

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi pendidikan Indonesia saat ini sangat memprihatinkan, berdasarkan indeks *Global Talent Competitive Index* (GTCI) “Indonesia tidak termasuk pada kategori Negara dengan daya saing tinggi”.¹ Hal tersebut mengakibatkan Indonesia selalu mendapat peringkat rendah jika dibandingkan dengan negara lainnya. Kondisi tersebut berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia dan kualitas pendidikannya, karena pendidikan sejatinya bertujuan untuk memberikan berbagai pembelajaran dan pembekalan hidup untuk manusia.

Programme for International Students Assessment (PISA) adalah studi yang diselenggarakan oleh *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD). Riset yang dilakukan oleh OECD yaitu survei internasional untuk mengukur tingkat literasi dasar siswa usia 15 tahun seperti membaca, matematika, dan sains. Studi PISA tidak hanya melaporkan hasil capaian literasi setiap negara, namun juga menyajikan informasi mengenai aspek demografi, kebiasaan, persepsi, serta aspirasi yang diperoleh dari data angket sekolah dan siswa (OECD, 2019).

PISA dilaksanakan setiap tiga tahun sekali dan Indonesia telah mengikuti tujuh putaran PISA sejak tahun 2000. PISA 2018 di Indonesia diikuti oleh 399 satuan pendidikan dengan 12.098 siswa. Responden PISA Indonesia tersebut mewakili 3,7 juta siswa kelas 7 – 12 yang berusia 15 tahun. Capaian PISA 2018 menunjukkan, Indonesia menduduki posisi 10 terbawah dari 79 negara yang berpartisipasi. Kemampuan rata-rata membaca siswa Indonesia adalah 80 poin di bawah rata-rata OECD. Kemampuan siswa Indonesia juga masih berada di bawah capaian siswa di negara-negara ASEAN. Kemampuan rata-rata membaca,

¹ INSEAD, “2021 Global Talent Competitiveness Index: Fostering green and digital jobs and skills crucial for talent competitiveness in times of COVID-19,” 2021, tersedia di <https://www.insead.edu/newsroom/> diakses pada November 2022

matematika, dan sains siswa Indonesia secara berturut-turut adalah 42 poin, 52 poin, dan 37 poin di bawah rerata siswa ASEAN.²

Berbagai problematika pendidikan di Indonesia dewasa ini, berupa ketidakberdayaannya dalam membangun jati diri bangsa sesuai dengan cita-cita para pendiri bangsa dan tercerahkan, ketidakmampuannya merekonstruksi potensi bangsa secara responsive dan dinamis, serta problematika yang bermuara manajemen pendidikan yang senantiasa dihadapkan pada permasalahan *intrinsic* (yang berkenaan dengan perencanaan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan) tentunya memerlukan suatu jawaban konkrit komprehensif dalam membangun sistem pendidikan dengan “paradigma dan orientasi sebagai strategic kultural yang membawa supremasi nilai serta pendidikan pada aspek pragmatis teknis”.³

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat jumlah pengangguran terbuka Agustus 2019 berjumlah 7,05 juta orang, meningkat dari Agustus 2018 yang berjumlah 7 juta orang. Dalam paparannya, Kepala BPS, Suharyanto mengatakan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) didominasi oleh lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebesar 10,42% Agustus 2019. Selain SMK, SMA menempati peringkat kedua dengan persentase 7,92%, diikuti Diploma I/II/III 5,99%, Universitas 5,67%, SMP 4,75%, dan SD 2,41%. Kendati didominasi oleh SMK, Suharyanto menyebut dominasi itu menurun jika ditarik dari Agustus 2015. Pada Agustus 2018 saja, jumlah pengangguran tingkat SMK 11,24% kemudian turun menjadi 10,42% pada Agustus 2019. Adapun penduduk usia kerja di Indonesia sebesar 197,91 juta orang. Angka itu bertambah dibanding periode yang sama pada tahun lalu sebesar 194,78 juta orang.⁴ Peningkatan kompetensi lulusan SMK perlu dipercepat agar produktivitas dan daya saing industri tenaga kerja makin berkualitas.⁵

² Risalah Kebijakan Kemendikbud

³ Rizalah Luqman AF, Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Madrasah, 3

⁴ Fika Nurul Ulya, BPS: Pengangguran Meningkat, Lulusan SMK Mendominasi dalam Yoga Sukmana (ed), (online), (<https://money.kompas.com/read/2019/11/05/155358926/bps-pengangguran-meningkatlulusan-smk-mendominasi>, 05-11-2019, 15:35, diakses 3 Januari 2020 23:32) 26 Dina Manafe, 13-05-2019, 21:07, Lulusan SMK Banyak Menganggu

⁵ Dina Manafe, 13-05-2019, 21:07, Lulusan SMK Banyak Menganggur, Pemerintah Tingkatkan Kompetensi Lulusan, (Online), (<https://www.beritasatu.com/nasional/553979/lulusan-smk-banyak-menganggur-pemerintahtingkatkan-kompetensi-lulusan>, diakses 24 Nopember 2019,21:39)

Sedangkan menurut Asep Mulyana, anggota Barisan Ilmuan Jawa Barat (Balebat), mengatakan berdasarkan penelitiannya hanya 6,97% SMK di Jawa Barat yang termasuk dalam kategori mutu baik. Hal ini berpengaruh pada kualitas lulusan SMK di Jawa Barat secara keseluruhan, termasuk minimnya daya serapan lulusan SMK ke dunia industri. Oleh karenanya, salah satu hal yang dapat dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah dengan melakukan pemetaan potensi lulusan masing-masing SMK/SMA/MA yang ada. Kemudian, pihak madrasah pun harus mampu memetakan minat dan bakat siswanya sehingga potensi mereka dapat dikembangkan secara optimal. Selain itu, pihaknya menawarkan konsep pembentukan CoE (*Center of Excellence*) yang dinamai “Innovation Hub” dimana para pelaku pengembangan kualitas SMK lintas sector dapat bekerja dan berkolaborasi untuk meramu kurikulum SMK yang lebih relevan dengan kebutuhan zaman.⁶

Dunia Pendidikan Indonesia, saat ini setidaknya menghadapi empat tantangan besar yang kompleks. *Pertama*, untuk meningkatkan nilai tambah (*added value*), yaitu bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas serta pertumbuhan dan pemerataan ekonomi sebagai upaya untuk memelihara dan meningkatkan pembangunan yang berkelanjutan. *Kedua*, tantangan untuk melakukan kajian secara komprehensif dan mendalam terhadap terjadinya transformasi (perubahan) struktur masyarakat dari masyarakat agraris ke masyarakat industri yang menguasai teknologi dan informasi, yang implikasinya pada tuntutan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). *Ketiga*, tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu bagaimana meningkatkan daya saing bangsa dalam meningkatkan karyakarya yang bermutu dan mampu bersaing sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS). Keempat, munculnya kolonialisme baru di bidang IPTEK dan menggantikan kolonialisme politik.⁷

⁶ Artikel, 23-02-2019, 04:25, Hanya 6,9 Persen SMK di Jabar dengan Kategori Baik, (Online), (<https://nasional.republika.co.id/berita/pzs3od5818000/hanya-69-persen-smkdi-jabar-yang-kategori-baik>, diakses 24 Nopember 2019, 21:48).

⁷ Umarso dan Imam Gojali, Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan (Menjual Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan), (Yogyakarta: Ircisod, 2011), 7.

Rendahnya kualitas lulusan Pendidikan di Indonesia berpengaruh pada rendahnya tingkat kepercayaan terhadap kemampuan penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas yang dimiliki. Pemerintah memberikan acuan dalam pengelolaan pendidikan yang berkualitas dengan adanya Standar Nasional Pendidikan (SNP). Lingkup Standar Nasional Pendidikan Indonesia diatur oleh pemerintah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Standar Nasional Pendidikan mencakup delapan standar yaitu (1) Standar Isi, (2) Standar Proses, (3) Standar Kelulusan, (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (5) Standar Sarana dan Prasarana, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pembiayaan, (8) Standar Penilaian Pendidikan.⁸

Upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu Pendidikan juga diperjelas lagi dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Di mana setiap lembaga Pendidikan dasar dan menengah dalam pengelolaan Pendidikan wajib melaksanakan perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/madrasah, system informasi manajemen, serta penilaian khusus.⁹

Beberapa aspek mengenai perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi suatu strategi diwadahi dengan istilah manajemen. Karena, proses perencanaan hingga evaluasi merupakan bahasan pengelolaan (*management*). Sehingga hal tersebut penting diketahui untuk menilik bagaimana manajemen lembaga pendidikan Indonesia.

Dalam Al Quran QS. 59 Al Hasyr ayat 18:

يا ايها الذين آمنوا اتقوه لئلا ولتنظر نفس ما قد مت لغد واتقوه لئلا ان هللا خير بما تعملون

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaknya setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.

