

IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH

Imam Turmidzi¹, Istianah²

Sekolah Tinggi Agama Islam Binamadani^{1,2}

imamtrmdz@gmail.com¹, istianah@stai-binamadani.ac.id²

ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Manajemen strategi merupakan manajemen sebuah perencanaan yang berskala besar untuk meraih tujuan jangka panjang organisasi. Pengelolaan pendidikan yang bermutu di madrasah tidak bisa lepas dari implementasi perencanaan strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pustaka. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa para ahli dan penulis manajemen strategis terkadang tidak membedakan antara perencanaan strategis dan manajemen strategis. Dalam penerapan rencana pengembangan madrasah yang dituangkan dalam dokumen atau disebut RPS/M harus diperhatikan prosesnya dan dievaluasi. Dalam implementasi rencana strategis kemungkinan besar banyak tantangan yang diperkirakan akan muncul selama implementasi strategi strategis. Hambatan tersebut dapat berkembang dari ketidaksesuaian antara hasil perencanaan (dokumen) dan kenyataan yang ada di lingkungan kelembagaan (madrasah), atau masalah yang timbul dari peran mitra dalam melaksanakan rencana strategis, yaitu tim manajemen atau kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan.

Kata Kunci: *Madrasah; Perencanaan Strategis; Mutu Pendidikan*

Abstract: This paper discusses the implementation of strategic planning in improving the quality of madrasah education. Strategy management is the management of a large-scale planning to achieve the long-term goals of the organization. The management of quality education in madrasahs cannot be separated from the implementation of strategic planning. This research uses a qualitative approach with a library method. The results of the discussion show that experts and authors of strategic management sometimes do not distinguish between strategic planning and strategic management. In implementing the madrasah development plan as stated in the document or called RPS/M, the process must be considered and evaluated. In the implementation of the strategic plan, there are likely to be many challenges that are expected to arise during the implementation of the strategic strategy. These obstacles can develop from discrepancies between the results of planning (documents) and the realities that exist in the institutional environment (madrasah), or problems arising from the role of partners in implementing strategic plans, namely the management team or principals as policy makers.

Keywords: *Madrasah; Strategic Planning; Quality of Education*

PENDAHULUAN

Terdapat ungkapan sangat populer dalam kalangan ahli manajemen bahwa "siapa yang gagal merencanakan berarti berniat gagal". Terry memposisikan perencanaan sebagai fungsi pertama dalam manajemen sejak awal, melihat perlunya membuat rencana dalam semua tindakan manusia. Perencanaan pada dasarnya adalah metode untuk menentukan tujuan apa yang harus dikejar dan bagaimana mereka harus dicapai. Akibatnya, seorang manajer harus mampu memberikan penjelasan logis atas segala sesuatu yang dilakukan, termasuk tujuannya.

Luasnya ruang lingkup organisasi telah menghasilkan penciptaan model perencanaan. Perencanaan jangka pendek sudah tidak relevan lagi dengan kebutuhan perusahaan dengan impian besar yang ingin go internasional. Akibatnya, beberapa organisasi (bisnis) mempertimbangkan target skala besar dengan tujuan jangka panjang.

Inilah landasan perencanaan strategis, yang sejak itu dianut oleh berbagai organisasi di seluruh dunia, termasuk di bidang pendidikan.

Hal ini menunjukkan bahwa hampir tidak ada lembaga pendidikan di dunia yang tidak menggunakan manajemen strategis untuk mencapai tujuan organisasinya. Kita akan disugahi bacaan tentang visi, misi, dan tujuan sekolah setiap kali memasuki dunia pendidikan. Juga menunjukkan bahwa pendekatan strategis manajemen sekolah menjadi semakin populer saat ini.

Untuk menangkap dan merespon kondisi eksternal, digunakan pendekatan strategis. Respon yang tepat akan berdampak pada keunggulan, terutama dalam hal kualitas. Kepuasan pelanggan akan tercapai jika institusi pendidikan dan pelanggannya memiliki hubungan yang baik.¹ Namun, dalam dunia pendidikan, gambaran konseptual di atas belum tentu sesuai dengan kenyataan. Artikel ini akan melihat bagaimana perencanaan strategis diterapkan dalam Pendidikan madrasah.

