang berarti what kind of (tergantung kata apa yang mengikutinya). Mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan kebutuhan.<sup>91</sup> Berkaitan dengan dunia pendidikan mutu bisa berarti kualitas yang berhubungan dengan hasil dari proses pendidikan itu sendiri. Menurut Hari Sudradjat menyatakan bahwa : “Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan

---

<sup>89</sup>Dedi Mulyasana, Pendidikan Bermutu, 129.

<sup>90</sup>Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf, Benchmark Internasional Mutu Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 21.

<sup>91</sup>Husaini Usman, Manajemen Teori, 407.

yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (life skill), lebih lanjut Sudradjat megemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (integrated personality) yaitu mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu, dan amal”.<sup>92</sup>

Selanjutnya Husaini Usman mengemukakan 13 (tiga) belas karakteristik yang dimiliki oleh mutu pendidikan yaitu:

- a. 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.
- b. Waktu wajar (timelines) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat.
- c. 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.
- d. Daya tahan (durability) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan.

---

<sup>92</sup>Hari Sudradjat, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK (Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

- e. Indah (aesthetics) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik.
- f. Hubungan manusiawi (personal interface) yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme.
- g. 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.
- h. Bentuk khusus (feature) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi).
- i. Standar tertentu (conformance to specification) yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- j. Konsistensi (consistency) yakni keajegan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataannya.
- k. Seragam (uniformity) yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam dan berpakaian.
- l. 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.

m. Ketepatan (accuracy) yakni ketepatan dalam pelayanan misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.<sup>93</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler.<sup>94</sup>

Menurut Edward Sallis, yang berpendapat mutu terpadu pendidikan yang memenuhi standar terakreditasi adalah yang menyamai BS750/ISO9000. Maka, sebuah sistem jaminan mutu pendidikan harus mencakup elemen-elemen berikut ini: (1) pengembangan lembaga/institusi atau perencanaan strategis; (2) kebijakan mutu; (3) tanggung jawab manajemen; (4) organisasi mutu; (5) pemasaran dan publisitas; (6) penyelidikan dan pengakuan; (7) induksi; (8) penyediaan kurikulum; (9) bimbingan dan penyuluhan; (10) manajemen pembelajaran; (11) rancangan kurikulum; (12) rekrutmen pelatihan dan pengembangan; (13) kesempatan yang sama; (14) pengawasan

---

<sup>93</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori*, 411.

<sup>94</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 53.

dan evaluasi; (15) susunan administratif; (16) tinjauan ulang institusional (evaluasi perbaikan).<sup>95</sup>

#### 5. Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Strategi

Manajemen strategi sangat dianjurkan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, karena manajemen strategi merupakan usaha, pemikiran atau penetapan pola yang strategi dalam merancang aktifitas manajemen pengelolaan pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Aktifitas pengelolaan manajemen meliputi manajemen strategi dan strategi operasional. Untuk menetapkan manajemen strategi menggunakan analisis yang biasa digunakan untuk mendiagnosis suatu kegiatan yang akan dikembangkan kemudian diwujudkan menjadi strategi yang diperlukan digunakan pendekatan SWOT dalam rangka mencapai mutu kompetitif pada tiga langkah utama yang dilakukan lembaga jasa atau pendidikan yaitu:

##### a) Analisis lingkungan

Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan memahami lingkungan, pelanggan, dan pesaing.

##### b) Menetapkan misi lembaga

Menetapkan alasan keberadaan lembaga dan mengidentifikasi nilai produk atau peserta didik yang akan dihasilkan oleh lembaga.

---

<sup>95</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 254.



c) Membentuk strategi

Membangun keunggulan bersaing seperti biaya yang sesuai, fleksibilitas rancangan atau isi, mutu, hasil yang baik, akses yang cepat, pelayanan yang memuaskan dan sebagainya.<sup>96</sup>

Dalam usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan, perlu adanya pengembangan strategi pelaksanaan berupa strategi operasional. Untuk mengembangkan strategi operasional, harus menggunakan metode yang sama yaitu mempelajari suatu analisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan (SWOT) yang ada dalam mengoperasionalkan kebijakan yang datang dari hirarki yang lebih tinggi. Kembangkan dulu berbagai strategi baru pilih dan putuskan mana yang paling sesuai. Berbagai strategi yang mungkin digunakan antara lain:

- Konsentrasi pelaksanaan program belajar. Hal ini berarti menghindari pemerataan dan penjatahan yang membuat program tidak berhasil dan berdaya guna, pemerataan cenderung asal ada.
- Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mewujudkan pusat-pusat kegiatan belajar masyarakat. Memanfaatkan sarana-sarana yang ada di masyarakat yang memungkinkan digunakan untuk kegiatan pembelajaran. Memberikan pengertian kepada masyarakat, sehingga mereka menjadikan pendidikan merupakan suatu kebutuhan.

---

<sup>96</sup> Sihombing, U, Pendidikan Luar Sekolah, Manajemen Strategi, Konsep, Kiat dan Pelaksanaan (Jakarta: P.D. Mahkota, 2000), 23.

- Membuat peta situasi dimana program akan dilakukan, hal seperti ini dapat dilakukan dengan analisis lingkungan. Apa potensi yang belum disentuh dan mungkin untuk dimanfaatkan.
- Mendorong tumbuhnya lembaga belajar atau organisasi kemasyarakatan yang bergerak pada jalur pendidikan, dan mendorong mereka menjadi pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat tersebut, dengan harapan lembaga ini lebih cepat tumbuh di masyarakat dan menyerap aspirasi yang tumbuh di masyarakat tersebut.
- Melatih pengelola pusat kegiatan belajar masyarakat, keberhasilan pendidikan masyarakat akan banyak ditentukan oleh kemampuan mengelola program yang dilaksanakan oleh masyarakat. Karena itu perlu dilengkapi dengan seperangkat pengetahuan operasional, sebagaimana layaknya tentara yang akan bertempur dan menginginkan kemenangan mereka perlu dilengkapi dengan peralatan militer yang memadai.
- Membentuk jaringan informasi dan pemasaran, hal ini erat kaitannya dengan penyalur hasil-hasil dari program belajar di masyarakat.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup>Ibid., 40.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **G. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Karena penelitian ini dilakukan secara natural atau alamiah, apa adanya, dalam situasi formal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisi serta menekankan pada penggambaran dan pemamaparan data sebaran alami sehingga dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.<sup>98</sup>

Penelitian kualitatif (Qualitative Research) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada penyimpulan.<sup>99</sup>

Dalam hal ini, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, temuan-temuan yang terjadi dalam penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan situasi dan kondisi yang terjadi mengenai Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Mawaddah.

---

<sup>98</sup> Suharsimi Arikunto, Pendekatan penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), 12.

<sup>99</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, Metode Penelitian Pendidikan (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 60

## H. Kehadiran Peneliti

Sehubungan jenis pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif maka keterlibatan peneliti sangat mutlak diperlukan<sup>100</sup>

Menurut Lexy J. Moleong, peneliti di lapangan menjadi syarat utama, peneliti mengumpulkan data dalam latar alamiah, dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Selain itu peneliti juga berperan sebagai perencana dan pelaksana tindakan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan penelitian, pengumpul dan penganalisis data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian, pencari tahu alamiah pengumpul data. Instrumen lainnya adalah pedoman observasi, dokumentasi dan test.<sup>101</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam penelitian yang secara langsung membuat rencana penelitian, menyiapkan media penelitian sekaligus pelaksana dalam penelitian. Disamping itu, peneliti juga bertindak sebagai pengumpul data dan pengamat (observer) dalam proses penelitian ini.

## I. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SDIT Al-Mawaddah yang merupakan kesinambungan terhadap lembaga pendidikan MTs dan MA di Pesantren Putri Al-Mawaddah 1 dan 2. Semua institusi tersebut berada di bawah naungan Yayasan Al-Arham. Sistem pendidikan yang dikembangkan

---

<sup>100</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 12.

<sup>101</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Peneliiian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 19.

berbentuk pendidikan dasar dengan sistem full day school (belajar mulai pukul 07.00-13.30 WIB) yang memberikan warna tersendiri dalam dunia pendidikan dasar terutama di daerah Coper Jetis Ponorogo yang mana di antara sekolah dasar sederajat lainnya belum menerapkan sistem full day school dan pembiasaan-pembiasaan seperti yang dilakukan oleh SDIT Al-Mawaddah.

Dengan berlandaskan pendidikan pesantren, lembaga SDIT Al-Mawaddah menekankan pada pembiasaan membaca ayat-ayat Al-Qur'an sebelum dimulainya pembelajaran, kemudian sholat dhuha berjamaah, sholat dhuhur berjama'ah dan menargetkan seluruh siswa hafal juz 'amma, dengan memberikan kebebasan kepada siswa untuk tinggal bermukim di dalam pesantren dengan pengawasan serta bimbingan dari beberapa pendidik (ustadzah) serta memberikan kebebasan menghafal surat-surat pilihan diantaranya. Ar-Rahman, Al-Waqi'ah, dan masih banyak lagi. Lembaga ini memadukan antara kurikulum Nasional dengan kurikulum Pondok dengan bentuk pengembangan kecakapan hidup (life skill) dan menjadi daya tarik tersendiri yang dimiliki oleh lembaga ini sehingga menarik perhatian peneliti untuk melakukan observasi serta penelitian di SDIT Al-Mawaddah.

#### **J. Sumber Data**

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek dari mana data diperoleh.<sup>102</sup> Dalam penelitian ini data diperoleh melalui:

---

<sup>102</sup>Ibid., 129.

- a) Hasil observasi dan catatan lapangan (field note) yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDIT Al-Mawaddah. Catatan lapangan (field note) adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.<sup>103</sup>
- b) Deskripsi hasil wawancara. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu<sup>104</sup>. Semua pihak yang terlibat dalam kegiatan penelitian di SDIT Al-Mawaddah akan menjadi sumber data utama ialah: kepala sekolah, guru serta staf terkait.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif sehingga dalam hal ini terdapat dua sumber data, yaitu sumber data utama dan sumber data pendukung. Selain itu, dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang dianggap penting bagi penelitian ini juga akan menjadi sumber data pendukung.

#### **K. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian dengan pendekatan-pendekatan kualitatif, pengumpulan data menggunakan interview, observasi dan dokumentasi.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 153.

<sup>104</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 231.

<sup>105</sup>Ibid.

### 1) Wawancara (interview)

Menurut Sutrisno Hadi, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua orang pihak yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yaitu yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>106</sup> Menurut Sugiyono, disebutkan bahwa ada beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.

Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan<sup>107</sup>. Selanjutnya adalah wawancara semi terstruktur jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori in-depth interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dan yang terakhir adalah wawancara tak terstruktur yaitu wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya<sup>108</sup>.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang

---

<sup>106</sup>Sugiyono, Metode Penelitian..., 227.

<sup>107</sup>Ibid., 233.

<sup>108</sup>Ibid., 233.

akan ditanyakan. Dengan wawancara ini dapat diperoleh informasi "emic" yaitu informasi dari responden yang menggambarkan pandangan dunia dari segi perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya.<sup>109</sup>

Kelebihan dari wawancara ini dapat dilakukan secara personal yang memungkinkan diperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Secara psikologis wawancara ini lebih bebas (pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas) dan dapat bersifat obrolan sehingga tidak melelahkan dan menjemukan informan. Oleh karena itu, peneliti harus mampu mengarahkan responden terhadap pembicaraan tentang data yang diharapkan.

## 2) Observasi (observation)

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.<sup>110</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi langsung (direct observation) karena jenis observasi ini dapat dilakukan secara formal ataupun informal. Dalam melakukan penelitian, sebaiknya peneliti sudah memahami terlebih dahulu pengertian-pengertian umum dari objek penelitiannya. Selain observasi langsung (direct observation), penelitian ini juga menggunakan observasi partisipatif, cara ini digunakan peneliti agar data yang diinginkan bisa diperoleh sesuai dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

---

<sup>109</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 71.

<sup>110</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 145.



Peneliti partisipatif maksudnya ialah peneliti terlibat langsung dan bersifat aktif dalam mengumpulkan data yang diinginkan dan juga peneliti mengarahkan obyek yang diteliti untuk melaksanakan tindakan yang mengarah pada data yang ingin diperoleh peneliti.<sup>111</sup>

### 3) Dokumentasi

Menurut Kaelan, metode dokumentasi adalah catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari orang lain, seperti biografi, peraturan, kebijakan, foto, film dan lain-lain.<sup>112</sup> Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti. Metode dokumenter ini merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari sumber non manusia.

Dalam penelitian ini dokumen yang digunakan adalah arsip-arsip atau semua sumber yang berasal dari non manusia yang berhubungan dengan implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDIT Al-Mawaddah.

## **L. Analisis Data**

Analisis dan interpretasi data merupakan tahap yang harus dilewati oleh seorang peneliti dalam lingkup penelitiannya. Adapun urutannya setelah tahap pengumpulan data, data analisis yang digunakan dalam penelitian kualitatif berbentuk (interactive analysis) analisa interaktif.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup>Sudarsono, F.X. Aplikasi Penelitian Tindakan Kelas(Departemen Pendidikan Nasional, 2001), 2.

<sup>112</sup>Kaelan, Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner (Jogjakarta: Paradigma, 2010), 113.

<sup>113</sup>Ibid.