⁸ Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan

⁹ Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan menengah

Ayat di atas dapat ditafsirkan bahwa orang muslim (beriman) diperintahkan untuk bertakwa kepada Allah SWT dan diperintahkan juga untuk mempelajari masa lalu (sejarah) baik yang dialami diri pribadi maupun dialami oleh orang/kelompok/bangsa sebagai pelajaran dan diambil hikmahnya untuk menjalani kehidupan masa yang akan datang baik di dunia maupun akhirat. Allah mengingatkan kaum muslimin untuk memulai dan diakhiri dengan bertakwa kepada Allah SWT, senantiasa teliti serta berhati-hati selama menjalani proses kehidupan sampai akhir hayat untuk tetap bertakwa kepada Allah SWT. Meskipun dalam menjalani kehidupan manusia pasti berbuat kesalahan, sesungguhnya Allah Maha Pengampun dan Maha Melihat akan tindak tanduk perbuatan hati dan perbuatan jasad kita.

Lembaga pendidikan islam dalam hal ini adalah Madrasah berkembang sebagai lembaga yang semakin kompleks sehingga ia membutuhkan organisasi yang tertata dengan baik dan benar. “Kompleksitas lembaga pendidikan islam terutama terlihat dari kebutuhan akan pengelolaan pelaksanaan pendidikan dengan pendekatan manajemen”.¹⁰ Berkenaan dengan Manajemen, Allah SWT berfirman dalam Q.S Ash-Shaf:4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بَيْنَ مَرْصُومٍ (الصف : ع)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S Ash-Shaff:4)”

Dalam ayat lain Allah SWT juga berfirman yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا

تَعُدُّونَ (السجدة: 5)

¹⁰ Mukhlis Faishol, “Peran Manajemen dalam Pendidikan Islam”

Artinya:” Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik keadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S Al-Sajdah: 5)”

M. Quraish Shihab berpendapat bahwa penggunaan kata *yudabbiru* pada ayat di atas, adalah untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di kemudiannya. Intinya adalah segala sesuatu harus diperhitungkan dampak dan akibatnya secara matang, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan yang dikehendaki atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹¹

Dalam konteks ini, lembaga pendidikan Islam harus mampu membuat perencanaan mutu yang didasarkan pada “Standar nasional dan internasional sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan di era dan tuntutan adanya persaingan global”.¹² Mutu pendidikan berkaitan erat dengan kualitas lulusan Pendidikan. Kualitas lulusan Pendidikan adalah tercapainya Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang sudah ditentukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Maka sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk mengembangkan mutu kompetensi lulusannya.

Adapun tantangan untuk melakukan penelitian dan pengkajian secara komprehensif terhadap terjadinya transformasi budaya dan ilmu pengetahuan dalam berbagai bidang yang harus direspons secara positif dalam mempersiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Selain itu, lembaga pendidikan Islam juga harus siap dalam menghadapi tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu dengan “meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam dalam menghasilkan karya-karya bermutu sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)”.¹³

Untuk mengembangkan mutu kompetensi lulusan ini diperlukan Langkah-langkah strategis. Secara garis besar Fred R. David (2011) mendefinisikan Manajemen Strategik sebagai “*Strategic management can be defined as the art and*

¹¹ M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbaah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an* (Jakarta: Lentera Hati, 2008), 191.

¹² Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013), 15.

¹³ Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, 16.

science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.”¹⁴

Manajemen strategik dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah. “Unsur-unsur strategi dalam manajemen sekolah tentu bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah itu bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang dihasilkan, memenuhi keinginan masyarakat akan mutu Pendidikan yang diselenggarakan di sekolah”.¹⁵

Untuk menghadapi tantangan tersebut perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus agar bisa memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas juga sebagai upaya untuk merespons perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan yang bermutu dapat terselenggara dengan komitmen bersama antara pemerintah, masyarakat, dan keluarga. Pendidikan bermutu pada setiap jenis, jenjang dan jalur pendidikan harus dapat diakses oleh seluruh warga masyarakat.

Berangkat dari realita tentang pentingnya strategi peningkatan kompetensi lulusan pada suatu lembaga pendidikan, maka Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam yang mempunyai daya tarik di mata masyarakat sekitar, mampu dengan efektif mengembangkan standar kompetensi lulusan pada siswanya dengan bukti meningkatnya jumlah siswa yang mendaftar, banyaknya prestasi intra kurikuler yang diraih. Oleh karena itu, para siswa dapat menjadi alumni atau lulusan yang dapat mengembangkan keilmuan yang diperoleh secara maksimal sesuai dengan visi dan misi yang diangkat oleh lembaga sesuai dengan kompetensi yang telah direncanakan dan disusun oleh Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor.

Eksistensi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor sebagai lembaga pendidikan formal telah diakui legalitasnya oleh negara sesuai dengan izin Keputusan Menteri Agama No 212 Tahun 2015. Kemudian Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor juga merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki pencapaian visi

¹⁴ J R David dan Forest R. David, Manajemen Strategik. (Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing), (Jakarta, Salemba Empat, 2016), 3.

¹⁵ Syaiful Sagala, Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah), (Bandung: Alfabeta, 2017), 131.

yang baik, dibuktikan dengan memperoleh akreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional berdasarkan sertifikat 458/BAN-SM/SK/2020.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor telah banyak menghasilkan lulusan yang mumpuni yang tersebar luas di wilayah Jawa khususnya dengan berbagai kompetensi yang dimiliki. Maka dari itu beberapa pernyataan tentang Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor di atas merupakan sesuatu yang unik yang dimana dengan strategi peningkatan tersebut juga ikut menentukan kemajuan dan kemunduran madrasah. Hal tersebut dirasa tepat untuk menghantarkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merasa ingin mengangkat dan mengembangkan penelitian tersebut yang terangkum dalam judul **“Manajemen Strategi Peningkatan Kompetensi Lulusan Madrasah (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor)”**. Alasan dilakukannya penelitian dengan tema di atas, bahwa penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk merefleksikan manajemen strategi untuk meningkatkan kompetensi lulusan di Madrasah. Penelitian dengan tema ini merupakan sebuah topik yang belum banyak diteliti di Indonesia, dan dianalisis untuk pertama kalinya berdasarkan pada situasi kemampuan sumber daya Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor?
2. Bagaimana pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor?
3. Bagaimana evaluasi strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan konsep peningkatan kompetensi lulusan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana perumusan strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor.
2. Mengetahui bagaimana pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor.
3. Mengetahui bagaimana evaluasi strategi peningkatan kompetensi lulusan Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor.

D. Manfaat Penelitian

Bila tujuan penelitian di atas dapat tercapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sejumlah kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Di antara kegunaan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pengembangan sekaligus penguatan teori-teori keilmuan yang berkaitan dengan manajemen strategi di Madrasah, serta sebagai bahan informasi bagi penyelenggara pendidikan dalam kegiatan manajemen strategi di Madrasah. Sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan terutama terkait manajemen strategi di Madrasah. penelitian ini juga diharapkan mampu memberi semacam rekomendasi ilmiah kepada pemerintah dalam bentuk kebijakan yang akan diterapkan, sehingga lembaga pendidikan islam yang bermutu menjadi pilar utama dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi instansi kementerian agama (Kemenag) maupun kementerian pendidikan dan kebudayaan (Kemendikbud) dalam membuat kebijakan dan rencana strategis

dalam melakukan inovasi pendidikan di Indonesia, penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan telaahnya.

- b. Sebagai petunjuk dalam memaksimalkan fungsi pendidikan Madrasah sehingga mampu mencetak lulusan yang berkualitas sekaligus menempatkan posisi Madrasah dalam daya tawar yang tinggi dengan tetap mempertahankan dirinya sebagai agen perubahan sosial demi kemaslahatan masyarakat.
- c. Dapat dijadikan pedoman khususnya bagi Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogor, umumnya bagi seluruh Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah itu sendiri.
- d. Bagi kepala Madrasah sebagai pengelola terutama bidang kesiswaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi saran masukan dalam tata kelola manajemen kesiswaan disana. Mulai dari memperhatikan kembali tujuan pendidikan, mengorganisasikan pengalaman belajar serta mengevaluasi efektifitas pengalaman belajarnya.
- e. Bagi guru sebagai aktor dalam pembelajaran juga diharapkan penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan pembelajaran sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditentukan, sehingga menciptakan efektifitas dalam pembelajaran.
- f. Bagi peneliti selanjutnya, memberikan pengalaman dan pengetahuan tentang bagaimana manajemen strategi di Madrasah, serta sebagai bahan referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian terkait manajemen strategi Madrasah.

E. Kerangka Berpikir

Madrasah sebagai salah satu varian pendidikan dalam sistem di Indonesia merupakan modernisasi pendidikan Islam tradisional pesantren. Secara historis kelahiran madrasah adalah sebagai respons dan keprihatinan para tokoh Islam lulusan Timur Tengah atas kondisi pendidikan Islam di Indonesia yang semakin ketinggalan dengan sistem persekolahan yang dikenalkan Belanda kepada pribumi. Meskipun telah berjasa dalam ikut mencerdaskan kehidupan bangsa, namun eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan belum mendapat pengakuan yang sewajarnya dari pemerintah bahkan dihadapkan pada diskriminasi dan marginalisasi.