PEMBAHASAN

Konsep Perencanaan Strategis

Membahas mengenai pengertian manajemen strategis dan perencanaan strategis, penting untuk terlebih dahulu dikaji mengenai arti strategik. David mengartikan strategi alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, serta tindakan prospektif yang memerlukan keputusan manajemen tingkat atas dan sejumlah besar sumber daya perusahaan/organisasi. Ia juga menekankan bahwa strategi memiliki dampak jangka panjang terhadap keberhasilan perusahaan dan berorientasi ke masa depan. Efek dari strategi bersifat multifungsi dan multidimensi, dan perusahaan/organisasi harus menangani elemen eksternal dan internal.²

Pearce dan Robinson mengartikan strategi sebagai rencana jangka panjang untuk berinteraksi dengan situasi kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.³ Hal senada diungkapkan oleh Glueck dan Jauch bahwa strategi adalah rencana yang kohesif, luas, dan terintegrasi yang mengintegrasikan keunggulan strategis perusahaan dengan masalah lingkungan dan ditujukan untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dipenuhi melalui implementasi organisasi yang efisien.⁴

Dari pengertian strategi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pada hakikatnya adalah suatu rencana yang menyeluruh, luas, terpadu, dan berorientasi ke masa depan yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan organisasi, dengan mempertimbangkan unsur-unsur eksternal dan internal untuk mencapai tujuan organisasi. sasaran. Akibatnya, ketika kata-kata strategi dan manajemen digabungkan untuk membentuk "manajemen strategis", manajemen strategis mengacu pada pengelolaan rencana skala besar untuk memenuhi tujuan jangka panjang organisasi. Inilah sebabnya mengapa beberapa ahli dan

¹ Syahrul, "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan: Dari Dukungan Negara Hingga Sistem Dukungan Keputusan Pada Pendidikan Tinggi," *Shautut Tarbiyah*, Vol. 35 No. 2 2017, h. 156.

² Fred R. David, *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 16-17.

³ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategi-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, h. 6

⁴ William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1994, h. 9.

penulis manajemen strategis mencampuradukkan perencanaan strategis dan manajemen strategis.

Definisi Perencanaan Strategis

Mengenai perencanaan strategis ditemukan banyak definisi, namun semuanya menurut Salusu menjawab satu pertanyaan pokok: "Apa yang akan diperbuat". Perencanaan strategis adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya: "Suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran."

Sementara Bryson berpendapat bahwa perencanaan strategis adalah *as a deliberate, disciplined approach to producing fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why* (Bahwa perencanaan strategis dipahami sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal itu).⁵

Seperti juga ditegaskan oleh Steiss -dalam Salusu- bahwa perencanaan strategis sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk menetapkan maksud dan tujuan, memutuskan sebagai suatu kebijakan, khususnya dalam mengumpulkan dan mendistribusikan sumber daya, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.⁶

Ada pula yang berpendapat perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis, atau yang menawarkan metode untuk memformulasikan dan menerapkan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya di seluruh unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Ia adalah suatu cara dalam mengembangkan konsensus diantara para pejabat organisasi. Perencanaan strategis dapat juga diartikan sebagai suatu metode dalam mengarahkan para pemimpin unit kerja sehingga keputusan-keputusan dan tindakan mereka mempunyai dampak terhadap masa depan organisasi dengan cara yang konsisten dan rasional.⁷

Kemudian Taylor -dalam salusu- mengatakan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Tetapi, ia juga suatu metode untuk mengambil kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan oleh setiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peran dari perencanaan strategis itu sehingga ia tidak dapat di delegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas ke eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka, maka tekanannya menjadi *planning process* menjadi *plans book*.

⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, San Fransisco: Jossey Bass, 2011, h. 7-8

⁶ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo, 2006, h. 500.

⁷ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit ...*, h. 500.

Dari pengertian strategis, manajemen strategis, dan perencanaan strategis di atas menunjukkan bahwa terdapat banyak versi dalam mendefinisikannya, namun tidak dapat terdapat perbedaan yang signifikan antara perencanaan strategis dan manajemen strategis, walau ada yang membedakannya. Oleh karena itu lebih cenderung pada arti perencanaan strategis yaitu metode untuk mengelola organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks dengan memformulasikan dan menerapkan keputusan strategis untuk meraih masa depan organisasi. Hal ini seperti dijelaskan oleh David bahwa istilah perencanaan strategis lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, sementara manajemen strategi sering digunakan dalam bidang akademik.⁸ Walaupun demikian istilah perencanaan strategis di Indonesia akhir-akhir ini banyak dipakai dalam lembaga pendidikan baik sekolah maupun perguruan tinggi.

Hal ini ditegaskan pula oleh Salusu bahwa apabila kita mencoba masuk ke berbagai literatur tentang manajemen strategis dan perencanaan strategis. Demikian halnya, apabila kita menelusuri kepastakaan-kepastakaan strategis, maka kita akan menjumpai ulasan-ulasan yang merupakan inti dari manajemen strategis.⁹ Ilustrasi tersebut bagi Salusu memberikan keyakinan bahwa ketiganya merupakan kesatuan yang utuh, memiliki keterpautan pada drajat yang sangat tinggi, dan ketiganya memainkan peran yang sangat vital dalam mengendalikan organisasi manapun, termasuk juga dalam organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah.