Dalam kaitannya dengan bentuk data analisis ini, Miles dan Huberman menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu, reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan verifikasi data (verification).<sup>114</sup> Ketiga langkah tersebut haruslah dilakukan secara sistematis dan terus menerus.

Reduksi data merupakan suatu kegiatan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data mentah yang di dapat dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar berkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak sewaktu memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan penentuan metode pengumpulan data. Dalam reduksi data ini peneliti akan memilah-milah jenis data sesuai dengan kelompoknya untuk memudahkan penyajian.

Dalam hal ini peneliti memilih beberapa poin untuk menentukan fokus penelitian. Yang pertama, yaitu bagaimana perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Kedua, pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Ketiga, bagaimana evaluasi manajemen strategi yang dilaksanakan di SDIT Al-Mawaddah. Dari beberapa

---

<sup>114</sup>Sugiyono, Metode Penelitian..., 246.

poin tersebut, melakukan penelitian secara rutin hingga mendapatkan kerangka konsep, permasalahan serta menentukan metode pengambilan data.

Setelah reduksi data ini selesai maka peneliti akan terus melakukan penyajian data yang mana ditegaskan oleh Miles dan Huberman, bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif.<sup>115</sup>

Tahap selanjutnya, peneliti melakukan penyajian data yang diperoleh dari penelitian, melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang di dapat dari lokasi penelitian. Dalam hal ini, peneliti menemukan bagaimana perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Yaitu dengan merumuskan, melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi visi dan misi guna menjawab tantangan serta tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman yang terjadi.

Setelah data selesai, peneliti akan memverivikasi data atau menarik kesimpulan dari data yang sudah disajikan. Pada saat analisis data yang berlangsung secara terus menerus selesai dikerjakan, baik yang berlangsung di lapangan maupun setelah selesai di lapangan, langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan. Untuk mengarah pada hasil kesimpulan ini

---

<sup>115</sup>Matthew B. Miles and A, Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru, ter. Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), 21.

tentunya berdasarkan dari hasil analisis data, baik yang berasal dari catatan lapangan, observasi maupun dokumentasi.

Setelah menyajikan data, peneliti kemudian menarik kesimpulan mengenai hasil penelitian. Melalui data yang disajikan, peneliti mengolah dan menganalisis data dengan memverifikasikan data tersebut, baik yang terjadi di lapangan maupun setelah dilakukannya penelitian di lapangan.

#### **M. Pengecekan Keabsahan Temuan**

Dalam hal ini peneliti akan memaparkan data-data secara obyektif dengan menunjukkan bukti-bukti hasil penemuan yang diperoleh. Kemudian peneliti akan menjelaskan data tersebut dengan cara menganalisis dan mendiskripsikan hasil temuannya. Pengecekan keabsahan data adalah bagian yang sangat penting dan tidak dapat terpisahkan dari penelitian kualitatif. Seperti dijelaskan oleh Lincoln dan Guba, bahwa pelaksanaan pengecekan keabsahan data didasarkan pada empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), ketergantungan (dependability) dan kepastian (confirmability).<sup>116</sup>

##### 1) Kredibilitas

Pengecekan kredibilitas atau derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan.

---

<sup>116</sup>Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, London: Sage Publication, 1985), dikutip oleh Nana Syaodih Sukmadinata dalam bukunya *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 289-331.

Pengujian terhadap kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi.

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.<sup>117</sup> Terdapat tiga macam triangulasi yang dipergunakan untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data, diantaranya:

a) Triangulasi dengan Sumber

Dijelaskan oleh Patton bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan cara, membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan hasil isi dokumen yang berkaitan.<sup>118</sup>

b) Triangulasi dengan Metode

Untuk mendapatkan data yang sama, peneliti menggunakan metode ganda. Hal ini dilakukan karena tidak ada metode tunggal yang dapat mencukupi untuk menjangkau data tertentu. Sebab setiap metode memiliki aspek yang berbeda atas realitas empiris. Cara ini peneliti tempuh selain

---

<sup>117</sup>Sugiyono, Metode Penelitian...241.

<sup>118</sup> Michael Quinn Patton, Metode Evaluasi Kualitatif, ter. Budi Puspo Priyadi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 199-203.

untuk memperoleh data yang valid, juga untuk mengetahui konsistensi ekspresi para informan.

c) Trianggulasi dengan Teori

Dalam hal ini, peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding dan hasil penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subjek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

2) Tranferabilitas

Tranferabilitas dalam penelitian kualitatif, peneliti harus memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat di percaya. Dengan demikian, pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian yang telah di dapat, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian diaplikasikan di tempat lain. Bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran sedemikian jelasnya suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (transferability) maka penelitian tersebut memenuhi standar transferabilitas (hasil temuan bisa di transfer ke lembaga lain yang memiliki kriteria yang sama).

3) Dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji dependabilitas dilakukan dengan malakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Jika peneliti tak mempunyai dan tak dapat

menunjukkan “jejak aktivitas lapangan”, maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan.

#### 4) Konfirmabilitas

Penelitian dapat dikatakan objektif, bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmabilitas mirip dengan uji dependabilitas, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Dalam bab ini, peneliti akan memaparkan beberapa temuan penelitian yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi yang ditemukan di lapangan.

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Perencanaan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo**

###### **a. Perumusan Visi dan Misi**

Setiap organisasi harus memiliki konsep. Maka perlu kiranya merumuskan visi, misi guna meningkatkan kualitas baik dari segi manajemen dan berpengaruh pada mutu yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Disebutkan dalam buku Total Quality Management,<sup>119</sup> visi merupakan suatu gambar tentang masa depan dengan beberapa komentar, tersirat atau tersurat, tentang mengapa orang harus berusaha menciptakan masa depan tersebut. Visi juga merupakan pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Sedangkan misi adalah jalan pilihan (the chosen track) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi customer-nya.

---

<sup>119</sup> Mulyadi, Total Quality Management Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global (Yogyakarta: Aditya Media, 1998), 100.



Perumusan visi dan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan customer-nya, sehingga berkelanjutan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Setelah peneliti melakukan penelitian dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi di SDIT Al-Mawaddah, peneliti mengetahui visi dan misi SDIT Al-Mawaddah adalah sebagai berikut:

Visi yang dimiliki lembaga ini adalah: “Lembaga pendidikan terkemuka yang mencetak santriwan/santriwati yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif, serta berazas nilai-nilai *keislaman*”.<sup>120</sup>

Misi juga sangat dibutuhkan guna mengimplementasikan strategi yang telah disepakati oleh pengelola lembaga pendidikan. Adapun misi yang dimiliki lembaga ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menumbuhkan kecintaan kepada ajaran agama Islam dan mengamalkannya penuh keyakinan, kesadaran serta tanggung jawab.
- 2) Menanamkan sikap keteladanan santriwan/santriwati dalam bermasyarakat.
- 3) Melatih siswa agar mampu mengkomunikasikan ide dan pengetahuan keagamaan.

---

<sup>120</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

- 4) Menyiapkan siswa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 5) Menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan di tengah persaingan.

Untuk mencapai tujuan dan cita-cita tersebut, maka ditanamkan dalam jiwa dan perilaku keseharian siswa/siswi yang selalu berorientasi pada Keikhlasan, Kesederhanaan, Kemandirian, Ukhuwah Islamiyah dan Kebebasan.<sup>121</sup>

Menurut wawancara peneliti dengan Direktur yayasan Al-Arham yang menaungi lembaga SDIT Al-Mawaddah ini, ditemukan bahwa:

“Perumusan visi dan misi lembaga ditentukan oleh yayasan, meliputi pengasuh dan direktur. Berangkat dari keresahan para *asaatidz* dan *ustadzaat* yang pada saat itu bingung akan dilanjutkan kemana pendidikan anaknya (yang dimaksud dengan “bingung” adalah para orang tua yang ingin memberikan pendidikan terbaik kepada anaknya, dengan mengharapkan pendidikan agama dan pendidikan umum berjalan seimbang), yang mana sebelumnya menyekolahkan anak-anaknya di Play Group dan TK Al-Mawaddah. Kemudian muncullah ide untuk mendirikan lembaga lanjutan yaitu SDIT Al-Mawaddah, yang mana pada saat itu, lembaga ini mendapat larangan untuk mendirikan sekolah dikarenakan di daerah Coper (lokasi lembaga) terdapat SD dan MI yang letaknya tidak terlalu jauh dari lokasi SDIT. Dengan pengecualian bahwa lembaga ini tidak boleh menerima calon siswa yang berdomisili di Desa Coper. Namun, seiring berjalannya waktu, calon peserta didik yang mendaftar semakin meningkat. Dan dengan berdirinya lembaga ini, dapat menjawab keresahan lain yang muncul di masyarakat, yaitu keresahan akibat pengaruh globalisasi dan perkembangan zaman. Oleh karena itu, pihak yayasan mewajibkan kepada lembaga untuk menciptakan lingkungan yang Islami di lingkungan SDIT Al-Mawaddah.”<sup>122</sup>

Hal ini didukung dengan pendapat Imam Mu'allim ketika peneliti menanyakan keadaan internal lembaga:

“Melalui pembiasaan-pembiasaan yang dilakukan di lembaga SDIT Al-Mawaddah, yaitu dengan menciptakan lingkungan yang Islami.

---

<sup>121</sup> Ibid.,

<sup>122</sup> W/SDIT Al-Mawaddah/ Direktur Yayasan Al-Arham/ 01 September 2016.

Yang meliputi, pelaksanaan ibadah amaliyah secara berjamaah, hafalan juz ‘amma dan surat-surat pilihan, tadarus Al-Qur’an, dengan harapan pembiasaan ini dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Lembaga menargetkan lulusan unggul dengan nilai positif melalui pembiasaan-pembiasaan yang ada, lulusan dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya di sekolah favorit sesuai dengan keinginan siswa.”<sup>123</sup>

Peneliti juga mewawancarai Ustuchori selaku Direktur Yayasan Al-Arham, yang menaungi lembaga SDIT Al-Mawaddah beliau juga mengungkapkan:

“Untuk menunjang peningkatan mutu di sekolah, pihak lembaga memfasilitasi sarana dan prasarana yang memadai agar kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan semestinya. Dan salah satunya yaitu mengadakan jasa antar bagi siswa yang letak rumahnya jauh dari lingkungan sekolah. Kemudian pihak lembaga juga menyiapkan konsumsi berupa makan siang, hal ini dilakukan karena SDIT Al-Mawaddah menggunakan sistem full day school”.<sup>124</sup>

Dijelaskan pula oleh Imam Mu’allim, masih mengenai keadaan internal lembaga:

“Lembaga memiliki SDM yang berkompeten dibidangnya. Beberapa di antara SDM mengikuti seminar maupun workshop untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme SDM itu sendiri. Kemudian untuk pendaftaran peserta didik, terjadi peningkatan setiap tahunnya. Pihak lembaga melakukan seleksi penerimaan siswa baru. Melalui beberapa test, diantaranya test baca Al-Qur’an/ *iqra’* serta do’a-do’a, kemudian test baca/ tulis latin”.<sup>125</sup>

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa, kondisi internal menjadi faktor yang sangat penting dalam perumusan visi dan misi sekolah. faktor-faktor tersebut meliputi: menciptakan suasana, lingkungan dan budaya yang Islami melalui pembiasaan-pembiasaan yang ada, kemudian lulusan yang dapat diterima di sekolah lanjutan dengan membawa poin plus, SDM

<sup>123</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/ 05 Januari 2016.

<sup>124</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Direktur Yayasan Al-Arham/ 01 September 2016.

<sup>125</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/ 05 Januari 2016.

yang berkompeten dibidangnya, sarana prasarana yang memadai untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

Dari sisi eksternal, dengan adanya persaingan antara sekolah lain dalam meningkatkan mutu pendidikan, hal ini terbukti dengan adanya peningkatan dalam penerimaan siswa baru di setiap tahunnya. Untuk peningkatan dalam penerimaan peserta didik di setiap tahunnya, dapat dibuktikan dengan dokumentasi yang peneliti temukan ketika melakukan penelitian. Jumlah siswa pada lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah untuk tahun ajaran 2015-2016 sebanyak 319 siswa yang terbagi dalam 12 rombel (rombongan belajar). Berikut adalah data siswa SDIT 5 (lima) tahun terakhir<sup>126</sup>:

**Tabel 4.6 Data siswa SDIT Al-Mawaddah lima tahun terakhir**

Tahun	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
Kelas 1	40	26	27	22	34	30	34	25	25	27
Kelas 2	22	26	39	28	25	20	32	28	32	24
Kelas 3	10	30	21	27	39	25	25	22	32	30
Kelas 4	16	25	9	29	22	29	34	26	25	21
Kelas 5	27	23	17	27	11	31	22	27	29	26
Kelas 6	9	21	27	24	17	25	10	29	22	26
Jumlah	124	151	140	157	148	160	157	157	166	154
	275		297		308		314		319	

<sup>126</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

## b. Perumusan Tujuan Sekolah

Untuk merealisasikan visi dan misi sekolah, maka perlu dilakukan perumusan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Maka, Imam Mu'allim menjelaskan bahwa:

“Tujuan dari lembaga ini adalah mewujudkan tuntutan akan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan dasar, dengan perubahan zaman yang ada. Tetapi tetap berpegang teguh terhadap nilai-nilai Islami. Dan menyiapkan kader-kader umat yang modern melalui pendidikan dasar yang *qur'any*, *'ilmy*, dan akhlaqy. Maka dari itu, pihak lembaga mencoba untuk tetap menciptakan lingkungan yang Islami. Dengan harapan dapat membangun pondasi yang kuat bagi peserta didik sehingga peserta didik terbiasa melakukan pembiasaan yang terjadi di sekolah dengan kegiatan sehari-harinya”.<sup>127</sup>

Hal ini juga disebutkan dalam dokumentasi profil SDIT Al-Mawaddah. Tujuan didirikannya SDIT Al-Mawaddah ini adalah implementasi dari tuntutan akan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan dasar, dengan melihat perkembangan zaman yang semakin maju, tetapi tetap benefaskan nilai-nilai Islami, guna menyiapkan kader-kader umat melalui pendidikan dasar yang *qur'any*, *'ilmy*, dan akhlaqy.<sup>128</sup>

Upaya ini harus dibarengi dengan proses seleksi secara selektif terhadap anak didik sejak pendaftaran. Kemudian profesionalitas guru diutamakan untuk mendukung upaya ini. Fasilitas-fasilitas pendukung juga dibangun serta representative dan modern. Pelayanan fisiologis (gizi dan kesehatan) terhadap anak didik juga poin penting yang menjadi prioritas,

<sup>127</sup>W/ SDIT Al-Mawaddah/ Kepala Sekolah/ 05 Januari 2016.