Keadaan tersebut terus berlangsung sampai keluarnya UU. No. 2 Th. 1989 dan PP No. 28 dan 29 Tahun 1990. Keluarnya regulasi tersebut secara politis menjadi titik awal perubahan besar yang dialami oleh madrasah, dari sekolah agama (sekolah keagamaan) menjadi sekolah umum berciri khas agama Islam. “Secara ideologis maupun sosio-kultural pemberian predikat atau status baru tersebut sesuai dengan aspirasi penduduk Indonesia yang mayoritas beragama Islam.”¹⁶

Peningkatan kualitas madrasah senantiasa bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Dalam pengertian yang paling dasar pada kurikulum berbasis kompetensi (KBK) sebagaimana yang ada di Indonesia dewasa ini, kualitas lulusan adalah tercapainya standar kompetensi lulusan (SKL) yang telah ditetapkan oleh menteri pendidikan. Standar kompetensi tersebut terkait dengan jenjang pendidikan, jenis sekolah, kelas, dan mata pelajaran. Disebut berkualitas manakala lulusan dapat mencapai standar yang telah ditentukan. Semakin tinggi dan melampaui standar semakin berkualitas pula lulusan tersebut. Sebaliknya, semakin jauh dari standar semakin rendah kualitas yang bersangkutan. Penguasaan kompetensi tersebut diukur dalam skor nilai sebagai cermin dari hasil belajar.¹⁷

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) sebagaimana yang dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, Pasal 1 ayat (4) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar Kompetensi Lulusan (SKL) digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar Kompetensi Lulusan meliputi kompetensi seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran.¹⁸

Standard of Graduate Competencies (SKL) “*The learners in this regard are expected to improve and to balance between the soft skills and hard skills*”

¹⁶ Supaat “*Transformasi Madrasah dalam system Pendidikan Nasional*”, “Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan”

¹⁷ Zamroni, (2013). Manajemen Pendidikan: Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah. Bandung: Alfabeta: h.2-3

¹⁸ Mulyasa. 2005. Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. h. 91

that include aspects of competencies of attitudes (including: personal faith, morality, self-confident, and responsibility in interacting effectively with the social environment, the natural surroundings, as well as the world and its civilization), skills (including: a person having effective and creative thinking in the realm of the abstract and concrete domains), and knowledge (the ability to produce the persons mastering the knowledge, science, technology, arts, and culture that are based on humanity, national, state, and civilization) ”¹⁹

Dalam menyusun strategi di suatu lembaga pendidikan terlebih dahulu dilakukan analisis kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa melaksanakan tugas-tugas tertentu. Hasil analisis tersebut pada gilirannya menghasilkan standar kompetensi lulusan. Kompetensi adalah kemampuan berfikir, bersikap dan bertindak secara konsisten sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki peserta didik. Kompetensi juga merupakan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didapat melalui jalur pendidikan dan latihan.²⁰ Sedangkan Standar Kompetensi adalah ukuran kompetensi minimal yang harus dicapai peserta didik setelah mengikuti suatu proses pembelajaran pada suatu pendidikan tertentu.

Standar Kompetensi Lulusan adalah seperangkat kompetensi lulusan yang dibakukan dan diwujudkan dengan hasil belajar peserta didik. Standar ini harus dapat diukur dan diamati untuk memudahkan pengambilan keputusan bagi guru, dosen, tenaga kependidikan yang lain, peserta didik, orang tua dan penentu kebijaksanaan.²¹ Standar Kompetensi Lulusan bermanfaat sebagai dasar penilaian dan pemantauan proses kemajuan dan hasil belajar peserta didik. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dikemukakan bahwa, Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap

¹⁹ Prihantoro, C. R. (2015). The perspective of curriculum in Indonesia on environmental education. *International Journal of Research Studies in Education* Volume 4 Number 1, 79

²⁰ Indah Susilowati, Himawan Arif Sutanto, Reni Daharti. 2013. Strategi Peningkatan Kompetensi Guru Dengan Pendekatan Analysis Hierarchy Process. *Journal Of Economics and Policy*. Universitas Diponegoro.

²¹ Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam nomor 4832 tahun 2018

dan keterampilan yang digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.

Standar Kompetensi Lulusan berfungsi sebagai kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lain, dan merupakan arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, serta merupakan pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran, serta mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Globalisasi menimbulkan dampak tersendiri bagi dunia pendidikan, khususnya bagi lembaga pendidikan islam yang belum mampu mengikuti serta menjawab kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dan tenaga kerja yang berkualitas. Hal tersebut berdampak pada sikap dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan islam. Oleh karena itu, madrasah harus memiliki strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kualitas.

Istilah strategi memiliki beberapa makna, antara lain: a) rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak; b) pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; dan c) garis haluan.²² Dalam penelitian ini, istilah strategi diartikan secara operasional sebagai program aksi.

Caldwell dan spinks (1992, hal. 92) menjelaskan, bahwa strategi adalah komponen utama dari peran pemimpin, yang diwujudkan dengan menselaraskan antara isu-isu ancaman dan peluang, memberi pengetahuan, menciptakan struktur juga proses yang mampu menyusun formulasi strategi, memfokuskan perhatian komunitas pada masalah pentingnya strategi, memonitor implementasi strategi seperti memunculkan isu-isu strategis dan memfasilitasi proses pemantauan yang terus menerus.²³

²² Pusat Bahasa Depdiknas, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 149.

²³ Tony Bush Maranne Coleman, Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan. Jogjakarta; Ircisod:2012) hlm. 51

Dengan strategi, pemimpin diharapkan dapat mempunyai kontrol yang tepat terhadap lingkungan eksternal yang sering bergolak dan selalu berubah. Strategi cukup menjanjikan, ia memberikan tawaran terhadap pemimpin untuk menciptakan keteraturan dan menghindarkan diri dari kekacauan, untuk meraih kekuatan-kekuatan eksternal, untuk mengintegrasikan proses-proses yang tidak beraturan dan merubah masalah yang ada kepada masa depan yang lebih cerah.²⁴

Menurut Bintoro dan Musthafa (1983:13) strategi merupakan perhitungan rangkaian kebijaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan. Tentu untuk keseluruhan itu ada metodenya, ada tekniknya. Dan apabila kita artikan strategi sebagai suatu rangkaian kebijaksanaan, maka menjadi penting untuk mengetahui cara atau teknik tentang perumusan kebijaksanaan (*policy formulation technique*). Dengan membandingkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi itu adalah suatu usaha, taktik atau proses dengan berbagai macam cara untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Fred R. David (2004:6-7) tahapan dalam Manajemen Strategik diantaranya:²⁵

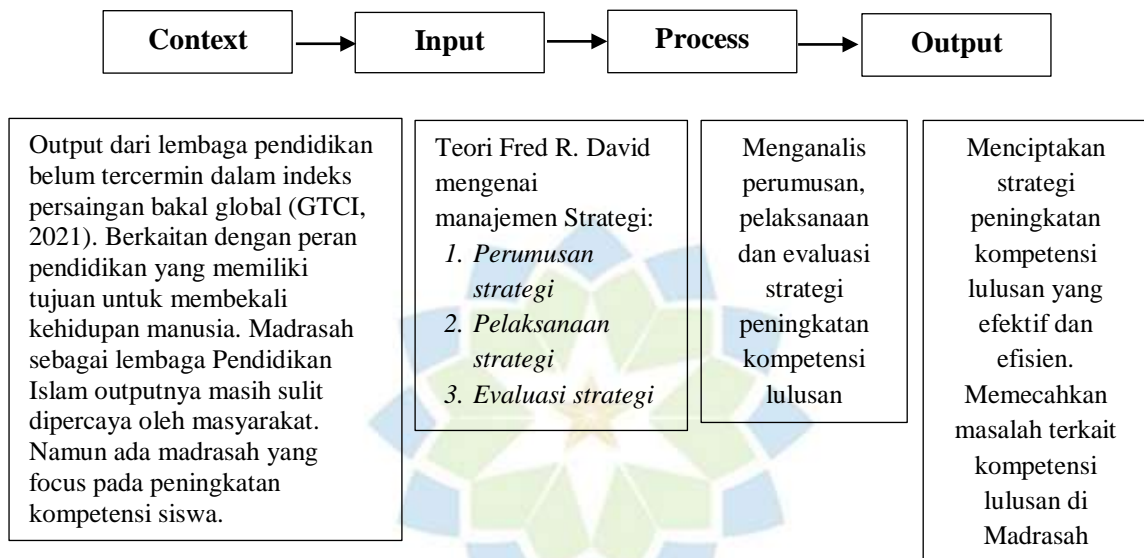
1. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan
2. Pelaksanaan strategi : Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi

²⁴ Tony Bush Maranne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan ...* 53

²⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, cet.1. 2016), 17.