Model dan Proses Penyusunan Perencanaan Strategis

Diibaratkan oleh Umar ketika kita akan mendiskusikan rumah, paling tidak kita sudah tahu gambaran tentang rumah berfungsi sebagai tempat tinggal, yang terdiri paling tidak atas ruang tamu, kamar tidur, dapur, kamar mandi. Kemudian ia mengambil tiga contoh model perencanaan strategis yang diambil dari pendapat pakar manajemen strategis yaitu: **Pertama**, model dari Wheelen-Hunger; **Kedua**, model dari Fred R. David; **Ketiga**, model dari Glenn baseman dan Arvind Platak. Dari ketiga model tersebut, Umar menyebutkan beberapa elemen utama dalam perencanaan strategis yaitu: 1) Visi, misi dan falsafah (kredo/nilai-nilai); 2) Analisis lingkungan eksternal dan internal; 3) Analisis pilihan strategis; 4) Sasaran jangka panjang; 5) Strategi fungsional; 6) Program pelaksanaan pengendalian dan evaluasi.¹⁰

Dalam penelitian ini hanya menggunakan dua dari tiga model yang dicontohkan Umar yaitu model Wheelen-Hunger yang dikemukakan oleh Fred R. David dan dua model lainnya yaitu model perencanaan strategis Pearce-Robinson dan Rohiat.

a. Konsep Perencanaan Strategis Model Fred R. David.

Model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas, walaupun dikatakan oleh David bahwa model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan dengan jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.

⁸ Fred R. David, *Manajemen Strategis ...*, h. 6.

⁹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit ...*, h. 517.

¹⁰ Husein Umar, *Strategic Managemen in Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R.*, n.d, h. 9.

David menyebutkan proses manajemen strategis, terdiri atas tiga langkah: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Dijelaskannya bahwa formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kelemahan dan kekuatan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.¹¹

b. Konsep Perencanaan Strategis Model J.A. Pearce II dan Richard B. Robinson.

Pearce dan Robinson juga menawarkan model manajemen strategi, meskipun terdapat perbedaan dalam rincian dan tingkat formulasi, komponen-komponen dasar dari model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategis pada umumnya sangat serupa. Model yang ditawarkan ini menggambarkan urutan dan hubungan antara komponen utama dari proses manajemen strategis.

Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa manajemen strategis terdiri atas sembilan langkah atau tugas penting, yaitu:¹²

- 1) Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofis, dan sasaran perusahaan.
- 2) Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- 4) Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- 5) Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- 6) Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- 8) Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.

Dari sembilan langkah atau tugas penting manajemen strategis tersebut, mengindikasikan bahwa manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

c. Konsep Perencanaan Strategis Model J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.

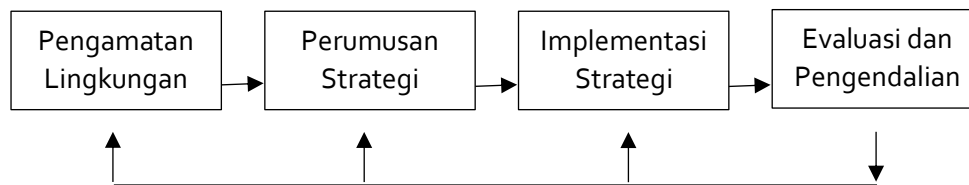
Manajemen strategis Menurut Wheelen-Hunger adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.¹³

¹¹ Husein Umar, *Strategic Managemen in Action ...*, h. 10.

¹² John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategi-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian ...*, h. 15.

¹³ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2012, h. 4.

Menurutnya dalam perencanaan strategis memiliki beberapa elemen dasar, yaitu seperti dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Keempat elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategis tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:¹⁴

- 1) Pengamatan lingkungan. Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu, lingkungan eksternal dan lingkungan internal.
- 2) Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan/ organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.
- 3) Implementasi strategi. Proses mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sementara Prosedur adalah suatu sistem langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.
- 4) Evaluasi dan pengendalian. Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.¹⁵

Pendekatan dalam Perencanaan Strategis

Pidarta menyebutkan ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses berpikir yang bersifat strategi.¹⁶ Pendekatan-pendekatan tersebut adalah:

a) Pendekatan Kerangka Bimbingan. Pendataan ini berdasarkan pada instrument yang dikonstruksi secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai kepada penyelesaian yang paling cocok. misalnya bila sekolah menghadapi sebuah masalah maka ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Tentukan tujuan jangka panjang pemecahan masalah itu.
- 2) Identifikasi faktor faktor lingkungan yang dapat dan mungkin memberi pengaruh terhadap timbulnya masalah.
- 3) Perhatikan apakah program itu dapat dikaitkan dengan program pembaruan yang sudah ada, atau dengan memiliki pembaruan itu, atau mengadakan inovasi yang baru

¹⁴ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis ...*, h. 12.