<sup>128</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

sehingga anak didik dapat menyerap secara maksimal setiap aktifitas pendidikan yang diselenggarakan. Selain itu pelayanan psikologis, seperti penanggulangan permasalahan-permasalahan pada anak, konseling mengenai minat dan bakat, juga sangat mendukung pencapaian tujuan di atas, serta terpenuhi fasilitas pendidikan, sarana dan prasarana demi kelancaran proses pendidikan dan pengajaran di (KBM) SDIT Al-Mawaddah.<sup>129</sup>

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Ustuchori selaku Direktur Yayasan Al-Arham dan Imam Mu'allim selaku Kepala Sekolah, dalam wawancara peneliti. (hasil wawancara lihat halaman 49).

### **c. Perumusan Strategi Sekolah**

Setelah merumuskan visi dan misi serta tujuan sekolah, langkah berikutnya adalah merumuskan strategi sekolah. Untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan sekolah. Maka, SDIT Al-Mawaddah merumuskan beberapa strategi. Diantaranya yang disebutkan oleh Imam Mu'allim selaku Kepala Sekolah, beliau mengungkapkan bahwa:

“Ada beberapa strategi yang dirumuskan di lembaga ini. Diantaranya, peninjauan kurikulum. Yang mana lembaga ini memadukan antara kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dengan kurikulum muatan lokal (pondok). Kemudian, pembinaan guru dan staf lembaga, yaitu dengan mengikutsertakan guru maupun staf untuk mengikuti seminar dan workshop. Dengan harapan kinerja dan profesionalisme guru maupun staf lembaga menjadi lebih baik. Selanjutnya, meningkatkan prestasi peserta didik baik akademik maupun ekstrakurikulernya. Untuk kegiatan ekstrakurikuler, peserta didik diarahkan untuk memilih sesuai dengan bakat yang dimiliki oleh masing-masing anak. Diantaranya, seni menggambar dan mewarnai, seni hadroh, robotik, footsal. Dan setiap minggu pertama dan ketiga disetiap bulan lembaga

---

<sup>129</sup>Ibid.,

mewajibkan peserta didik untuk mengikuti muhadlarah (latihan berpidato) dan latihan kepramukaan”.<sup>130</sup>

Hal ini dikuatkan dengan apa yang dipaparkan oleh Ustuchori selaku Pengasuh sekaligus Direktur Yayasan Al-Arham, beliau menjelaskan bahwa:

“Lembaga SDIT berdiri di bawah naungan yayasan Al-Arham, dan merupakan kesinambungan dari lembaga MTs dan MA Pesantren Putri Al-Mawaddah, maka dari itu kami memadukan antara Kurikulum Nasional dengan Kurikulum muatan lokal (kurikulum pondok). Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi lembaga ini terhadap lembaga lain yang sederajat. Dan untuk kegiatan pembelajaran, lembaga menciptakan lingkungan yang Islami dengan membiasakan peserta didik untuk melakukan ibadah amaliyah secara berjamaah, dan dengan mempererat ukhuwah islamiyah di antara seluruh anggota sekolah, baik terhadap sesama guru, staf, dan peserta didik”.<sup>131</sup>

Hal ini senada dengan yang peneliti temukan di arsip dokumentasi profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo. Yang mana dalam arsip tersebut menyebutkan bahwa, Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Al-Mawaddah adalah lembaga pendidikan dasar yang diselenggarakan secara terpadu antara pendidikan pesantren dengan pendidikan umum.

Lembaga pendidikan SDIT yang sudah berstatus terakreditasi A ini, menggunakan sistem full day school sebagai pengembangan dari Pesantren Putri Al-Mawaddah Coper Jetis Ponorogo yang merupakan kesinambungan terhadap lembaga pendidikan MTs dan MA di Pesantren Putri Al-Mawaddah 1 dan 2. Semua intitusi tersebut berada di bawah naungan Yayasan Al-Arham

---

<sup>130</sup>W/ SDIT Al-Mawaddah/ Kepala Sekolah/ 05 Januari 2016.

<sup>131</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/ Direktur Yayasan Al-Arham/ 01 September 2016.

Pesantren Putri Al-Mawaddah, yang didirikan dengan Akta Notaris No. 12 Tahun 1989.<sup>132</sup>

## **2. Pelaksanaan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo**

Setelah perencanaan manajemen strategi, maka yang harus dilakukan adalah bagaimana pelaksanaan manajemen strategi dalam meningkatkan mutu di SDIT Al-Mawaddah. Berikut peneliti memaparkan bagaimana pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo.

### **a. Peninjauan Kurikulum**

Kurikulum adalah seperangkat perencanaan dan media untuk mengantar lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan. Menurut Adul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, kurikulum dapat diartikan menurut fungsinya sebagaimana dalam pengertian berikut ini:<sup>133</sup>

- 1) Kurikulum sebagai program studi adalah seperangkat mata pelajaran yang mampu dipelajari oleh peserta didik.
- 2) Kurikulum sebagai konten adalah data atau informasi yang tertera dalam buku tidak mengandung informasi lain yang menyimpang dari materi.
- 3) Kurikulum sebagai kegiatan terencana adalah kegiatan tentang hal-hal yang akan diajarkan dan dengan metode penyampaian hingga materi dapat diserap dengan baik oleh peserta didik.

---

<sup>132</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

<sup>133</sup>Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, Ilmu Pendidikan Islam (Jakarta: Prenada Media Group, 2006), 122.



- 4) Kurikulum sebagai hasil belajar adalah seperangkat tujuan yang utuh untuk memperoleh hasil yang diinginkan.
- 5) Kurikulum sebagai reproduksi kultural adalah transfer dan refleksi butir-butir kebudayaan masyarakat, agar dipahami dan dimengerti oleh peserta didik.
- 6) Kurikulum sebagai pengalaman belajar adalah keseluruhan pengalaman belajar yang direncanakan di bawah pimpinan sekolah.
- 7) Kurikulum sebagai produksi adalah seperangkat tugas yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang ditetapkan.

Adapun model konsep kurikulum yang dikembangkan di lembaga ini, menurut peneliti setelah melihat pelaksanaan kurikulum yang memadukan antara kurikulum Nasional dan kurikulum madrasah (pondok) maka model humanistik (aktualisasi diri) yang sesuai dengan keadaan lembaga ini. Kurikulum sebagai model humanistik dijelaskan oleh Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir dalam bukunya Ilmu Pendidikan Islam adalah suatu asumsi yang menyatakan bahwa:

“Peserta didik adalah faktor yang pertama dan utama dalam pendidikan. ia dapat menjadi subjek yang menjadikan pusat kegiatan pendidikan, dan mempunyai kemampuan, potensi, dan kekuatan untuk berkembang. Oleh karena itu, tugas pendidik hanya menciptakan situasi yang permisif dan mendorong peserta didik untuk mencari dan mengembangkan pemecahan sendiri. Karakteristik kurikulum model humanistik berfungsi menyediakan pengalaman yang berharga bagi peserta didik dan membantu kelancaran perkembangan pribadi peserta didik. Hal tersebut menyebabkan ia berkembang dinamis searah dengan pertumbuhannya, mempunyai integritas dan otonomi kepribadian, dan sikap yang sehat terhadap diri sendiri. Jadi, kurikulum model humanistik menjadikan manusia sebagai unsur sentral untuk menciptakan unsur kreativitas, spontanitas,

kemandirian, kebebasan, aktivitas, pertumbuhan diri, termasuk keutuhan anak sebagai keseluruhan, minat, dan motivasi intrinsik.”<sup>134</sup>

Hal ini dikuatkan pula oleh Sulistyorini ia menjelaskan bahwa perencanaan dan pengembangan kurikulum pendidikan Islam pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat dan Departemen Agama. Karena itu level sekolah Islam yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah Islam juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.<sup>135</sup>

Dalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan hal pokok yang perlu diperhatikan ketika kegiatan pembelajaran berlangsung. Karena kurikulum adalah alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran pada semua tingkat pendidikan.

Hal ini sesuai dengan dokumen yang peneliti temukan, mengenai kurikulum yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Sebagaimana kita ketahui bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Dengan demikian, kurikulum dalam pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat penting dan

---

<sup>134</sup>Ibid, 146.

<sup>135</sup>Sulistyorini, Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi (Yogyakarta: Teras: 2009), 57.

berfungsi untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Penyelenggaraan kurikulum mengangkut kegiatan – kegiatan sebagai berikut:<sup>136</sup>

- 1) Menyusun program pengajaran.
- 2) Menyusun pembagian tugas guru.
- 3) Menyusun jadwal pelajaran.
- 4) Menyusun jadwal evaluasi belajar.
- 5) Menyusun pelaksanaan UN / US.
- 6) Menetapkan kriteria persyaratan naik / tidak naik kelas, dan tamat / tidak tamat.
- 7) Menetapkan jadwal penerimaan buku Laporan Pendidikan.
- 8) Mengkordinasikan dan mengarahkan penyusunan administrasi pengajaran.
- 9) Menyediakan buku kemajuan siswa.
- 10) Menyusun laporan pelaksanaan pelajaran.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang peneliti temui ketika melakukan pengamatan serta melakukan wawancara. Berikut tanggapan pihak lembaga ketika peneliti bertanya mengenai bagaimana peninjauan kurikulum yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, maka Imam Mu'allim menjawab:

“Mengenai bagaimana peninjauan kurikulum yang dilakukan di lembaga ini, lembaga memadukan antara pendidikan umum dengan pendidikan pesantren. Karena lembaga ini berdiri di bawah naungan Pesantren Putri Al-Mawaddah, yang mana lembaga ini didirikan atas kesinambungan antara MTs dan MA Al-Mawaddah. Ada beberapa mata pelajaran yang mungkin tidak ditemui di SD lainnya, seperti contoh pelajaran mahfudzot dan ada pula mata pelajaran yang mungkin tidak ditemui di MI lainnya, seperti contoh pelajaran sempoa. Dan ada tambahan pula kegiatan ekstra yaitu latihan berpidato”<sup>137</sup>

<sup>136</sup>Dokumentasi, Program Kerja SDIT Al-Mawaddah, 11 Oktober 2016.

<sup>137</sup>W/ SDIT Al-Mawaddah/ Kepala Sekolah/ 18 Juli 2016.

Hal ini sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Direktur Yayasan Al-Arham. Beliau mengungkapkan bahwa:

“Untuk menjawab keresahan masyarakat pada saat ini, lembaga mencoba meningkatkan mutu pendidikan. Dengan cara menyeimbangkan antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Lembaga ini berdiri di bawah naungan yayasan Al-Arham, (Al-Arham sendiri merupakan nama Kakek dari pendiri Pondok Modern Gontor. KH. Ahmad Sahal) dan merupakan kesinambungan dari lembaga MTs dan MA Pesantren Putri Al-Mawaddah, maka dari itu lembaga memadukan antara Kurikulum Nasional dengan Kurikulum muatan lokal (kurikulum pondok)”<sup>138</sup>

Peneliti juga menemukan hal ini sesuai dengan apa yang tercantum pada dokumentasi SDIT Al-Mawaddah, yaitu: Kurikulum dan sistem pendidikan yang dimiliki lembaga pendidikan ini adalah:

- 1) Sistem pendidikan yang dikembangkan berbentuk pendidikan dasar Islam dengan sistem full day school (belajar mulai pukul 07.00-13.30 WIB) memberikan warna tersendiri dalam dunia pendidikan dasar.
- 2) Kurikulum adalah perpaduan antara Kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dengan kurikulum muatan lokal (pondok) dengan bentuk pengembangan kecakapan hidup (life skill).
- 3) Kegiatan pembelajaran dalam rangka pengembangan diri dan pembiasaan antara lain:
  - a) Praktik-praktik ibadah amaliyah (shalat Dhuha dan shalat fardhu berjamaah).
  - b) Kepramukaan.
  - c) Latihan berpidato.

---

<sup>138</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Direktur Yayasan Al-Arham/01 September 2016.