4. Evaluasi strategi : Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : k

Dari uraian diatas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini akan diadaptasi pada bagan untuk menggambarkan alur kerangka penelitian, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1.1
Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: diadaptasi dari CIPP Sufflebeam & Guba (dalam Rusdiana 2017) dikembangkan oleh peneliti

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran terdapat beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan manajemen stratgi peningkatan kompetensi lulusan, yang diharapkan dapat membatu dalam proses pengayaan materi dalam penyusunan tesis ini. Berikut beberapa tesis dan jurnal yang dijadikan pedoman dan referensi untuk memperkaya tulisan tesis ini, antara lain:

1. Muhammad Imad (2019)

Muhammad Imad (2019)²⁶ melakukan penelitian dengan judul **Strategi Pengembangan Kompetensi Lulusan Santri Pondok Pesantren (Studi**

²⁶ Imad Muhammad, *Strategi Pengembangan Kompetensi Lulusan Santri di Pondok Pesantren* (Bandung, 2019)

Deskriptif di Pondok Pesantren Al-Basyariyah Cigondewah Hilir Kabupaten Bandung). Penelitian ini dilatar belakangi oleh strategi pengembangan kompetensi lulusan santri Madrasah Aliyah Negeri 3 Bogoryang berjalan cukup efektif, indikatornya adalah baiknya prestasi intra kurikuler yang di raih santri/siswa, banyaknya minat santri/siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya, konsistennya jumlah santri yang mendaftar di lembaga tersebut. Adapun faktor penyebabnya adalah kebijakan yayasan yang konsisten, pelaksanaan standar kompetensi lulusan yang optimal juga sarana dan prasarana yang memadai.

Tujuan penelitian ini adalah : 1) Mengetahui kebijakan pengembangan standar kompetensi lulusan santri, 2) Mengidentifikasi perumusan pengembangan standar kompetensi lulusan santri, 3) Mengidentifikasi pelaksanaan pengembangan standar kompetensi lulusan santri, 4) Mengidentifikasi Evaluasi pengembangan standar kompetensi lulusan santri Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, lalu penarikan simpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kebijakan pengembangan kompetensi lulusan santri tidak terlepas pada visi dan misi yang dimiliki oleh lembaga pondok pesantren, 2) Perencanaan pengembangan kompetensi lulusan santri melalui beberapa tahap, yaitu : a) Perumusan tujuan pengembangan, b) Orientasi perencanaan pengembangan, c) Perumusan Isi Standar kompetensi lulusan. 3) Pelaksanaan pengembangan kompetensi lulusan santri dilakukan dengan cara : a) Pengembangan SDM, b) Dewan asatidz sebagai pelaksana, c) proses pembelajaran. 4) Evaluasi pengembangan kompetensi lulusan santri dengan cara : a) mengukur keberhasilan santri melalui ujian formal, 2) Mengadakan rapat pimpinan pesantren satu bulan sekali.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dikaji adalah sama-sama membahas strategi peningkatan kompetensi lulusan, sementara perbedaannya dalam penelitian yang akan dilakukan adalah pada lokasi penelitian dimana peneliti terdahulu melakukan penelitian di Pondok Pesantren sedang penelitian yang akan dikaji dilakukan di Madrasah. Sehingga nanti akan dimasukan

pada penelitian selanjutnya menjadi pertanyaan penelitian terkait tujuan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan yang akan diteliti.

2. Tasbikhiyah (2022)

Tasbikhiyah (2022)²⁷ melakukan penelitian dengan judul **Manajemen Strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan di SMK Bina Insan Mulia Cirebon**. Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa jika ditinjau dari tingkat pendidikan yang ditamatkan, lulusan SMK menjadi kontributor terbesar Tingkat Pengangguran Terbuka di Indonesia dalam lima tahun terakhir (seminar nasional official statistics, 2021: 801-802).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan di SMK Bina Insan Mulia Kabupaten Cirebon pada program keahlian broadcasting dan pertelevision. Manajemen strategik menurut Hunger dan Wheelen (2003: 12) melalui tiga langkah yaitu (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, (3) evaluasi dan pengendalian strategi dengan fokus penelitian pada dua aspek yaitu (1) karakter peserta didik, (2) kompetensi peserta didik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan teknik pengambilan sampel nonprobability sampling, teknik pengumpulan sumber data purposive sampling dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumen. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan uji kredibilitas, transferability, dependability, dan confirmability. Analisis data yang dilakukan meliputi reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Hasil penelitian: (1) perumusan strategi dilakukan melalui: analisis lingkungan, penentuan visi/misi, tujuan, strategi, dan kebijakan, (2) implementasi strategi dilakukan melalui: penentuan program unggulan, anggaran, dan SOP setiap bagian, (3) evaluasi dan pengendalian strategi dilakukan melalui: penilaian hasil berdasarkan karakter peserta didik yang kuat dan kompetensi peserta didik lulus dengan nilai UN/US di atas KKM dan 95% melanjutkan ke perguruan tinggi, penilaian kinerja guru, penilaian kinerja kepala sekolah, kegiatan evaluasi dan

²⁷ Tasbikhiyah, "Manajemen Strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan di SMK Bina Insan Mulia Cirebon" (2022).

pengendalian, serta analisis evaluasi kinerja. Manajemen strategik dalam peningkatan kompetensi lulusan di SMK Bina Insan Mulia dilakukan dengan baik untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan jangka panjang Yayasan yaitu 1.000 lulusan kuliah di luar negeri pada tahun 2028.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dikaji adalah sama-sama membahas strategi peningkatan kompetensi lulusan, sementara perbedaannya dalam penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada lokasi penelitian dengan kebijakan dan tujuan yang berbeda. Sehingga nanti akan dimasukkan pada penelitian selanjutnya menjadi pertanyaan penelitian terkait tujuan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan yang akan diteliti.

3. Siti Maesaroh (2018)

Siti Maesaroh (2018)²⁸ melakukan penelitian dengan judul **Manajemen Peningkatan Kompetensi Lulusan di Madrasah**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui profil kompetensi lulusan di madrasah khususnya pada Mata Pelajaran Sains, kebijakan, perencanaan, pelaksanaan faktor pendukung dan faktor penghambat.

Hasil penelitian berdasarkan pengamatan langsung, dokumentasi dan wawancara dengan kepala madrasah, guru, dan staf tata usaha dapat diringkas sebagai berikut: profil kompetensi lulusan di Madrasah dapat dilihat dari hasil ujian nasional pada kurun waktu tiga tahun yang terus mengalami peningkatan serta. Kebijakan kompetensi lulusan madrasah dengan meningkatkan potensi guru dan siswa dan merujuk pada Standar Kompetensi Lulusan pada Mata Pelajaran Sains, tahap perencanaan peningkatan kompetensi lulusan madrasah dengan menganalisis dan mempelajari SKL Mata Pelajaran Sains, pada tahap pelaksanaan peningkatan kompetensi lulusan dimulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian pembelajaran, serta faktor pendukung dalam peningkatan kompetensi lulusan madrasah ialah lebih pada motivasi yang ada dalam diri peserta didik karena motivasi mampu menciptakan situasi dalam diri

²⁸ Siti Maesaroh "Manajemen Peningkatan Kompetensi Lulusan di Madrasah", "Jurnal *Islamic Education Management* 3:1, (2018)

untuk berbuat dan berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki. Faktor penghambat dalam peningkatan kompetensi lulusan lebih pada sarana prasarana.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dikaji adalah sama-sama membahas manajemen peningkatan kompetensi lulusan, sementara perbedaannya dalam penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada lokasi penelitian dan focus penelitian terdahulu Standar Kompetensi Lulusan pada Mata pelajaran sains sedangkan penelitian yang akan dikaji membahas secara umum strategi peningkatan kompetensi lulusan di Madrasah. Sehingga nanti akan dimasukkan pada penelitian selanjutnya menjadi pertanyaan penelitian terkait tujuan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan yang akan diteliti.

4. Ifni Oktafiani (2019)

Ifni Oktafiani (2019)²⁹ melakukan penelitian dengan judul **Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen Banyumas**. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen. Indikator dari lulusan yang bermutu diantaranya terlampauinya standar kelulusan, dapat diterima di dunia kerja, dan melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi. Terwujudnya mutu memerlukan upaya dan proses yang cukup panjang. Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen adalah sekolah yang melakukan upaya dan proses manajemen untuk meningkatkan mutu lulusannya.

Fokus dari penelitian ini adalah (1) bagaimana upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu lulusan? (2) bagaimana proses peningkatan mutu lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis pendekatan penelitian lapangan.

Hasil penelitian ini adalah (1) upaya peningkatan mutu lulusan dengan cara (a) mengoptimalkan kualitas tenaga pendidik melalui pendidikan profesi, pembinaan melalui pengajian, workshop dan seminar, gerakan guru membaca dan kemampuan bersosialisasi dengan masyarakat (b) mengoptimalkan kegiatan penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) diawali pembentukan panitia dan

²⁹ Ifni Oktafiani, *Peningkatan Mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen Banyumas*, 2019

penyelenggaraan tes kemampuan dasar agama untuk mengetahui tingkat kemampuan agama anak (c) mengoptimalkan sarana dan prasarana pembelajaran, ruang kelas, sarana ibadah dan sarana olahraga. (2) proses peningkatan mutu lulusan yaitu (a) perencanaan meliputi penyusunan kurikulum, program kesiswaan, rencana kerja madrasah dalam 8 standar pengelolaan pendidikan (b) pengorganisasian membuat struktur organisasi, penyusunan tugas mengajar dan tugas tambahan (c) pelaksanaan optimalisasi kegiatan pembelajaran, memotivasi kegiatan belajar mandiri siswa melalui program tutor teman sebaya dan pelaksanaan ujian sekolah yang tertib dan terarah (d) pengawasan dilakukan oleh yayasan dan dinas terkait melalui penilaian, pembinaan dan pemantauan terhadap jalannya pengelolaan sekolah.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dikaji adalah sama-sama membahas manajemen peningkatan kompetensi lulusan, sementara perbedaannya dalam penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat pada lokasi penelitian dan focus penelitian terdahulu yaitu pada indikator dari lulusan yang bermutu diantaranya terlampauinya standar kelulusan, dapat diterima di dunia kerja, dan melanjutkan studi ke jenjang perguruan tinggi sedangkan penelitian yang akan dikaji membahas secara umum strategi peningkatan kompetensi lulusan di Madrasah focus pada program peningkatan mutu kompetensi lulusan. Sehingga nanti akan dimasukkan pada penelitian selanjutnya menjadi pertanyaan penelitian terkait tujuan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan yang akan diteliti.

A. Definisi Operasional

1. Manajemen Pendidikan Islam

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu berasal dari kata *manus*, yang berarti tangan; dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja manager; yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa inggris; dalam bentuk kata kerja *to manage*, dalam bentuk kata benda *management*, dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* ditransliterasi ke dalam bahasa indonesia menjadi “manajemen dengan arti pengelolaan, menganalisa, menetapkan tujuan/ sasaran

serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien”.³⁰

Drucker menyatakan bahwa manajemen merupakan salah satu ilmu yang berkembang pesat sepanjang sejarah. “Ilmu manajemen terus berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis dan organisasi”.³¹ Perkembangan pemikiran mengenai manajemen cukup dinamis meskipun teori dan praktik tidak selalu berjalan beriringan.

Manajemen adalah sebuah proses sistematis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Di dalam kegiatan manajemen umumnya terdapat tiga pokok kegiatan, yaitu perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Kegiatan inilah disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Para ahli manajemen berbeda pendapat tentang apa saja kegiatan (fungsi-fungsi) yang terdapat dalam manajemen. Sondang menjelaskan secara ringkas sebagai berikut:

(1) Henry Fayol ada lima: *planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*, (2) Luther M. Gullick ada tujuh: *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*, (3) John D. Millet ada dua: *directing, facilitating*, (4) Koontz dan O’Donnell ada lima: *planning, organizing, staffing, directing, controlling*, (5) George R. Terry ada empat: *planning, organizing, actuating, controlling*, dan (6) John F. Mee ada empat: *planning, organizing, motivating, controlling*.³²

Islam adalah agama yang memiliki aturan ataupun pedoman kehidupan yang sangat jelas. Kehidupan umat Islam dari bangun tidur hingga tidur kembali diatur oleh Islam secara baik agar manusia dapat hidup yang teratur dan disiplin, misalnya: adab tidur, makan, bekerja, belajar, berkata, bepergian, dan lain sebagainya. Ajaran Islam yang mengatur kehidupan manusia ini sebenarnya mengandung konsep manajemen dengan tujuan agar hidup manusia dapat berjalan dengan baik, selamat di dunia dan selamat di Akhirat.

³⁰ Candra Wijaya & Muhamamd Rifa’i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan : Perdana Publishing, 2016), 14.

³¹ Sanusi Uwes dan A. Rusdiana, *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan: Alternatif Memecahkan Masalah Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2017). 9

³² Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 103

a. Konsep Dasar Manajemen

Mulyono mengutip Effendy bahwa “istilah manajemen berasal dari kata kerja [bahasa Inggris] *manage*. Dalam Kamus The Random House Dictionary of the English Language, College Edition, manajemen berasal dari bahasa Italia *manegg(iare)* yang bersumber pada perkataan Latin *manus* yang berarti tangan”.³³ Secara harfiah *manegg (iare)* berarti menangani atau melatih kuda, sementara secara maknawiyah berarti “memimpin, membimbing atau mengatur.

Engkoswara dan Aan Komariah mengutip pendapat beberapa ahli tentang definisi manajemen sebagai berikut:

- 1) *Management is a continuous process through which members of an organization seek to coordinate their activities and utilize their resources in order to fulfil the various tasks of an organization as efficiently as possible.” (Hoyle).*
- 2) Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Stoner)
- 3) *Management is the process by which individual and group effort is coordinated toward group goals. (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich).*
- 4) *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources. (George R. Terry).*³⁴

Selanjutnya, “Definisi manajemen mengalami perkembangan setiap masanya, tergantung kebutuhan organisasi, sehingga definisi manajemen yang diasumsikan oleh para ahli tidak ada yang dijadikan patokan dalam pelaksanaan manajerial”,³⁵ akan tetapi seorang manajer harus mampu melaksanakan perannya, memilih konsep manajemen yang akan dijadikan landasan dalam organisasi yang dipimpinnya. Jadi, istilah manajemen dapat disimpulkan sebagai sebuah proses

³³ Mulyono, Manajemen, Administrasi Organisasi Pendidikan (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 16.

³⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, Administrasi Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2010), 86–87

³⁵ Badrudin, Dasar-dasar Manajemen (Bandung: Alfabeta, 2015), 1.

yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, motivasi, dan bagaimana cara mengevaluasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Proses perencanaan hingga evaluasi ini biasanya disebut dengan fungsi-fungsi manajemen.

b. Manajemen Perspektif Al-Qur'an

Salah satu perspektif “Menurut Ramayulis yang dikutip oleh Saefullah, istilah manajemen dalam al-Qur'an disebut dengan istilah “*al-tadbir*” [pengaturan]. Kata ini merupakan derivasi dari kata “*dabbara*” (mengatur)”.³⁶ Maka, sering kita dengar di Pesantren istilah “*Mudabbir*” yang diartikan pengatur/pengurus yang mengatur urusan ke-Santri-an, baik urusan tata tertib, kegiatan akademik, kesehatan, keamanan, koperasi, dan lain sebagainya.

Penjelasan kata “*dabbara*” dapat dilihat dalam firman Allah QS as-Sajdah [32]: 5 di bawah ini:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

(Q.S As-Sajdah [32]: 5)

Artinya: “Dia mengaturs segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Imam Ibn Katsir menjelaskan firman Allah SWT “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya” maksud nya: Dia menurunkan pelan-pelan urusan-Nya dari atas langit kepenjuru bumi yang tujuh, sebagai firman-Nya:

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَمِنَ الْأَرْضِ مِثْلَهُنَّ يَنْزِلُ الْأَمْرُ بَيْنَهُنَّ لِتَعْلَمْنَ أَنَّ اللَّهَ

عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ۖ وَأَنَّ اللَّهَ قَدْ أَحَاطَ بِكُلِّ شَيْءٍ عِلْمَهُ

(Qs. Ath-Talaq [65] : 12)

³⁶ U Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 1.

Artinya: Allah yang menciptakan tujuh langit dan dari (penciptaan) bumi juga serupa. Perintah Allah berlaku padanya, agar kamu mengetahui bahwa Allah Mahakuasa atas segala sesuatu, dan ilmu Allah benar-benar meliputi segala sesuatu

Menurut Ibn Katsir, semua amal perbuatan akan diangkat ke dalam kitab-kitab-Nya di atas langit dunia, sedangkan jarak di antaranya dan di antara bumi adalah seperti perjalanan lima ratus tahun dan atap langit itu lima ratus tahun. Mujahid, Qatadah, Dhahak berkata, “Turunnya Malaikat seperti perjalanan lima ratus tahun dan naiknya seperti perjalanan lima ratus tahun, akan tetapi Dia memutuskannya pada sekejap mata, oleh karena itu Allah SWT berfirman,

... فِي يَوْمٍ كَانَ مِثْلَهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ذَلِكَ عِلْمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزِ الرَّحِيمِ

(Q.S As-Sajdah [32]: 5-6)

Artinya: dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu, (5) Yang demikian itu, ialah Tuhan yang mengetahui yang gaib dan yang nyata (6).

Berdasarkan ayat di atas, Allah adalah pengatur segala urusan dari langit dan bumi. Semua urusan diatur oleh Allah, termasuk urusan kehidupan manusia di muka bumi. Melalui firman-Nya ini, Allah ingin menjelaskan kepada manusia bahwa segala sesuatu sudah diatur oleh Allah. Kita mengetahui aturan aturan yang dibuat Allah melalui firman-Nya yang diturunkan di muka bumi, yaitu Al-Qur'an.