- d) Kursus komputer.
- e) Hafalan juz 'Amma untuk kelas satu dan tiga.
- f) Surat-surat pilihan untuk kelas empat sampai dengan enam.<sup>139</sup>

Kegiatan siswa terdiri atas kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan keseharian. Adapun kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka pengembangan diri siswa, adalah sebagai berikut:

- 1) Latihan pramuka
- 2) Latihan pidato
- 3) Kursus sempoa
- 4) Latihan drumband

Berikut jadwal kegiatan keseharian peserta didik yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo:

**Tabel 4.7 Jadwal keseharian siswa SDIT Al-Mawaddah**

Waktu	Jenis Kegiatan
07.00-07.45 WIB	Mengaji Al-Qur'an/ Iqro' dan hafalan Juz 'Amma
07.45-09.15 WIB	Kegiatan belajar mengajar I
09.15-09.45 WIB	Istirahat dan Shalat Dhuha berjamaah
09.45-12.00 WIB	Kegiatan belajar mengajar II
12.00-12.45 WIB	Istirahat Shalat Dhuhur berjamaah dan makan
12.45-13.30 WIB	Kegiatan belajar mengajar III

Sumber: Arsip kegiatan keseharian siswa SDIT Al-Mawaddah.<sup>140</sup>

<sup>139</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

<sup>140</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

Hal ini juga diungkapkan senada dengan Imam Mu'allim, beliau menjelaskan bahwa:

“Untuk kegiatan ekstrakurikuler, peserta didik diarahkan untuk memilih sesuai dengan bakat yang dimiliki oleh masing-masing anak. Diantaranya, seni menggambar dan mewarnai, seni hadroh, robotik, futsal. Dan untuk setiap minggu pertama dan ketiga disetiap bulan kami mewajibkan peserta didik untuk mengikuti muhadlarah (latihan berpidato), latihan drumband, dan latihan kepramukaan”.<sup>141</sup>

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa, peninjauan kurikulum yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah Ponorogo adalah untuk mewujudkan apa yang menjadi visi, misi serta tujuan dari lembaga ini. Demi menjawab keresahan masyarakat dengan adanya globalisasi yang ada. Peserta didik dibekali dengan pendidikan umum dan diimbangi dengan pendidikan pesantren melalui pembiasaan yang dilakukan secara rutin. Serta tidak melupakan pengembangan diri peserta didik itu sendiri dengan memberikan kesempatan kepada masing-masing individu untuk memilih kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat peserta didik itu sendiri.

#### **b. Pengadaan dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana**

Untuk mewujudkan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah maka perlu kiranya memperhatikan fasilitas penunjang kegiatan pembelajaran. Maka, pihak SDIT Al-Mawaddah Ponorogo melengkapi sarana dan prasarananya agar dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang efektif, dan efisien.

---

<sup>141</sup>W/ SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/18 Juli 2016.

Peneliti menemukan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga ini terbilang cukup memadai. Dengan fasilitas yang memadai, maka kegiatan belajar mengajar juga dapat berjalan sebagaimana semestinya. Adapun sarana dan prasarana yang sudah tersedia di SDIT Al-Mawaddah adalah sebagai berikut<sup>142</sup>:

- 1) Ruang pembelajaran yang representative.
- 2) Musholla, sarana kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler.
- 3) Laboratorium komputer.
- 4) Arena bermain.
- 5) Perlengkapan drumband.

Selain beberapa hal yang telah disebut di atas, peneliti juga menemukan bahwa, lembaga ini juga memfasilitasi peserta didiknya dengan mengadakan pengantaran bagi peserta didik yang berdomisili jauh dari lingkungan SDIT Al-Mawaddah. Hal ini, sesuai dengan apa yang diungkapkan Kepala Sekolah ketika disinggung mengenai sarana dan prasarana, Imam Mu'allim menyebutkan bahwa untuk menciptakan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien, maka perlu kiranya melengkapi sarana dan prasarana yang ada dengan fasilitas yang memadai.

“Selama ini, lembaga terus mencoba melengkapi fasilitas yang ada. Agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dan memberikan kenyamanan bagi peserta didik dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Karena peningkatan siswa yang diterima di setiap tahunnya, lembaga menambah beberapa ruang kelas. Dari ruang kelas, musholla tempat peserta didik melakukan kegiatan keagamaan, kantin, ruang bermain, laboratorium, dan perlengkapan drumband. Lembaga juga mengadakan pengantaran bagi siswa yang

---

<sup>142</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

rumahnya jauh dari lingkungan sekolah. Jadi, kami pun memiliki 3 (tiga) buah kendaraan yang beroperasi ketika jam pulang siswa.”<sup>143</sup>

Adapun rincian sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga SDIT Al-Mawaddah, adalah sebagai berikut:

a) Data ruang kelas

**Tabel 4.1 Data ruang kelas SDIT Al-Mawaddah Ponorogo**

	Jumlah ruang kelas asli (d)				Jumlah ruang lainnya yg digunakan Untuk r.kelas (e)	Jumlah ruang Yg digunakan u.R.Kelas (f)=(d+e)
	Ukuran 7x9 m <sup>2</sup> (a)	Ukuran > 63 m <sup>2</sup> (b)	Ukuran < 63 m <sup>2</sup> (c)	Jumlah (d) =(a+b+c)		
Ruang Kelas	4	4	4	12	Jumlah : - ruang Yaitu :	12

b) Data ruang lainnya

**Tabel 4.2 Data ruang terkait sarana dan prasarana SDIT Ponorogo<sup>144</sup>**

Jenis ruangan	Jumlah (buah)	Ukuran (m2)
1. Perpustakaan	1	7 x 8
2. Lab. Komputer	1	7 x 8
3. Mushola	1	8 x 9
4. Kantin	1	3 x 4
5. R. Guru	1	7 x 9
6. R. Kepala Sekolah	1	5 x 7
7. R. Tata Usaha	1	2 x 3
8. Gudang	1	7 x 9

<sup>143</sup>W/ SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/18 Juli 2016.

<sup>144</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.



### c. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi yang ada di lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Struktur Organisasi SDIT Al-Mawaddah<sup>145</sup>**

Dewan Pembina	:	Bapak KH. Hasan Abdullah Sahal
Pimpinan		
Pengasuh	:	Ustdh. Siti Inganah, S.Pd.I
	:	Ustdh. Maryam Siti Rohana, S.Pd.I
	:	Ustdh. Umi Saidah, S.HI
Direktur	:	Bapak H. Ustuchori, MA
Wali Kelas		
Kepala Sekolah	:	Ust. Imam Mu'allim, S.Pd
Bagian Administrasi	:	Ustdh. Puji Astuti, S.Pd
Bagian Tata Usaha	:	Ustdh. Anisa Dwi Cahyanti, S.Pd.

Tenaga pendidik yang mengajar di SDIT Al-Mawaddah adalah para guru yang profesional dan lulusan dari berbagai perguruan tinggi terkemuka di Indonesia baik swasta maupun negeri. Pihak lembaga juga memperhatikan pemberdayaan SDM yang dimilikinya. Dalam rangka peningkatan kinerja dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan maka sekolah memberikan kesempatan kepada guru ataupun staf lembaga pendidikan untuk mengikuti berbagai seminar dan workshop baik yang bertaraf nasional maupun lokal.<sup>146</sup>

Untuk tenaga pendidik yang dimiliki lembaga SDIT Al-Mawaddah, tahun ajaran 2015-2016 sebanyak 31 orang dengan perincian tugas sebagai berikut:

<sup>145</sup>Ibid.

<sup>146</sup>Ibid.

**Tabel 4.4 Daftar tenaga pengajar di SDIT Al-Mawaddah<sup>147</sup>**

No.	Mata pelajaran	Jumlah guru
1.	Umum (Guru Kelas)	14 Orang
2.	Agama	5 Orang
3.	Semproa	1 Orang
4.	Tadarus Al-Qur'an dan Hadits	4 Orang
5.	TIK	2 Orang
6.	Bahasa Inggris	1 Orang
7.	Olahraga	2 Orang
8.	Bendahara dan TU	2 Orang
<b>Jumlah</b>		31 Orang

### **3. Evaluasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDIT Al-Mawaddah**

Evaluasi bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi dan melakukan perbaikan bila terdapat hal yang kurang sesuai dengan tujuan utama sebuah lembaga. Dalam hal ini pihak lembaga melakukan evaluasi bersama dengan yayasan, dalam bentuk laporan pertanggung jawaban di setiap tahunnya. Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan secara rutin di setiap bulannya. Dalam sebulan, diadakan pertemuan dari pihak lembaga, dengan pihak yayasan.

Dalam hal evaluasi manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah yang pertama, yaitu peninjauan kurikulum. Dengan memadukan kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dengan kurikulum pondok, maka, ada beberapa mata pelajaran yang ditetapkan oleh lembaga, diantaranya:

---

<sup>147</sup>Ibid.

Mahfudzot, Sempo, dan kegiatan ekstrakurikuler berupa latihan berpidato dan pembiasaan-pembiasaan ibadah amaliyah, hafalan *juz 'amma* dan surat-surat pilihan serta tadarus Al-Qur'an. Bentuk evaluasinya, yaitu ditunjukkan melalui penilaian hasil belajar siswa yang dicantumkan pada rapot siswa.

Seperti yang dikemukakan oleh Ustuchori, dalam hal evaluasi beliau mengungkapkan bahwa:

“Evaluasi lembaga, dilakukan dalam bentuk dokumentasi laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. Daam laporan tersebut, dijelaskan secara rinci tentang kinerja yang telah dilakukan dalam satu tahun terakhir. Kemudian pihak yayasan juga mengadakan pertemuan dengan pihak lembaga terkait di setiap bulan, dengan harapan ketika dalam pelaksanaan ditemukan beberapa hal yang kurang sesuai dengan tujuan utama lembaga, maka dapat dicarikan solusi untuk mengatasinya”.<sup>148</sup>

Ditambahkan pula oleh Imam Mu'allim dalam kesempatan yang berbeda, beliau menjelaskan bahwa:

“Dari pihak lembaga mengadakan evaluasi setidaknya seminggu sekali. Hal-hal yang perlu dievaluasi adalah bagaimana kegiatan pembelajaran berjalan, perkembangan siswa, sarana dan prasarana serta administrasi. Evaluasi juga melibatkan orang tua siswa, hal ini dilakukan ketika kenaikan kelas, seluruh orang tua siswa dikumpulkan kemudian diberi kesempatan untuk menyampaikan keluhan demi keluhan yang ditemui ketika kegiatan pembelajaran selama setahun. Selain itu, pembiasaan-pembiasaan yang telah ditentukan oleh yayasan harus dilakukan pemantauan. Kemudian dilaporkan ketika rapat rutin antar pihak lembaga. Kemudian setelah evaluasi antar pihak lembaga telah dilaksanakan, maka laporan hasil evaluasi tersebut diserahkan kepada pihak yayasan”.<sup>149</sup>

Evaluasi perlu dilakukan dengan melibatkan seluruh pihak terkait, seluruh stakeholder sekolah, yayasan, dan orang tua siswa. Hal ini dilakukan agar, antara semua pihak terkait saling terbuka dan dapat mencari solusi secara

<sup>148</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Direktur Yayasan Al-Arham/01 September 2016.

<sup>149</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/18 Juli 2016.

bersama-sama. Sehingga lembaga akan menjadi lebih baik karena adanya saling keterbukaan, saling mendukung antara masing-masing pihak.

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Formulasi Manajemen Strategi**

Pada observasi awal, yaitu bulan Desember 2015, peneliti menemukan bahwa pembiasaan-pembiasaan yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah mempunyai nilai positif ketika dihadapkan dengan persoalan globalisasi yang terjadi saat ini. Juga dianggap dapat menjawab tantangan serta tuntutan masyarakat untuk menghadapi perkembangan zaman yang kita alami. Pembiasaan-pembiasaan yang dilakukan, meliputi: Shalat sunnat dan fardhu secara berjamaah, tadarus, hafalan surat-surat pendek (juz 'amma) dan surat-surat pilihan, latihan berpidato, dan lain sebagainya. Hal ini dapat peneliti anggap dapat membangun pondasi dasar peserta didik menjadi kuat. Dengan menciptakan lingkungan dan budaya yang Islami, peserta didik dapat berkembang sesuai dengan lingkungan yang ia tinggali.

Pembiasaan ini dilakukan mengacu pada visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sekolah. Perumusan visi dan misi pun berdasarkan dengan adanya permasalahan yang terjadi dan dialami pada saat ini yaitu perkembangan zaman yang di susul dengan globalisasi yang memberikan nilai positif serta negatif bagi generasi penerus bangsa.

Pada pertemuan selanjutnya, yaitu pada tanggal 5 Januari 2016, peneliti melakukan wawancara mengenai perencanaan manajemen strategi

yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Dari hasil wawancara ini, menurut Imam Mu'allim:

“Dengan permasalahan yang terjadi saat ini, terkadang menjadi miris ketika melihat banyaknya pengaruh negatif yang terjadi akibat globalisasi. Hal ini terjadi karena kurangnya pengetahuan agama dan kurang kuatnya pondasi agama yang dimiliki oleh individu dalam menyikapi makna dari globalisasi itu sendiri. Maka dari itu, lembaga mencoba menyeimbangkan antara pendidikan umum dan pendidikan agama bagi peserta didik, dengan mengacu pada visi dan misi lembaga ini. Dengan harapan, ketika lulus dari sekolah ini, telah memiliki pondasi yang kuat yang didapat melalui pembiasaan-pembiasaan yang ada di SDIT ini secara terus menerus selama 6 tahun. Dan menjadi nilai tambahan bagi lulusan SDIT ketika melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi di lembaga mana pun”.<sup>150</sup>

Dari hal-hal yang dipaparkan di atas, lembaga SDIT Al-Mawaddah telah merumuskan serta menetapkan visi sekolah. Pihak-pihak terkait merumuskan visi dengan berbagai pertimbangan guna tercapainya cita-cita di masa yang akan datang. Dengan visi “Lembaga pendidikan terkemuka yang mencetak santriwan/santriwati yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif, serta berazas nilai-nilai keislaman”.<sup>151</sup> Dengan harapan, lembaga dapat mendidik serta membimbing peserta didik (santriwan/santriwati) yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif, dan memegang erat nilai-nilai keislaman. Hal ini selaras dengan visi institusi di atasnya yaitu Pesantren Putri Al-Mawaddah yang mana lembaga SDIT merupakan kesinambungan terhadap lembaga MTs dan MA di PP Al-Mawaddah 1 dan 2.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/05 Januari 2016.

<sup>151</sup>Dokumentasi, Profil SDIT Al-Mawaddah Ponorogo, 05 Januari 2016.

<sup>152</sup>Ibid.

Pada observasi awal yaitu bulan Desember 2015, peneliti melakukan pengamatan mengenai kegiatan siswa terkait dengan pelaksanaan visi, misi dan tujuan lembaga. Banyak hal yang dapat peneliti temukan dalam pengamatan ini. Pertama, sudah disebutkan pada perumusan serta penetapan visi dan misi lembaga SDIT yang menjadi acuan atau target yang akan dicapai kedepannya.

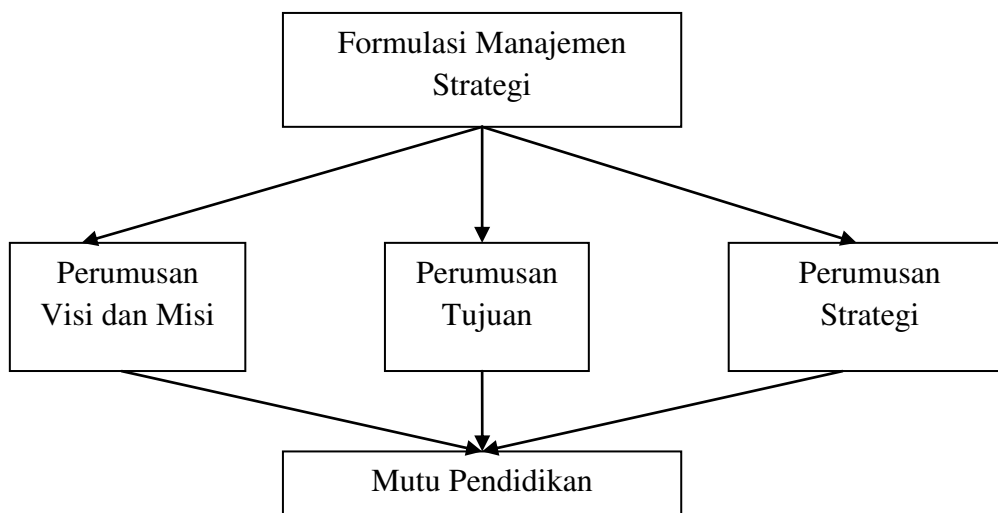
Visi, misi serta tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan di lembaga SDIT Al-Mawaddah ini, telah sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Syafaruddin Alwi, perencanaan strategik (strategic planning) pada hakikatnya adalah proses penyusunan tujuan-tujuan dan menetapkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan itu.

Secara umum, perencanaan strategi dikembangkan dari tiga elemen yang saling terkait yang disebut sebagai MVP model. MVP adalah singkatan dari Mission-Vision-Philosophy. Misi, merupakan rumusan dari mengapa perusahaan didirikan. Visi berkenaan dengan apa yang ingin dituju. Sedangkan Filosofi merupakan nilai yang diterapkan dalam mengelola misi dan visi tersebut. Dalam kaitan dengan MVP model itu, dikemukakan bahwa semua perencanaan strategi dimulai dengan masa depan, yaitu apa yang ingin diciptakan. Namun masa depan ditentukan oleh tindakan yang diambil saat ini.<sup>153</sup>

Berikut peneliti gambarkan dalam sebuah alur perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah:

---

<sup>153</sup>Syafaruddin Alwi, Manajemen Sumber Daya, 139.



**Gambar 4.1: Formulasi Manajemen Strategi**

Lembaga SDIT Al-Mawaddah juga merumuskan pedoman yang disesuaikan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah ini. Diantaranya dengan mengembangkan kurikulum dengan memadukan pendidikan pesantren dengan pendidikan umum. Mengelola pedoman sekolah dengan menyusun kalender akademik, menyusun struktur organisasi sekolah. Adapun struktur organisasi lembaga ini adalah dibawah kepemimpinan pengasuh pesantren putri Al-Mawaddah, yang kemudian memberikan amanah serta tanggung jawab kepada kepala sekolah guna memimpin, memantau serta menggerakkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah.

Secara detail temuan penelitian yang ditemukan dalam paparan data sebelumnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5: Temuan Penelitian Formulasi Strategi**

<b>Fokus</b>	<b>Aspek</b>	<b>Temuan</b>
Formulasi Manajemen Strategi	Perumusan visi dan misi lembaga	a. <b>Visi:</b> “Lembaga pendidikan terkemuka yang mencetak santriwan/santriwati yang

		<p>berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif, serta berazas nilai-nilai keislaman”.</p> <p><b>b. Misi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menumbuhkan kecintaan kepada ajaran agama Islam dan mengamalkannya penuh keyakinan, kesadaran serta tanggung jawab.</li> <li>2) Menanamkan sikap keteladanan santriwan/santriwati dalam bermasyarakat.</li> <li>3) Melatih siswa agar mampu mengkomunikasikan ide dan pengetahuan keagamaan.</li> <li>4) Menyiapkan siswa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.</li> <li>5) Menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan di tengah persaingan.</li> </ol>
	Perumusan tujuan lembaga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mewujudkan tuntutan masyarakat di era global, dengan perkembangan zaman namun tetap bernafaskan nilai-nilai Islami.</li> <li>2) Menyiapkan kader-kader umat melalui pendidikan dasar yang <i>qur'any</i>, <i>ilmy</i>, dan akhlaqy.</li> </ol>
	Perumusan strategi lembaga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menciptakan lingkungan yang Islami.</li> <li>2) Meningkatkan ukhuwah islamiyah terhadap semua anggota lembaga.</li> <li>3) Melakukan pembiasaan-pembiasaan seperti melaksanakan ibadah amaliyah secara berjamaah, hafalan Juz <i>'Amma</i>, dan surat-surat pilihan serta tadarus Al-Qur'an.</li> </ol>



## 2. Pelaksanaan Manajemen Strategi

Dalam pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah meliputi peninjauan kurikulum, bagaimana pelaksanaan kurikulum yang ada di lembaga ini, kemudian sarana prasana, selanjutnya menciptakan lingkungan yang Islami dan pemberdayaan SDM. Hasil wawancara berikutnya pada tanggal 14 Januari 2016, wawancara kali ini membahas tentang pelaksanaan manajemen strategik yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah. Hasil wawancara menyebutkan bahwa:

“Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah memantau dan membimbing jalannya kegiatan pembelajaran baik dengan peninjauan kurikulum yang mana di lembaga ini memadukan antara Kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dan Kurikulum muatan lokal (pondok). Dengan menggunakan sistem full day school. Kegiatan pembelajaran dalam rangka pengembangan diri dan pembiasaan: praktik ibadah amaliyah, latihan berpidato, serta hafalan surat-surat pilihan dan juz ‘amma. Sejak awal pendaftaran kami melakukan seleksi, dengan melakukan beberapa tes. Yaitu tes baca dan tulis latin, serta baca Al-Qur’an/ *Iqro*’ serta do’a sehari-hari dan bacaan sholat”.<sup>154</sup>

Kepala sekolah juga memberikan tugas kepada guru untuk menyusun silabus dan perangkat pembelajaran yang sesuai dengan standar kompetensi lulusan, standar isi dan peraturan pelaksanaan pembelajaran.

Selain guru, tenaga kependidikan juga diberi tugas sesuai dengan bidangnya. Bidang kesiswaan memiliki tugas melakukan pelaksanaan operasional penerimaan calon santriwan/santriwati baru dengan melakukan tes baca dan tulis latin, serta baca Al-Qur’an/ *Iqro*’ dan do’a (baik bacaan dalam sholat maupun do’a sehari-hari). Setelah dilakukan tes, maka diadakan klasifikasi peserta didik untuk pemerataan materi pembelajaran.

---

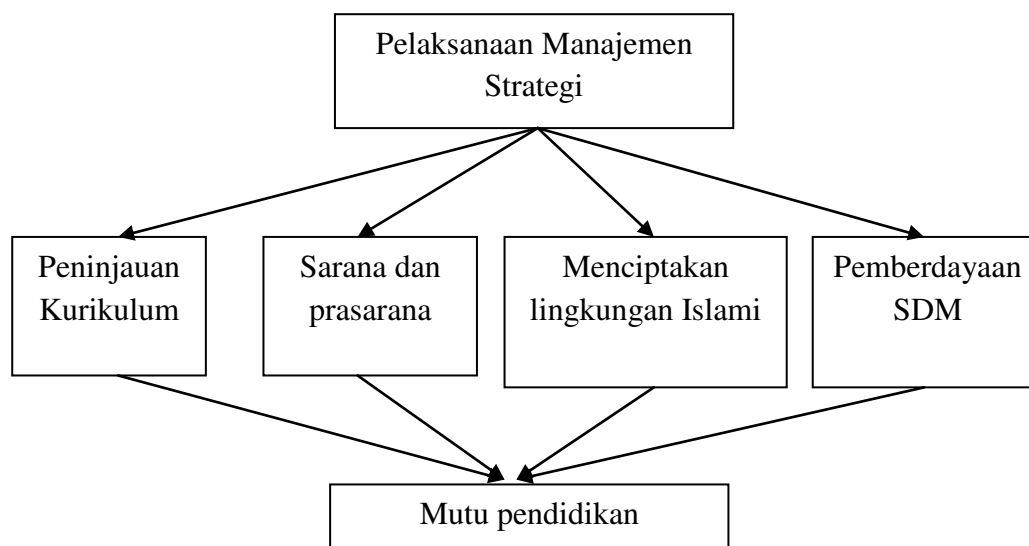
<sup>154</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/14 Januari 2016.

Selanjutnya bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran. Bagian ini, memiliki tugas mengembangkan kurikulum yang disesuaikan dengan kondisi sekolah, potensi peserta didik dan sosial budaya masyarakat setempat. Kurikulum yang dikembangkan lembaga ini ialah memadukan antara kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dengan kurikulum muatan lokal (pondok) dengan bentuk kecakapan hidup (Life Skill). Setelah pengembangan kurikulum kemudian menyusun kalender akademik yang berisi mengenai pelaksanaan aktivitas sekolah selama satu tahun dan dirinci secara semester, bulanan dan mingguan. Setelah menyusun kalender akademik, program pembelajaran yang mengacu pada standar proses. Kegiatan pembelajaran dalam rangka pengembangan diri dan pembiasaan, antara lain: praktik-praktik ibadah amaliyah (sholat dhuha, sholat dhuhur secara berjamaah), hafalan juz 'Amma untuk kelas satu sampai kelas tiga, hafalan surat-surat pilihan untuk kelas empat sampai kelas enam serta tadarus Al-Qur'an.

Kegiatan pembelajaran yang melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan dan memprediksi. Di lembaga SDIT Al-Mawaddah menggunakan sistem full day school, (aktif belajar dari pukul 07.00 WIB – 13.30 WIB) yang mengembangkan pendidikan dasar Islam. Dengan mengutamakan pembiasaan yang berpegang erat pada nilai-nilai islami, diharapkan lulusan dari lembaga ini dapat menjadi nilai positif ketika melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Serta dapat menjawab tantangan yang terjadi ketika terjun bermasyarakat.