Al-Qur'an sebagai kitab pedoman untuk mengatur kehidupan manusia. Selain itu, manusia diturunkan di bumi juga sebagai khalifah, pengatur dan penjaga alam dari kerusakan. Oleh karena itu, manusia disebut sebagai coworker with God, artinya asisten Allah dalam mengatur alam. Allah menciptakan alam dan manusia yang menjaga dari kerusakan.

Dalam Q.S. Al-Fatihah [1]: 2 dijelaskan bagaimana Allah berperan sebagai pengatur (Rabb) alam semesta. Ayat tersebut berbunyi:

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (2) (Qs. Al-Fatihah [1] : 2)

Artinya: “Segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam”³⁷

Anwar al-Baz dalam bukunya Al-Tafsir al-Tarba wy Lil-Qur’an alKarim menjelaskan bahwa “makna dari Rabb al’Alamin adalah Allah menumbuhkan (Menghidupkan), menguasai, dan mengatur urusan-urusannya (alam semesta). Kata Rabb berarti penguasa (pemilik) yang mengatur alam untuk kemaslahatan semua makhluk. Allah tidak menciptakan alam semesta kemudian membiarkannya saja tapi diatur dan untuk kemaslahatan”.³⁸

Kemudian, “Dalam ideologi Wahabi yang didirikan oleh Muhammad ibn ‘Abd al-Wahhab (1703-1791), keya kinan kepada Allah sebagai Dzat yang mengatur alam semesta ini disebut dengan tauhid rububiyah, selain itu ada tauhid al-asma’ wa al-shifat, dan (3) tauhid al-ilahiyyah. Ketiganya menjadi doktrin utama dalam ajaran Wahabi”.³⁹

Menurut Abuddin Nata, “kata “*yudabbiru*” dalam QS As-Sajdah [32]: 5 berarti mengatur, mengurus, me-manage, mengarahkan, membina, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi. Darikata “*yudabbiru*” muncul kata “*tadbir*” atau pengaturan yang dalam bahasa manajemen diartikan sama dengan istilah pengorganisasian”.⁴⁰ Dalam sebuah riwayat disampaikan bahwa kata pengorganisasian diartikan sebagai “Nizham”: “Kebenaran yang tidak diatur [diorganisasi dengan baik] dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diatur [diorganisasi dengan baik]”.

Dalil ini menunjukkan bahwa pengorganisasian itu sangat penting untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan bersama. Seringkali kebaikan yang tidak terorganisir dengan baik akan kalah atau tersingkirkan dengan kejahatan (keburukan) yang terorganisir. Seperti ungkapan yang sering didengar di tengah tengah masyarakat, “Tuntunan menjadi Tontonan dan Tontonan menjadi Tuntunan”.

³⁷ Al Ihsan, Al Qur’an Perkata Transliterasi (Bandung: Al Hamba, 2014), 1

³⁸ Anwar Al-Baz, Al- afsir al- Tarbawy Lil- Qur’an al- Karim (Jilid 1) (Mesir: Dar al-Nasyr Liljami’at, 2002), 1–2.

³⁹ 7 Jhon L. Esposito, Wahabiyah on the Oxford Encyclopedia of the Modern Islamic World (Volume 4) (New York: Oxford University Press, 1995), 307; John. L. Esposito, Wahabi dalam Ensiklopidi Oxford Dunia Islam Modern (Jilid 6), ed. oleh Y.N Eva dan Kawan-kawan (Bandung: Mizan, 2002), 144

⁴⁰ Abuddin Nata, Pendidikan dalam Perspektif Al- Qur’an (Jakarta: Kecana, 2016), 266.

Dalam al-Qur'an, Allah telah menjelaskan bahwa ketika manusia tidak bisa mengatur (mengorganisasi) kehidupannya dengan tuntunan ajaran Islam maka akan rugi. Salah satunya dalam Q.S. al-Ashr[103]: 1-3 Allah berfirman:

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ (Qs. Al-

A'sr [103] : 1-3) وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya: “Demi masa (1) sungguh, manusia berada dalam kerugian (2) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran (3)”.

Menurut Ibn Katsir, definisi Al-'Ashr adalah masa yang di dalamnya berbagai aktivitas anak cucu Adam berlangsung, baik dalam wujudkebaikan maupun keburukan. Allah SWT telah bersumpah dengan (masa) tersebut bahwa manusia itu benar-benar dalam kerugian, yaitu kerugian dan kebinasaan. Kecuali orang-orang yang beriman, mengerjakan kebajikan, saling menasehati supaya menaati kebenaran dan kesabaran, yaitu sabar atas segala macam cobaan, takdir, sertagangguan yang dilancarkan kepada orang-orang yang memerintahkan kebaikan dan mencegah kemungkaran.⁴¹

Dalam Q.S al-'Ashr 1-3 ini dijelaskan ada tiga golongan manusia yang selamat dari kerugian kehidupan di dunia, yaitu: (1) beriman, (2) beramal saleh (baik), dan (3) saling menasehati dalam kebenaran dan kesabaran. Surah ini menjelaskan bahwa hidup ini perlu dimanaj (diatur) dengan baik agar kita tidak merugi. Manajemen kehidupan perspektif surah al- 'Ashr menekankan pentingnya keimanan kepada Allah [sikap religius], amal saleh [sikap sosial], dan saling menasehati dalam kebenaran dan kesabaran [kerjasama].

c. Urgensi Manajemen di Lembaga Pendidikan Islam

Dari beberapa penjelasan konsep manajemen perspektif al-Qur'an dapat disimpulkan bahwa kegiatan manajemen sangat penting untuk mengatur kehidupan manusia, sebagaimana dijelaskan dalam Q.S. al-Ashr [103]: 1-3 di atas. Atas dasar ini, maka kegiatan manajerial pada lembaga pendidikan Islam sangat penting

⁴¹ Imam Ibnu Katsir, Tafsir Ibnu Katsir Juz: 28, 29, 30, ed. oleh Arif Rahman Hakim dan KawanKawan (Surakarta: Insan Kamil, 2015), 806.

dilakukan karena didasari oleh ruh atau nilai-nilai yang terkandung dalam al-Qur'an tersebut.

Sehingga, “Inti dari berbagai sudut pandang dan variasi pengertian manajemen tersebut sesungguhnya adalah usaha mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien dan produktif. Efektif berarti *doing the right thing* berarti mampu mencapai tujuan dengan baik, sedangkan efisien *doing this right* berarti melakukan sesuatu dengan benar”.⁴²

Menurut penulis ada beberapa alasan mengapa lembaga pendidikan Islam perlu dimanag (dikelola) dengan baik, yaitu: (1) mayoritas yang sekolah di lembaga pendidikan Islam adalah anak-anak Islam, bahkan banyak anak-anak dari keluarga muslim yang tidak mampu (miskin), (2) lembaga pendidikan Islam tempat penyemaian karakter, khususnya sosial spiritual, (3) lembaga pendidikan Islam sebagai tempat kaderisasi calon-calon pemimpin umat Islam di masa depan, (4) jumlah lembaga pendidikan Islam sangat banyak, sehingga kualitas lembaga pendidikan Islam sangat mempengaruhi masa SDM bangsa Indonesia yang mayoritas beragama Islam, (5) masih banyak kualitas pendidikan madrasah di bawah sekolah, baik dari segi SDM, sarana dan prasarana, dan proses belajar-mengajar.

2. Manajemen Strategi

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk 'response' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi.⁴³ Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini.

⁴² Imam Machali dan Ara Hidayat, *Hand Book of Education Management: Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2018). 27

⁴³ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar, Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017). 2

Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat 'shock' suatu organisasi, Sehingga “Strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi” (Pearce and Robinson, 1996).⁴⁴ Beberapa hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/formal, lebih unggul (outperformed) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/ tidak terformulasi dengan jelas strateginya.

Thune dan House (1970) mempelajari kinerja 36 perusahaan obat-obatan sampel di USA, perusahaan makanan, kimia, baja, minyak dan pabrik mesin. Dengan menggunakan 5 (lima) ukuran kinerja yaitu '*sales, return on equity, return on capital, stock prices, dan 'earning per share'*' terbukti bahwa kinerja perusahaan yang menggunakan strategi yang diformulasikan dengan baik dalam perencanaan *strategist* lebih unggul dibandingkan perusahaan tanpa *informal planning*.

Keniehl Ohmae (Wahyudi, 1996) membandingkan tiga macam proses berfikir yaitu berfikir secara mekanik, intuisi dan strategik. Dari ketiganya dapat disimpulkan bahwa berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya daripada hanya berfikir secara mekanik dan intuisi, Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang dan hal ini akan membuat keuntungan bagi si pembuat keputusan.

Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan yaitu:

1. Identifikasi masalah, Pada tahap awal ini, diharapkan dapat untuk mengidentifikasi masalah-masalah dengan cara melihat gejala-gejala yang ada.
2. Pengelompokan masalah, Pada tahap ini, kita diharapkan bisa mengelompokan masalah-masalah sesuai dengan sifatnya agar kemudahan pemecahannya.
3. Proses abstraksi, Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor-faktor penyebabnya. Oleh Karena itu,

⁴⁴ H. Abd Rohman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, 2

kemudian kita dituntut lebih teliti untuk dapat menyusun metode pemecahannya.

4. Penentuan metode/ cara pemecahan dan Pada tahap ini, kita diharapkan mampu menentukan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
5. Perencanaan untuk implementasi. Pada tahap yang akhir ini, kita dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak pengertian dari strategi, seperti yang dikemukakan Steiner and Miner (1977) menyatakan bahwa “*strategy is the forging of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their-proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved*”.⁴⁵

Pearce and Robinson (1994) mengartikan strategi sebagai '*comprehensive, general plan of major actions through which a firm intends to achieve its long term objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified : concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, joint venture, strategic alliances, consort/a, concentric diversification, conglomerate diversification, turnaround, divesture and liquidation.*'⁴⁶

Menurut Stephanie K Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai “proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya untuk mencapai tujuan.”⁴⁷

Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, Hamei" dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian.strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. terjadinya kecepatan inovasi pasar yang

⁴⁵ Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Maljuf, “The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process”, “JSTOR” 18:3, (May-Jun, 1988), 99-109

⁴⁶ Pearce and Robinson... .250

⁴⁷ Rachmat, Manajemen Strategik, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, cet.1, h. 38

baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi *inti (core competencies)*. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan".⁴⁸

Selanjutnya pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya"⁴⁹ Sedangkan menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997) adalah "proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masaini dibanding masamasa sebelumnya."⁵⁰

Tujuan Manajemen Strategi adalah "untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok".⁵¹ Adapun tujuan lainnya adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat Manajemen Strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah

⁴⁸ Lumbung Pustaka UNY, tersedia di <http://library.binus.ac.id>, diakses pada September 2022

⁴⁹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik ...* 3

⁵⁰ Dosen Pendidikan, "Manajemen Strategi" tersedia di <https://www.dosenpendidikan.co.id> diakses pada September 2022

⁵¹ Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Salemba empat, 2011), hal. 5.

strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan .dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik.

Manfaat Manajemen Strategik adalah “manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi “⁵²

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan Manajemen Strategi, yaitu:

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

a. Kegiatan Manajemen Strategi

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan,⁵³ yaitu:

1. Tahap Formulasi: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal

⁵² Sujadi “*Konsep Manajemen Strategik sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan*”, “*Jurnal STIE Semarang*” 3:3, (Oktober, 2022), 11

⁵³ Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage, matching stage, dan decision stage.* [David, 1996].

2. Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. [bandingkan dengan Senge, 1994]. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, “strategi bukanlah sekedar aktivitas problem-solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (open-ended) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).”⁵⁴
3. Tahap Evaluasi: meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan tindakan perbaikan (bandingkan dengan Kaplan dan Norton, 1996).

Terlepas dari pendekatan perencanaan yang digunakan, formulasi strategi harus berlandaskan pada pemahaman secara mendalam pada pasar, kompetisi, dan lingkungan eksternal. Strategi hadir dalam berbagai bentuk. Namun demikian, strategi akan mengidentifikasi tipe-tipe barang dan jasa yang akan dijual, sumber-sumber dan teknologi yang digunakan dalam proses produksinya, metoda koordinasi usaha-usaha dan rencana-rencana untuk digunakan untuk menghasilkan

⁵⁴ Clausewitz, Carl von. *On War*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1989.

kinerja yang efisien dan efektif, serta tipe-tipe aktivitas yang diambil. Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu (Rumelt, 1997):⁵⁵

1. *Consistency* (Konsistensi): Sebuah strategi seharusnya membuat tujuan dan kebijakan yang konsisten. Konflik organisasi dan perbedaan antardepartemen merupakan gejala-gejala ketidakpastian manajemen, namun masalah-masalah tersebut juga menunjukkan sinyal adanya ketidak konsistenan strategis. Terdapat tiga panduan untuk membantu menunjukkan apakah masalah organisasi merupakan hasil dari ketidakkonsistenan dalam strategi:
 - a. Jika masalah manajerial terus berlanjut meskipun telah terjadi pergantian personel dan jika masalah tersebut cenderung lebih berbasis isu ketimbang berbasis manusia, maka strategi mungkin tidak konsisten.
 - b. Jika keberhasilan satu departemen dalam organisasi memiliki arti, atau diinterpretasikan sebagai kegagalan departemen lain, maka strategi mungkin tidak konsisten.
 - c. Jika masalah dan isu kebijakan selalu dibawa ke atas untuk mendapatkan pemecahan, maka strategi mungkin tidak konsisten.
2. *Consonance* (Konsonan): Mengacu pada kebutuhan penyusunan strategi untuk menilai satu rangkaian tren dan juga tren individual dalam mengevaluasi strategi. Suatu strategi harus mewakili respons yang adaptif pada lingkungan eksternal dan pada perubahan kritis yang terjadi didalamnya. Kesulitan dalam menyesuaikan antara faktor internal dan eksternal utama dalam perumusan strategi perusahaan adalah disebabkan oleh sebagian besar tren yang merupakan hasil interaksi dengan tren lainnya. Sebagai contoh menjamurnya tempat penitipan anak terjadi karena hasil kombinasi berbagai tren yang meliputi meningkatnya tingkat pendidikan rata-rata, meningkatnya inflasi, dan meningkatnya jumlah wanita dalam angkatan kerja. “Meskipun tren ekonomi tunggal atau tren demografis mungkin muncul dengan stabil untuk beberapa tahun, terdapat gelombang perubahan yang terjadi di tingkat interaksi”.⁵⁶

⁵⁵ Richard Rumelt. *Controlling Employee Performance*, diakses dari [www://manajemen.coom.ed](http://www.manajemen.coom.ed) coll, Tangga, 23 Juli 2012.

⁵⁶ Richard Rumelt, *Controlling Employee*

3. *Feasibility* (Kelayakan) Tes akhir dari suatu evaluasi strategi adalah kelayakan yaitu mengenai “Bisakah strategi dicapai dengan sumber daya fisik, manusia, dan keuangan yang ada dalam perusahaan?” Sumber daya keuangan dari suatu bisnis paling mudah untuk dihitung dan biasanya merupakan keterbatasan pertama saat strategi dievaluasi. Hal tersebut kadang terlupakan, namun demikian, pendekatan inovatif pada keuangan biasanya dimungkinkan. Mekanisme seperti anak perusahaan, pengaturan, penjualan-peminjaman kembali, dan mengikat jaminan pabrik dengan kontrak jangka panjang telah digunakan secara efektif untuk mendapatkan posisi kunci dalam industri yang sedang berkembang. Hal yang kurang dapat diperhitungkan secara kuantitatif, namun juga biasanya bersifat lebih kaku, membatasi pilihan strategis yaitu disebabkan oleh kemampuan individu atau organisasi. Ketika mengevaluasi suatu strategi, penting untuk memeriksa apakah organisasi tersebut telah menunjukkan adanya kemampuan, kompetensi, keahlian, dan bakat dimasa lalu yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi yang dipilih.
4. *Advantage* (Keunggulan): Suatu strategi harus memfasilitasi pembuatan dan/atau pemeliharaan dari sebuah keunggulan kompetitif dalam area aktifitas yang terpilih. Keunggulan kompetitif biasanya merupakan hasil dari superioritas dalam satu dari tiga area berikut ini: (1) sumber daya, (2) keahlian, atau (3) posisi. Posisi juga dapat digunakan dalam peran yang menentukan di strategi perusahaan. Sekali diperoleh, posisi yang bagus dapat dipertahankan artinya untuk mendapatkan posisi tersebut lawan membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga tidak berani melakukan serangan dalam skala besar. Keunggulan dari segi posisi biasanya terpelihara secara otomatis selama faktor internal dan lingkungan utama yang mendasarinya tetap stabil. Karakteristik utama dari posisi yang bagus adalah ia memungkinkan perusahaan untuk meraih keunggulan dari kebijakan yang tidak memberi keunggulan bagi lawan di posisi yang sama. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi strategi, organisasi harus memeriksa karakteristik dari keunggulan posisional yang berkaitan dengan strategi yang dipilih.

b. Manajemen Strategik Menurut Islam

Manajemen strategik merupakan langkahlangkah yang dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵⁷ Sesuai dengan surah Ath-thur ayat 21 yang artinya: “ ...Tiap-tiap manusia itu terikat oleh usaha masing-masing...” ayat lain surah Az-Zilzal ayat 7-8 yang artinya:” Barang siapa yang mengerjakan sesuatu amal kebajikan sebesar atom (zarrah) pun, niscaya dia akan melihat balasannya, dan barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat sebesar atom (zarrah) pun niscaya akan melihat balasanya pula”.