Dalam pelaksanaan manajemen strategi, peneliti gambarkan melalui alur sebagai berikut:

**Gambar 4.2: Pelaksanaan Manajemen Strategi**



**Tabel 4.6: Temuan Penelitian Pelaksanaan Manajemen Strategi**

<b>Fokus</b>	<b>Aspek</b>	<b>Temuan</b>
Pelaksanaan Manajemen Strategi	Peninjauan kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sistem pendidikan yang dikembangkan berbentuk pendidikan dasar Islam dengan sistem full day school (belajar mulai pukul 07.00-13.30 WIB) memberikan warna tersendiri dalam dunia pendidikan dasar.</li> <li>2) Kurikulum adalah perpaduan antara Kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dengan kurikulum muatan lokal (pondok) dengan bentuk pengembangan kecakapan hidup (life skill).</li> <li>3) Kegiatan pembelajaran dalam rangka pengembangan diri dan pembiasaan antara lain: Praktik-praktik ibadah amaliyah (shalat Dhuha dan shalat fardhu</li> </ol>

		berjamaah), kepramukaan, latihan berpidato, kursus komputer, hafalan juz 'Amma untuk kelas satu dan tiga, surat-surat pilihan untuk kelas empat sampai dengan enam.
	Sarana dan Prasarana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ruang pembelajaran yang representative.</li> <li>2) Musholla, sarana kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler.</li> <li>3) Laboratorium komputer.</li> <li>4) Arena bermain.</li> <li>5) Perlengkapan drumband.</li> <li>6) Transportasi (mengadakan pengantaran)</li> </ol>
	Menciptakan Lingkungan Islami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Membiasakan 5 S (Salam, sapa, senyum, sopan, santun)</li> <li>2) Kegiatan 7 K (Keamanan, ketertiban, kebersihan, kekeluargaan, keindahan, kesehatan, kebersamaan).</li> <li>3) Saling mengontrol dan mengevaluasi tugas dan tanggung jawab bersama demi mendapatkan barokah nilai ideal spiritual, lahiriah atau batiniah.</li> </ol>
	Pemberdayaan SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan kinerja profesional guru dengan mengikutsertakan beberapa seminar dan workshop.</li> <li>2) Melakukan pembinaan kepada tenaga pendidik dan kependidikan oleh Kepala Sekolah.</li> </ol>

### 3. Evaluasi Manajemen Strategi

Peninjauan kurikulum yang dilakukan di lembaga ini telah berjalan dengan sebagaimana mestinya, dengan melakukan pembiasaan-pembiasaan dalam kegiatan ibadah amaliyahnya, hafalan *juz 'amma* dan surat-surat pilihan serta tadarus Al-Qur'an. Dengan menggunakan model kurikulum humanistik

yang memberikan kebebasan terhadap peserta didik dalam melakukan pengalaman belajarnya sehingga dapat meningkatkan kemampuan, potensi diri yang dimiliki peserta didik menjadi lebih optimal. Tetapi harus diimbangi oleh guru yang harus menguasai metode pembelajaran ketika penyampaian materi. Ada beberapa temuan yang peneliti dapatkan ketika melakukan observasi. Yaitu, ada beberapa guru yang masih menggunakan metode ceramah secara monoton. Hal ini jelas dapat menimbulkan kebosanan terhadap peserta didik yang menerima materi. Kemudian untuk pemberian tugas rumah, ada pula guru yang memberikan tugas terlalu banyak, sehingga menimbulkan kejenuhan terhadap peserta didik ketika mengerjakannya di rumah.

Penilaian hasil belajar peserta didik menjadi evaluasi bagi guru maupun peserta didik, dari penilaian inilah maka akan diketahui adakah kegagalan atau kendala dengan seluruh proses kegiatan pembelajaran. Penilaian dilakukan dengan transparan agar peserta didik mengetahui hasil belajarnya yang telah ditempuh selama pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Pengelolaan dan pengadaan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah sesuai dengan standar sarana dan prasarana, dimulai dengan merencanakan, memenuhi, dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan. Kemudian mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar dapat berfungsi mendukung proses pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, serta melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di lembaga SDIT Al-Mawaddah.

Penyusunan pedoman keuangan dan pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah, dimulai dari sumber pemasukan, pengelolaan dan jumlah dana yang dikelola. Dengan menyusun pencairan anggaran, penggalangan dana serta kewenangan dan tanggung jawab dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya. Melakukan pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran untuk dilaporkan kepada komite sekolah dan institusi di atasnya. Pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah dilakukan secara transparan dan akuntabel.

Menciptakan budaya dan lingkungan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dengan mengacu pada visi lembaga yang ingin menjadikan lembaga pendidikan terkemuka yang mencetak santriwan/santriwati (peserta didik) yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif serta berazaskan nilai-nilai keislaman maka pembiasaan-pembiasaan yang telah ditetapkan wajib dilaksanakan secara rutin. Dengan harapan peserta didik dapat menanamkan dasar-dasar nilai keislaman pada jiwa mereka. Disertai dengan menentukan tata tertib sekolah baik dalam menggunakan sarana dan prasarana sekolah maupun penentuan peringatan atau larangan bagi seluruh warga sekolah.

Lembaga SDIT, khususnya kepala sekolah melakukan evaluasi dengan memanfaatkan rapat rutin baik secara internal per bidang, maupun secara menyeluruh. Pengawasan langsung secara kontinyu juga sangat berperan. Salah satunya dengan melakukan pengontrolan secara langsung dalam arti ketika kegiatan pembelajaran berlangsung, maka hasil pengontrolan

ini kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan pendekatan persuasif kepada guru maupun tenaga kependidikan yang terkait.

Selain antara pihak lembaga, evaluasi juga menyertakan orang tua siswa. Ketika kenaikan kelas, para orang tua siswa dikumpulkan serta diberi kesempatan untuk melakukan sharing. Dengan harapan, dari keluhan-keluhan yang disampaikan orang tua siswa menjadi catatan penting bagi pihak lembaga, dan perlu diadakan beberapa perubahan jika diperlukan.

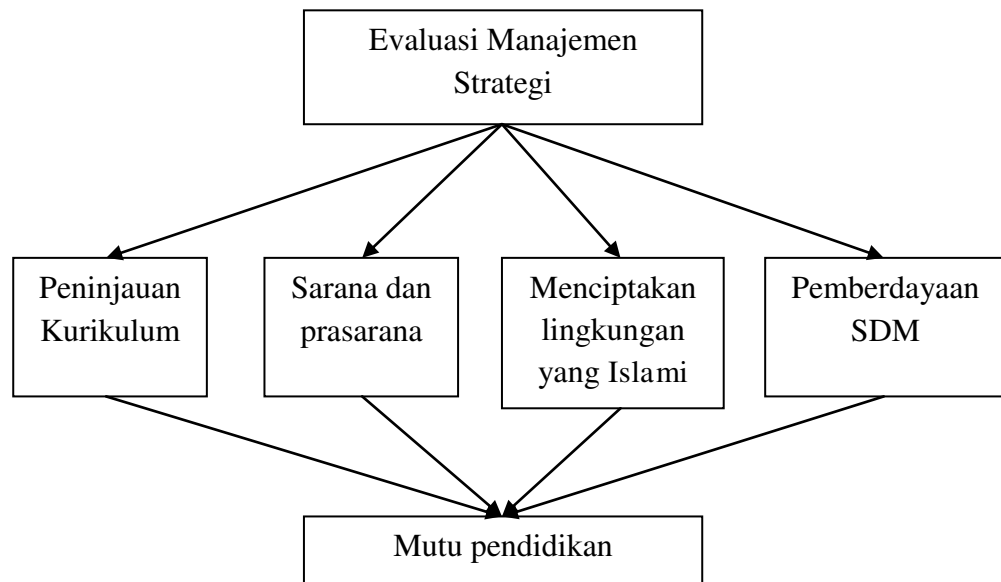
Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, yang mana kepala sekolah menjelaskan bahwa:

“Demi meningkatkan mutu pendidikan serta mutu lulusan, lembaga melakukan evaluasi secara bertahap, baik ketika proses pembelajaran berlangsung, atau bahkan setelah proses pembelajaran selesai. Hal ini dilakukan agar ketika ditemukan ketidaksesuaian dengan harapan yang telah direncanakan di awal, dapat dengan langsung dibenahi. Sehingga terwujudlah apa yang menjadi tujuan dari lembaga ini. Evaluasi dilakukan secara individu maupun secara keseluruhan, dalam arti secara individu disini, adalah per bidang dan secara keseluruhan yaitu dengan melibatkan seluruh pihak terkait”<sup>155</sup>

Dari beberapa hal yang telah dipaparkan sebelumnya, kemudian peneliti gambarkan bagaimana alur evaluasi manajemen strategik yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah adalah sebagai berikut:

---

<sup>155</sup>W/SDIT Al-Mawaddah/Kepala Sekolah/14 Januari 2016.



**Gambar 4.3: Evaluasi Manajemen Strategi**

**Tabel 4.7: Temuan Penelitian Evaluasi Manajemen Strategi**

<b>Fokus</b>	<b>Aspek</b>	<b>Temuan</b>
Evaluasi Manajemen Strategi	Peninjauan kurikulum	1) Kurangnya metode pembelajaran yang digunakan guru dalam menyampaikan materi. 2) Terlalu banyak dalam memberikan tugas dalam beberapa materi pelajaran.
	Sarana dan Prasarana	Kurangnya pemeliharaan terhadap fasilitas yang ada.
	Menciptakan Lingkungan Islami	Berjalan dengan baik sesuai dengan harapan.
	Pemberdayaan SDM	Berjalan dengan baik sesuai dengan harapan.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Perencanaan Manajemen Strategi di SDIT Al-Mawaddah**

Berdasarkan data hasil penelitian pada profil SDIT Al-Mawaddah, dokumentasi visi, misi, tujuan sekolah, sumber daya manusia dan sarana prasarana yang ada, terlihat bahwa sekolah telah mengimplementasikan manajemen strategi dengan baik. Dengan memperhatikan serta menitik beratkan pada mutu pendidikan serta kompetensi lulusannya.

Visi dan misi merupakan konsep dasar suatu perencanaan yang disertai dengan rencana yang telah dirumuskan dan ditetapkan dan menjadi acuan untuk mencapai apa yang ingin diinginkan. Adapun pernyataan visi dari lembaga SDIT Al-Mawaddah adalah “Lembaga pendidikan terkemuka yang mencetak santriwan/santriwati yang berbudi tinggi, berpengetahuan luas, terampil, kreatif dan inovatif, serta berazas nilai-nilai keislaman”.

Jika dikaji melalui konsep bahasa, kata terkemuka dapat diartikan dengan paling baik atau unggul sebagai nilai lebih yang ingin dicapai lembaga dalam membimbing, mendidik serta menjadikan santriwan/santriwati (peserta didik) memiliki budi pekerti yang baik, memiliki pengetahuan yang luas, terampil, kreatif dan inovatif dengan diberi kebebasan dalam berkarya dengan memegang teguh nilai-nilai keislaman melalui kegiatan pembelajaran,

pengajaran dan pembiasaan-pembiasaan dengan iklim, budaya yang diciptakan lembaga itu sendiri di setiap harinya.

Secara konseptual, ada indikator-indikator yang perlu dipenuhi untuk mencapai tujuan dari visi tersebut. Paling baik atau unggul dalam prestasi yang diraih oleh sekolah, dengan memadukan antara kurikulum Nasional dan kurikulum muatan lokal pondok yang menjadi perpaduan unik diantara sekolah dasar sederajat lainnya. Dengan perpaduan ini nilai prestasi yang diraih peserta didik jelas berbeda dengan nilai prestasi sekolah sederajat lainnya. Selanjutnya, penerapan nilai Islami juga telah dicerminkan dari pembiasaan-pembiasaan sholat berjama'ah, hafalan juz 'Amma dan surat-surat pilihan lainnya, melalui rutinitas peserta didik sehari-harinya.

Secara teoritis, pernyataan visi menurut David adalah menyatakan “tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi (what we want to be) sedangkan pernyataan misi menjawab pertanyaan apa sebabnya kita ada (why we exist) atau apa yang kita percayai dapat kita lakukan (what we believe we can do)”<sup>156</sup>.

Dalam penyusunan visi dan misi juga perlu diperhatikan sejarah, preferansi masa kini, lingkungan pasar, sumber daya dan kompetensi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya”. Disebutkan pula oleh Mulyadi bahwa , untuk merumuskan visi maka perlu kiranya memperhatikan (Trendwatching) yaitu kemampuan untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Dengan kemampuan

---

<sup>156</sup>Fred R. David, Manajemen Strategik, 16

ini kita mampu mendeteksi arah perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang disembunyikan secara brilian sebagai masalah-masalah yang tidak dapat dipecahkan tersebut. Kemampuan sebagai Trend watcher menuntut kompetensi tinggi di bidang ilmu dan pengetahuan yang berkaitan dengan sesuatu yang diamati dengan kualitas spiritual. Setelah melakukan pengamatan Trendwatching, selanjutnya ialah kemampuan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.<sup>157</sup>

Hal ini juga dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi, dengan mengetahui secara jelas arah strategi organisasi, kondisi lingkungan yang dihadapi, kompetensi dan keunggulan kompetitif yang dimiliki, manajemen dapat merumuskan tujuan-tujuan strategi yang akan dicapai pada periode yang akan datang. Pada fase ini, rumusan visi, misi, dan tujuan itu diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan strategi yaitu tujuan-tujuan yang dirumuskan pada tingkat korporat atau pada level puncak dalam hierarki manajerial. Kemudian tujuan-tujuan pada tingkat korporat atau organisasi, diterjemahkan menjadi tujuan strategik pada tingkat fungsional atau divisional (divisi pemasaran, divisi SDM dan sebagainya) dan operasional (unit).<sup>158</sup>

Selanjutnya pernyataan misi lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah, berdasarkan hasil penelitian, pernyataan misi dipaparkan sebagai berikut: menumbuhkan kecintaan kepada ajaran agama Islam dan mengamalkannya

---

<sup>157</sup>Mulyadi, Total Quality Management, 118.

<sup>158</sup>Syafaruddin, Alwi. Manajemen Sumber Daya, 82.

penuh keyakinan, kesadaran serta tanggung jawab. Menanamkan sikap keteladanan santriwan/santriwati dalam bermasyarakat. Melatih siswa agar mampu mengkomunikasikan ide dan pengetahuan keagamaan. Menyiapkan siswa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan di tengah persaingan.

Jika dikaji secara keseluruhan, terdapat keselarasan antara visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Misi dan tujuan sekolah tersebut dicapai melalui tindakan dan kesadaran warga sekolah untuk mencapai visi dan misi yang dirumuskan, yaitu menciptakan iklim, budaya lingkungan sekolah dan membentuk generasi yang taqwa kepada Allah SWT dengan rutinitas keseharian.

Setiap organisasi dibangun berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki organisasi tersebut. Asumsi tentang lingkungan merupakan suatu usaha suatu organisasi untuk memetakan dunia yang akan dimasuki. Ketidakakuratan peta yang dibuat untuk menggambarkan (uncharting world ) dunia yang tak berpeta, akan berakibat ketidaksesuaian misi yang dipilih dalam menjalankan organisasi, dan ketidaksesuaian misi dengan lingkungan yang dilayani oleh suatu organisasi merupakan malapetaka bagi organisasi tersebut.<sup>159</sup> Peta lingkungan yang akan dimasuki oleh suatu organisasi merupakan dasar untuk merumuskan misi organisasi, dan pada gilirannya, misi yang telah dipilih akan menentukan kompetensi unggulan (core competencies) yang dibutuhkan untuk mewujudkan misi tersebut.

---

<sup>159</sup>Mulyadi, Total Quality Management, 109.

Dengan demikian, perumusan asumsi tentang lingkungan merupakan faktor penentu kelangsungan hidup suatu organisasi. Berdasarkan misi sekolah di atas dapat dikaji bahwa komponen yang tertera meliputi konsumen sekolah berupa peserta didik, jasa yang ditawarkan adalah pendidikan, pasarnya berupa masyarakat.

Lebih lanjut, visi, misi serta tujuan SDIT Al-Mawaddah telah merujuk pada implementasi manajemen strategi. Berangkat dari perumusan visi, misi serta penetapannya, sekolah perlu memperhatikan dari segi ruang lingkup, persyaratan, implikasi tindakan, kekuatan, kecakapan serta kemampuan melihat dan memahami masa depan. Oleh karena itu, visi misi, tujuan SDIT Al-Mawaddah telah mengacu pada pengkajian masa depan sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan di lembaga tersebut.

## **B. Pelaksanaan Manajemen Strategi**

Persoalan selanjutnya adalah bagaimana strategi-strategi bisnis seperti yang telah diuraikan di awal kemudian dioperasionalkan dalam praktek-praktek organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis strategi yang telah dirumuskan. Strategi bisnis sebelum dioperasionalkan melalui strategi SDM memerlukan konsep yang merupakan jembatan penghubung antara strategi bisnis dengan strategi SDM. Konsep ini disebut dengan organizational diagnosis (OD). OD adalah penilaian yang sistematis dan keterkaitan antara praktek-praktek organisasi dengan tujuan bisnis.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup>Syafaruddin, Alwi. Manajemen Sumber Daya, 94.

Dengan perumusan serta penetapan visi, misi dan tujuan sekolah, maka diadakan proses melalui praktek-praktek yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan-tujuan dari strategi yang telah ditetapkan guna tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah. Dengan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki sekolah yaitu tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Dengan pembagian tugas sesuai dengan bidangnya.

Pada umumnya ada empat tahap dalam proses penilaian keterkaitan praktek-praktek organisasi dengan tujuan-tujuan bisnis. Dalam arti lain, yaitu penilaian keterkaitan antara praktek-praktek organisasi (kegiatan pembelajaran, pembiasaan serta kegiatan akademik lainnya) dengan visi, misi dan tujuan utama sekolah tersebut, diantaranya:

1. Mempertimbangkan strategi bisnis sebagai strategi utama, dikaitkan dengan sistem-sistem atau pilar organisasi yang diperlukan bagi berlangsungnya strategi secara efektif. Pada tahap ini juga dianalisis, kekuatan dan kelemahan organisasi. Ketika ditemukan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan strategi, maka perlu diadakan evaluasi dengan cara melakukan pendekatan secara persuasif terhadap guru atau tenaga kependidikan terkait, atau dengan melakukan rapat secara menyeluruh. Dengan tujuan agar kelemahan atau ketidaksesuaian dapat diatasi dengan baik.
2. Menggali dan menyusun spesifikasi kompetensi unggulan dan perilaku yang diperlukan untuk menjalankan strategi dengan sukses. Disesuaikan

dengan visi, misi dan tujuan sekolah, kemudian disusun spesifikasi unggulan dan perilaku yang ingin dicapai.

3. Memperhitungkan aktivitas MSDM yang relevan dengan kebutuhan tersebut. Perlu kiranya bagi seorang kepala sekolah untuk memantau bagaimana aktivitas yang berjalan di sekolah agar tidak melebihi kebutuhan yang ingin dicapai.
4. Melakukan penilaian terhadap aktivitas-aktivitas MSDM, apakah satu sama lain saling mendukung dan konsisten sehingga mampu menghasilkan keahlian dan kemampuan yang relevan dengan upaya pencapaian tujuan. Setelah memantau maka hendaknya dilakukan sebuah penilaian atas aktivitas-aktivitas pembelajaran, baik dari segi keseluruhan tugas serta tanggung jawab yang dibebankan kepada tenaga pendidik atau kependidikan berjalan selaras dengan pencapaian tujuan.

Sistem-sistem yang mencakup komponen-komponen yang berinteraksi. Interaksi menyebabkan timbulnya situasi akhir atau tujuan atau sebuah posisi keseimbangan dimana aktivitas-aktivitas yang ada membantu mencapai tujuan.<sup>161</sup>

### **C. Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Dari beberapa paparan di atas, bahwa evaluasi yang dilakukan adalah memanfaatkan rapat rutin, baik bagi pihak internal maupun secara menyeluruh (keseluruhan pihak yang terkait dalam proses-proses pembelajaran). Evaluasi atau pengawasan langsung secara kontinyu juga sangat berperan. Salah

---

<sup>161</sup>J. Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, 162.

satunya dengan melakukan pengontrolan secara langsung dalam arti ketika kegiatan pembelajaran berlangsung, maka hasil pengontrolan ini kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan pendekatan persuasif kepada guru maupun tenaga kependidikan yang terkait.

Akdon menjelaskan secara garis besar bahwa 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>162</sup>

#### **D. Implementasi Manajemen Strategi**

Strategi bisnis seringkali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana menerjemahkan strategi bisnisnya ke dalam perilaku praktek. Kegagalan itu seringkali juga disebabkan oleh ketidaksamaan interpretasi tentang visi dan misi organisasi. Karena itu, sangatlah penting bagi manajemen menginformasikan dan membahasa secara intensif tentang visi dan misi strategik organisasi kepada semua level pengambil keputusan dan karyawan sehingga diperoleh pengertian yang sama tentang hal itu. Strategi SDM berperan melakukan praktek-praktek MSDM dalam membentuk kemampuan-kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi bisnis yang dijalankan. Hal ini dapat diwujudkan melalui proses yang

---

<sup>162</sup>Akdon, *Strategic Management for Educational*, 176.



meliputi kegiatan-kegiatan, menghubungkan harapan-harapan dengan organisasi, orang-orang, peningkatan kinerja dan mengevaluasi efektivitas strategi. Dalam proses implementasi ini, ada beberapa faktor atau pilar yang harus dipertimbangkan. Faktor-faktor ini mungkin berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, misalnya: desain tugas, struktur organisasi, kompensasi, sistem, proses dan teknologi. Semua faktor tersebut termasuk program pelatihan dan pengembangan perlu dipertimbangkan agar strategi dapat diterapkan dalam kegiatan sehari-hari.<sup>163</sup>

Yang pertama adalah desain tugas, tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab individu mungkin perlu didesain kembali agar kinerja kerja individu dan kelompok dapat ditingkatkan. Tetapi sebelum itu, sebaiknya didahului dengan menganalisis jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi. Sangat mungkin diperlukan redefinisi terhadap deskripsi dan spesifikasi jabatan tertentu. Dengan mengetahui deskripsi jabatan yang diemban maka tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan sesuai dengan pembagiannya.

Yang kedua, struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi apakah bersifat lini atau fungsional (lateral), perlu dipertimbangkan apakah harus mengalami perubahan ketika terjadi perubahan dalam strategi. Di sini pemberian tanggung jawab kepada karyawan menjadi lebih besar. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar apalagi disertai dengan pemberian kepercayaan yang sangat tinggi, akan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik. Dengan memberikan tanggung jawab kepada tenaga pendidik serta

---

<sup>163</sup>Syafaruddin, Alwi. Manajemen Sumber Daya, 83.

kependidikan dengan mempercayakan kemampuan individu akan menjadi dorongan bagi individu tersebut untuk melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

Yang ketiga, sistem. Sistem merupakan serangkaian aturan yang menyebabkan proses yang dijalankan. Oleh sebab itu, mekanisme pengambilan keputusan, sistem penilaian kerja, dan sebagainya harus bisa mendorong dinamika kerja karyawan. Dengan pengambilan keputusan yang tepat oleh kepala sekolah, kemudian melakukan evaluasi kerjadiharapkan kinerja tenaga pendidik serta kependidikan dapat dijadikan motivasi serta kinerjanya meningkat.

Keempat, proses. Variabel ini perlu dipertimbangkan agar proses layanan dari awal sampai akhir terjamin efektivitas dan efisiensinya. Dalam konteks manajemen. Proses perlu diperhatikan agar layanan dapat terjamin efektivitas serta efisiennya.

Kelima, teknologi. Faktor teknologi memegang peranan penting dalam meningkatkan sistem informasi dalam organisasi. Sistem pelayanan akan lebih efektif melalui penerapan teknologi yang strategis.

Keenam, sistem kompensasi. Sistem kompensasi dapat menjadikan motivasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Karena prestasi, tanggung jawab serta amanah yang diemban mendapat pengakuan (reward).

Terakhir, pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan, pendidikan dan pengembangan mampu meningkatkan keahlian dan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dan membantu mereka mengoptimalkan potensi

yang dimiliki. Langkah penting yang dilakukan dalam mengimplementasikan strategi adalah evaluasi. Evaluasi pelaksanaan strategi harus selalu dilakukan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan.

Aspek proses dalam penelitian ini menggambarkan upaya yang dilakukan sekolah dalam mengimplementasikan manajemen strategi melalui serangkaian kegiatan dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi sekolah, pembagian tugas, kegiatan pembelajaran, pembiayaan, pengembangan kurikulum, penerimaan calon peserta didik baru, iklim dan budaya lingkungan sekolah. b) kondisi lingkungan eksternal sekolah meliputi, letak geografis sekolah, melibatkan masyarakat dalam pengelolaan non akademik, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah, lembaga mitra dan alumni. c) implementasi manajemen strategi dalam upaya memenuhi standar pendidikan Nasional.

Struktur organisasi sekolah menunjukkan bahwa adanya keterikatan kerjasama antara satu dan lainnya. Sesuai dengan job description sesuai dengan kewenangan personil dalam mengelola dan mengembangkan bidang pengelolaan sekolah yang telah tertera pada struktur jabatan. Hal ini didasari dengan kesesuaian antara potensi dan kemampuan individu yang diberi kewenangan dalam mengelola pengelolaan sekolah.

Anwar mengemukakan bahwa proses pendidikan yang bermutu merujuk pada kebermutuan subsistem dalam sistem proses yang mengacu pada ukuran kemampuan sistem dalam melaksanakan apa yang seharusnya

dikerjakan, subsistem komunikasi yang berfungsi dalam memproses dan memberikan informasi dan subsistem monitoring sebagai kontrol sistem terhadap kegiatan dan akuntabilitas subsistem dalam hubungan sinergisnya di seluruh sistem.<sup>164</sup>

Selanjutnya, pembagian tugas sekolah dijelaskan dalam panduan kerja sekolah, dimana masing-masing memiliki tugas, kewajiban, dan wewenang yang berbeda dan dikerjakan selama harian, mingguan, bulanan, per semester, awal tahun maupun akhir tahun pelajaran. Komite sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam membagi tugas pada masing-masing bagian sesuai dengan job discriptionnya. Hal ini tercermin dengan berbagai program kegiatan dan bidang pengembangan lainnya.

Dari aspek pembiayaan, SDIT Al-Mawaddah bersumber dari pemerintah melalui dana BOS, sekolah hanya menyertakan iuran komite sekolah dan uang makan untuk menunjang pembiayaan sekolah. sekolah juga membuat rencana anggaran tahunan, rencana kegiatan sekolah dan laporan keuangan. Kemudian dilaporkan secara berkala. Sumber dana yang diperoleh dikelola untuk menunjang kegiatan belajar mengajar, penyediaan sarana dan prasarana sekolah, pengembangan personel sekolah dan siswa.

Kurikulum yang dikembangkan di SDIT Al-Mawaddah adalah perpaduan antara kurikulum Nasional (KEMENDIKNAS) dan kurikulum muatan lokal (pondok). Dengan perpaduan ini diharapkan dapat menjawab tuntutan akan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan dasar, dengan

---

<sup>164</sup>M. Idochi, Anwar. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 55.

melihat perkembangan zaman yang semakin maju, tetapi tetap bernafaskan nilai-nilai Islami, dan mempersiapkan kader-kader umat melalui pendidikan dasar yang *qur'any*, *'ilmy*, dan akhlaqy.