Berdasarkan konsep ayat tersebut diatas dapat di pahami bahwa setiap pekerjaan yang baik akan dibalas dengan kebaikan, sebaliknya setiap pekerjaan yang buruk juga akan dibalas dengan keburukan. Maka dari itu, manusia di peringatkan agar tidak melakukan sesuatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan norma-norma Agama Islam. Keterkaitan dengan manajemen strategik dalam pendidikan Islam, bahwa “seorang pimpinan hendaklah membuat perencanaan kegiatan sesuai dengan kemampuan organisasi yang dipimpinnya dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.”⁵⁸ Sebagaimana di bunyikan dalam surah Al-Baqarah ayat 201 yang artinya: “Ya Allah Tuhan kami, berilah kami kebahagiaan di dunia dan kebahagiaan di akhirat, dan hindarkanlah kami siksaan dari api neraka”.

Ayat tersebut diatas, mengajarkan kepada umat manusia, agar dapat mengimbangi amal kebaikan dunia dan amal kebaikan di akhirat. Fredy Rangky di kutif oleh Akdon (2011:12), menjelaskan bahwa strategik merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Maka dari itu, Rahmat (2014: 2), mengartikan bahwa kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*Strategos*” (stratos=militer dan ag memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk menenangkan perang.

⁵⁷ Maisah, *Manajemen Strategik dalam Perspektif Pendidikan Islam* (Jambi: Cet.3. 2020),

⁵⁸ Maisah, *Manajemen Strategik*, 2

3. Standar Kompetensi Lulusan

Berbicara mengenai standar kompetensi lulusan, dalam menyusun kurikulum di suatu lembaga pendidikan terlebih dahulu dilakukan analisis kompetensi yang dibutuhkan untuk bisa melaksanakan tugas-tugas tertentu. Hasil analisis tersebut pada gilirannya menghasilkan standar kompetensi lulusan. Kompetensi adalah kemampuan berfikir, bersikap dan bertindak secara konsisten sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki peserta didik. Sedangkan Standar Kompetensi adalah ukuran kompetensi minimal yang harus dicapai peserta didik setelah mengikuti suatu proses pembelajaran pada suatu pendidikan tertentu.

Standar Kompetensi Lulusan adalah seperangkat kompetensi lulusan yang dibakukan dan diwujudkan dengan hasil belajar peserta didik. Standar ini harus dapat diukur dan diamati untuk memudahkan pengambilan keputusan bagi guru, dosen, tenaga kependidikan yang lain, peserta didik, orang tua, dan penentu kebijaksanaan. Standar Kompetensi Lulusan bermanfaat sebagai dasar penilaian dan pemantauan proses kemajuan dan hasil belajar peserta didik. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dikemukakan bahwa, Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.⁵⁹

Standar kompetensi lulusan merupakan hal penting yang wajib dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan tak terkecuali pondok pesantren. Standar kompetensi lulusan pondok pesantren merupakan kompetensi yang harus dipenuhi oleh lulusan pondok pesantren, terdiri dari kompetensi inti dan kompetensi dasar. Jenjang pendidikan dasar yang tertera dalam keputusan DIRJEN PENDIS No. 4832 Tahun 2018 tentang standar kompetensi lulusan pada pondok pesantren disebut dengan jenjang ula yang setingkat dengan sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah. Jenjang pendidikan menengah pada pondok pesantren disebut dengan jenjang wustha yang

⁵⁹ E, Mulyasa. Kurikulum tingkat satuan pendidikan. (Bandung; PT Rosdakarya, 2006)..,

setingkat dengan sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah dan jenjang ulya yang setingkat dengan sekolah menengah atas/madrasah aliyah.

Standar kompetensi lulusan berfungsi sebagai kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lain, dan merupakan arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, serta merupakan pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik yang meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran, serta mencakup aspek sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Adapun tujuan Standar Kompetensi Lulusan adalah sebagai berikut :

- a. Mewujudkan Standar Nasional dan Institusional kompetensi lulusan
- b. Memberikan acuan dalam merumuskan kriteria, kerangka dasar pengendalian dan quality assurance (jaminan mutu) lulusan
- c. Memperkuat profesionalisme melalui standarisasi lulusan secara nasional dengan tetap memperhatikan tuntutan institusional yaitu visi, misi sekolah.⁶⁰

Sedangkan Mulyasa dalam bukunya menyatakan bahwa standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada jenjang menengah bertujuan untuk meningkatkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Dalam aktifitas belajar mengajar, kedudukan standar kompetensi lulusan sangatlah krusial, karena dengan standar kompetensi lulusan anak didik akan dibawa ke arah mana kedepannya. Standar kompetensi lulusan yang baik harus punya tujuan yang jelas dan bisa menghadapi tuntutan zaman yang berkembang.

Menurut Hamalik istilah yang digunakan untuk menyatakan tujuan pengembangan kompetensi lulusan adalah *goals dan objectives*. Tujuan *goals* dinyatakan dalam rumusan yang bersifat abstrak dan umum, serta pencapaiannya

⁶⁰ Muhaimin, Pengembangan Kurikulum PAI di sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 230

relatif dalam jangka panjang. Sedangkan tujuan *objectives* lebih bersifat khusus, operasional, dan pencapaiannya dalam jangka pendek.

Perumusan tujuan adalah menjadi langkah pertama dalam peningkatan kompetensi lulusan, karena aspek tujuan dapat berfungsi untuk menentukan arah seluruh upaya serta kegiatan pengembangan yang dilakukan. Didalam Madrasah tujuan peningkatan kompetensi lulusan hendaknya menggunakan strategi-strategi yang tidak merusak ciri khas madrasah sebagai pendidikan agama islam di Indonesia. Diantara strategi yang patut dipertimbangkan adalah sebagai lembaga pendidikan non formal, pengembangan kompetensi lulusan hendaknya tetap berada dalam kerangka sistem pendidikan nasional. Seperti yang dikutip oleh Mulyasa, “pendidikan nasional menghadapi empat krisis pokok, yang berkaitan dengan kuantitas, relevansi, elitisme, dan manajemen.”⁶¹

Selanjutnya Mulyasa merincikan kelompok krisis tersebut kedalam enam masalah pokok sistem pendidikan nasional, yaitu :

1. Menurunnya akhlak dan moral peserta didik
2. Pemerataan kesempatan belajar
3. Masih rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan
4. Status kelembagaan
5. Manajemen pendidikan yang tidak sejalan dengan pembangunan nasional
6. Dan sumber daya yang belum profesional.

4. Madrasah

Madrasah sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan memposisikan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Oleh karena itulah madrasah dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh komponen madrasah dan harus meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai, baik internal maupun eksternal, pemerintah maupun lembaga industri atau dunia kerja.

Inti dari madrasah sebagai wahana untuk membina ruh atau praktik hidup keislaman ialah bahwa madrasah perlu dirancang dan diarahkan untuk membantu,

⁶¹ Hujair A. Sanaky, Permasalahan dan Penataan Pendidikan Islam Menuju Pendidikan Yang Bermutu, 2008, No. 1. Vol. I. (El-Tarbawi Jurnal Pendidikan Islam)

membimbing, melatih serta mengajar dan/atau menciptakan suasana agar para peserta didik (lulusannya) menjadi manusia Muslim yang berkualitas. Dalam arti, peserta didik mampu mengembangkan pandangan hidup, sikap hidup dan keterampilan hidup yang berperspektif Islam (Muhaimin, 2012, h. 201).

Peningkatan kualitas sekolah senantiasa bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Dalam pengertian yang paling dasar pada kurikulum berbasis kompetensi (KBK) sebagaimana yang ada di Indonesia dewasa ini, kualitas lulusan adalah tercapainya standar kompetensi lulusan (SKL) yang telah ditetapkan oleh menteri pendidikan. Standar kompetensi tersebut terkait dengan jenjang pendidikan, jenis sekolah, kelas, dan mata pelajaran. Disebut berkualitas manakala lulusan dapat mencapai standar yang telah ditentukan. Semakin tinggi dan melampaui standar semakin berkualitas pula lulusan tersebut. Sebaliknya, semakin jauh dari standar semakin rendah kualitas yang bersangkutan. Penguasaan kompetensi tersebut diukur dalam skor nilai sebagai cermin dari hasil belajar (Zamroni, 2013, h. 2-3).

Dalam manajemen peningkatan kompetensi lulusan di Madrasah dituntut untuk unggul khususnya pada bidang sains dan dilihat dari realita yang ada bahwa prestasi yang cukup rendah dan belum maksimal maka perlu adanya program peningkatan kompetensi lulusan khususnya pada Mata Pelajaran Sains. Secara perlahan namun pasti, madrasah berupaya mengadaptasi tuntutan tersebut. Peningkatan kompetensi siswa tidak bisa dipandang secara pragmatis, terpisah dari bagian-bagiannya yang utuh.