Adapun model konsep kurikulum yang dikembangkan di lembaga ini, menurut peneliti setelah melihat pelaksanaan kurikulum yang memadukan antara kurikulum Nasional dan kurikulum madrasah (pondok) maka model humanistik (aktualisasi diri) yang sesuai dengan keadaan lembaga ini. Kurikulum sebagai model humanistik dijelaskan oleh Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir dalam bukunya Ilmu Pendidikan Islam adalah suatu asumsi yang menyatakan bahwa:

“Peserta didik adalah faktor yang pertama dan utama dalam pendidikan. ia dapat menjadi subjek yang menjadikan pusat kegiatan pendidikan, dan mempunyai kemampuan, potensi, dan kekuatan untuk berkembang. Oleh karena itu, tugas pendidik hanya menciptakan situasi yang permisif dan mendorong peserta didik untuk mencari dan mengembangkan pemecahan sendiri. Karakteristik kurikulum model humanistik berfungsi menyediakan pengalaman yang berharga bagi peserta didik dan membantu kelancaran perkembangan pribadi peserta didik. Hal tersebut menyebabkan ia berkembang dinamis searah dengan pertumbuhannya, mempunyai integritas dan otonomi kepribadian, dan sikap yang sehat terhadap diri sendiri. Jadi, kurikulum model humanistik menjadikan manusia sebagai unsur sentral untuk menciptakan unsur kreativitas, spontanitas, kemandirian, kebebasan, aktivitas, pertumbuhan diri, termasuk keutuhan anak sebagai keseluruhan, minat, dan motivasi intrinsik.”<sup>165</sup>

Hal ini dikuatkan pula oleh Sulistyorini ia menjelaskan bahwa perencanaan dan pengembangan kurikulum pendidikan Islam pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat dan Departemen Agama. Karena itu level sekolah Islam yang paling penting

---

<sup>165</sup> Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir, Ilmu Pendidikan Islam, 122.

adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah Islam juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.<sup>166</sup>

Bidang kesiswaan memiliki tugas melakukan pelaksanaan operasional penerimaan calon santriwan/santriwati baru dengan melakukan tes baca dan tulis latin, serta baca Al-Qur'an/ *Iqro'* dan do'a (baik bacaan dalam sholat maupun do'a sehari-hari). Setelah dilakukan tes, maka diadakan klasifikasi peserta didik untuk pemerataan materi pembelajaran. Winardi berpendapat bahwa, semua sistem bergantung pada input tertentu untuk menimbulkan aktivitas-aktivitas yang akhirnya menyebabkan tercapainya tujuan.<sup>167</sup> Jika dikaji tentang apa yang Syafaruddin Alwi nyatakan mengenai, variabel individu yang perlu diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon peserta didik secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan.<sup>168</sup>

Iklim, budaya di lingkungan SDIT Al-Mawaddah, dilakukannya pembiasaan-pembiasaan sholat berjamaah, hafalan juz 'Amma dan surat-surat pilihan. Hal ini diharapkan menjadi dasar/pondasi yang kuat bagi peserta didik. Dengan menanamkan nilai-nilai Islami sejak dini, dan membiasakan diri

---

<sup>166</sup>Sulistiyorini, Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi, 57.

<sup>167</sup>J. Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, 163.

<sup>168</sup>Ibid., 54.

dengan kegiatan-kegiatan yang mengandung unsur Islami menjadi nilai lebih yang disuguhkan oleh lembaga ini kepada masyarakat guna menjawab tantangan yang ada di masa yang akan datang.

Selanjutnya, lembaga ini juga menetapkan beberapa kebijakan tata tertib sekolah, dan memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk tinggal diasrama. Namun, menurut pengamatan hal ini masih belum berjalan dengan efektif. Mengingat peserta didik masih berusia dini, dan masih bergantung kepada orang tuanya. Hanya ada beberapa peserta didik yang memutuskan untuk tinggal di asrama, salah satunya adalah dikarenakan kedua orang tua yang tinggal jauh di Negara Taiwan, dengan alasan ingin menjadikan putranya belajar ilmu agama dengan baik agar dapat diamankan ketika balik ke negara asal. Dengan diadakannya kebijakan ini, diharapkan dapat mensukseskan keberhasilan strategi yang diimplementasikan di lembaga terkait.

Lingkungan eksternal juga dapat mempengaruhi dalam penyelenggaraan manajemen strategi. Lingkungan eksternal terdiri dari letak geografis dari SDIT Al-Mawaddah. Tempat ini memiliki tempat yang strategis, mudah dijangkau, serta salah satu lembaga yang dinaungi oleh Pesantren Putri Al-Mawaddah. Kondisi ekonomi orang tua peserta didik, keikutsertaan komite sekolah dan beberapa alumni dari PP. Al-Mawaddah, yang ikut membantu berjalannya manajemen di lembaga ini, dan masyarakat sekitar yang mendukung dengan keberadaan lembaga ini di lingkungan mereka, serta lembaga mitra menunjukkan keselarasan dalam seluruh kegiatan-kegiatan pembelajaran.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, mengharuskan pihak sekolah untuk ikut mengembangkan materi pembelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik dan memanfaatkan teknologi yang ada dengan memberi pengetahuan, mempraktekkan, serta memanfaatkan teknologi kepada peserta didik. Dengan teknologi pihak sekolah juga dapat mempromosikan lembaganya lewat media sosial, guna menarik minat masyarakat lainnya.

Untuk memenuhi standar pendidikan Nasional, pihak sekolah melakukan pemenuhan standar isi, standar kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan sarana prasarana, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Hal ini diwujudkan dengan membuat rencana pengembangan sekolah yang tercantum dalam rencana kerja sekolah.

Ada beberapa tipe strategi yang dikemukakan oleh Syafaruddin Alwi, ia menyebutkan bahwa implikasi perencanaan SDM mempunyai empat tipe organisasi. Pertama, (Defender) organisasi yang menggunakan strategi tipe ini umumnya, organisasi yang menghadapi pasar sempit dan jenis produk terbatas. Organisasi ini sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas, dan cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi dalam jangka panjang terhadap organisasi. Untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen ini, manajemen menempuh cara penilaian kerja berdasarkan pada karakteristik penyesuaian perilaku.

Kedua, (Prospector) organisasi yang tergolong inovatif yang selalu mencari peluang. Organisasi yang memposisikan kedudukan sebagai



prospektor, selalu menciptakan produk unggul (output/lulusan). Namun, kekurangan dari tipe strategi ini adalah perencanaan disusun hanya dalam jangka pendek dan menekankan perencanaan penggantian.

Ketiga, (Analyzers), organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini ditandai dengan posisi yang selalu mengikuti peluang. Selalu mempertahankan kestabilan dan mengembangkan SDM. Perencanaan SDM meliputi perencanaan suksesi dan penggantian.

Keempat, (Reactor) organisasi yang memiliki karakteristik seperti ini tidak memiliki orientasi pasar produk yang konsisten, dan tidak ingin mengambil resiko sebagaimana yang terjadi dalam dunia persaingan.

Dari beberapa tipe/karakteristik yang dipaparkan, lembaga pendidikan SDIT Al-Mawaddah memiliki orientasi strategi lebih kepada defender. Dengan melihat dari dimensi waktu, bersifat jangka panjang, sesuai dengan maksud dirumuskannya visi, misi dan tujuan organisasi/lembaga. ini berarti perencanaan yang disusun jarang atau bahkan tidak mengalami perubahan karena sifat lembaga yang mempertahankan produk/lulusan yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan lembaga yang ingin dicapai.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian keseluruhan dari hasil penelitian di lapangan. Maka peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah adalah dengan merumuskan visi dan misi, perumusan tujuan sekolah, dan perencanaan strategi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilembaga tersebut. Dengan memadukan antara pendidikan pesantren dan pendidikan umum. Dengan perumusan serta penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi sekolah, maka diadakan proses melalui praktik-praktik yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan-tujuan dari strategi yang telah ditetapkan. Dengan memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki sekolah yaitu tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan. Dengan pembagian tugas sesuai dengan bidangnya.
2. Pelaksanaan manajemen strategi yang dilakukan di SDIT Al-Mawaddah meliputi: Peninjauan kurikulum, sarana dan prasarana, menciptakan lingkungan yang Islami dan pemberdayaan SDM. Dengan menekankan pada pembiasaan-pembiasaan berupa pelaksanaan ibadah amaliyah secara berjamaah, hafalan *juz 'amma* dan surat-surat pilihan, tadarus Al-Qur'an, latihan berpidato, dengan sistem pendidikan full day school, pengadaan

sarana dan prasarana yang memadai, salah satunya dengan memfasilitasi peserta didik dengan adanya transportasi (pengantaran), pengadaan makan siang. Pemberdayaan SDM (tenaga pendidik dan kependidikan) dengan mengikutsertakan SDM dalam beberapa seminar dan workshop untuk peningkatan profesionalisme kinerja SDM.

3. Evaluasi manajemen strategi yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan rapat rutin, baik bagi pihak internal maupun secara menyeluruh (keseluruhan pihak yang terkait dalam proses-proses pembelajaran). Evaluasi atau pengawasan langsung secara kontinyu juga sangat berperan. Salah satunya dengan melakukan pengontrolan secara langsung dalam arti ketika kegiatan pembelajaran berlangsung, maka hasil pengontrolan ini kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan pendekatan persuasif kepada guru maupun tenaga kependidikan yang terkait.
4. Aspek proses dalam penelitian ini menggambarkan upaya yang dilakukan sekolah dalam mengimplementasikan manajemen strategi melalui serangkaian kegiatan dan prosedur kerja yang dideskripsikan melalui: a) kondisi lingkungan internal yang terdiri dari struktur organisasi sekolah, pembagian tugas, kegiatan pembelajaran, pembiayaan, pengembangan kurikulum, penerimaan calon peserta didik baru, iklim dan budaya lingkungan sekolah. b) kondisi lingkungan eksternal sekolah meliputi, letak geografis sekolah, melibatkan masyarakat dalam pengelolaan non akademik, ilmu pengetahuan dan teknologi, komite sekolah, lembaga

mitra dan alumni. c) implementasi manajemen strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan Nasional.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil pembahasan, dalam penelitian ini, maka dapat diusulkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini menjadi sebuah pengalaman, serta menambah pengetahuan dan pengawasan dalam penulisan dan penyusunan karya ilmiah. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan baru mengenai implementasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Bagi lembaga, penelitian ini dapat dijadikan sumbangsih pemikiran dan informasi mengenai implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mengukur keberhasilan dari pengimplementasian manajemen strategi yang dilakukan lembaga.
3. Bagi pemerintah, penelitian ini dapat dijadikan masukan serta menambah informasi mengenai implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- A. Hitt, Michael, dkk, Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi, ter. Arman Hedyanto. Jakarta: Erlangga, 1997.

- Akdon. *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan 180* . Bandung: Alfabeta, 2009.
- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPPF Yogyakarta, 2001.
- Anwar, M. Idochi. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Arikunto, Suharsimi. *Pendekatan penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- David, Fred R. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Fattah, Nanang. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Fidler, *Strategic Management for School Development* (London: Paul Chapman Publishing, 2002) dan Hussey, *Strategic Management From Theory to Implementation* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998).
- Hayat, Bahrul dan Suhendra Yusuf. *Benchmark Internasional Mutu Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner*. Jogjakarta: Paradigma, 2010.
- Lincoln, Yvonna, S, and Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, London: Sage Publication, 1985.
- Masrokan Mutohar, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, cet. II. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

- Miles, Matthew B. and A, Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru, ter. Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong, Lexy, J. Metodologi Penelitian Kualitatif . Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Mujib, Abdul, dan Jusuf Mudzakkir, Ilmu Pendidikan Islam (Jakarta: Prenada Media Group, 2006.
- Mulyadi, Total Quality Management Prinsip Manajemen Kontemporer untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global. Yogyakarta: Aditya Media, 1998.
- Mulyasana, Dedi. Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.
- Murniati, Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.
- \_\_\_\_\_. dan Usman, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Nasution, S. Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif Bandung: Tarsito, 2003.
- Pidarta, Made, Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Quinn Patton, Michael. Metode Evaluasi Kualitatif, ter. Budi Puspo Priyadi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Rohiat, Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik. Bandung: Refika Aditama, 2012.
- Sagala, Saiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, inovasi dan

- pemberdayaan potensi sekolah dalam sistem otonomi sekolah. Bandung: Alfabeta, 2013
- Sallis, Edward. Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan. Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Siagian, Sondang P. Manajemen Strategik. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sihombing, U. Pendidikan luar sekolah, manajemen strategi, konsep, kiat dan pelaksanaan. Jakarta: P.D. Mahkota, 2000.
- Siswanto, H.B. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Steiner, A. George. dan John B. Miner, Kebijakan dan Strategi Manajemen, terj. Ticoalu dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1988.
- Sudarsono, F. X. Aplikasi Penelitian Tindakan Kelas. Departemen Pendidikan Nasional, 2001.
- Sudradjat, Hari. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah; peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi KBK. Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005.
- Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sulistiyorini, Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi. Yogyakarta: Teras: 2009.
- Syaodih Sukmadinata, Nana. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Usman, Husaini. Manajemen Teori, praktik, dan riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Winardi, J. Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi. Jakarta: Kencana, 2004.