¹⁵ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis ...*, h. 12.

¹⁶ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Rineka Cipta, h. 75.

sama sekali.

- 4) Analisa semua kemungkinan program dan upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- 5) Deskripsikan secara jelas dan komplit program strategi yang paling baik.
- 6) Bandingkan program studi yang terbaik ini dengan perencanaan jangka panjang diatas bila kurang pas, salah satu dapat dimodifikasi.
- 7) program strategi diimplementasikan.

b) Pendekatan Planajemen. Planajemen (*planagement*) adalah suatu proses yang mengintegrasikan seni dan ilmu (*art and science*) untuk memindahkan konsep ke dalam realitas melalui metode yang praktis. Menentukan program strategi dengan pendekatan ini adalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan masalah yang dihadapi beserta situasinya. Kemudian menganalisa data itu untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tentang tindakan apa sebaiknya yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut.

Pendekatan planajemen ini memakai empat langkah dalam upaya mencapai sasaran. Langkah-langkah itu adalah:

- 1) Mengumpulkan semua informasi, fakta, dan data yang tepat tentang masalah yang dihadapi.
- 2) Data tersebut diatas dianalisa secara alamiah, dilengkapi dengan intuitif, serta pertimbangan-pertimbangan yang matang untuk melahirkan asumsi-asumsi yang mendasari perencanaan.
- 3) Ambil keputusan bagaimana usaha menyelesaikan masalah itu untuk cara panjang.

c) Pendekatan SWOT. Istilah SWOT adalah singkatan dari *strenght* yaitu kekuatan (lembaga pendidikan), *weakness* yaitu kelemahan (lembaga pendidikan), *opportunity* yaitu peluang yang ada, dan *threat* yaitu tantangan yang dihadapi. Pendekatan SWOT ini merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi itu untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang. Program ini mengambil dan memaksimalkan segi-segi kekuatannya dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan.

Konsep Mutu

Mutu adalah sebuah hal yang dapat mengagambarkan tentang sesuatu. Peter dan Austin -dalam Zazin- mengungkapkan bahwa mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.¹⁷ Mutu terkadang dianggap sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki, dianggap hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu juga terkadang menimbulkan perbedaan dan pertentangan antara pendapat yang satu dengan pendapat yang lain sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda diantara para pakar.

Mutu memiliki beragam makna sesuai dengan apa yang menjadi objek penilain. Nur Azizi menyebutkan ungkapan Daming yang dikutip oleh Arcaro, mutu berarti pemecahan untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Dalam dunia pendidikan menurut Daming yang dapat diterapkan adalah: a) Anggota dewan sekolah dan administrator harus menentukan tujuan pendidikan; b) Menekankan pada upaya kegagalan siswa; c)

¹⁷ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi*, Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2011, h. 54.

Menggunakan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki *outcome* siswa dan administratif.

Hal tersebut berbeda dengan ungkapan mutu yang dicetuskan oleh Juran. Juran mengartikan mutu sebagai kesesuaian penggunaan atau tepat untuk dipakai. Pendekatannya adalah orientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, dengan beberapa pandangannya: 1) meraih mutu merupakan proses yang tidak kenal akhir; 2) perbaikan mutu merupakan proses yang berkesinambungan; 3) mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administratif; 4) persyaratan mutu adalah adanya pelatihan seluruh warga sekolah.¹⁸ Mutu merupakan sebuah cara untuk menentukan apakah produk akhir sudah sesuai dengan standart atau belum.

Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah

Dalam penerapan rencana pengembangan madrasah yang dituangkan dalam dokumen atau disebut RPS/M harus diperhatikan prosesnya dan dievaluasi. Dalam implementasi renstra kemungkinan besar banyak ditemui kendala. Kendala tersebut bisa timbul dari ketidak sesuaian antara hasil perencanaan (dokumen) dan kenyataan yang terjadi di lingkungan kelembagaan (madrasah), atau problem dari peranan pendamping penerapan renstra tersebut, yaitu: tim manajemen atau kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan.

a. Peranan Manajemen Puncak

Dalam implementasi perencanaan strategis lembaga (sekolah/ madrasah) bisa membuat sebuah kelompok kerja atau tiem untuk melakukan perumusan, pelaksanaan bahkan sebagai pengevaluasi dari program tersebut. Dalam penerapan renstra manajemen puncak dalam madrasah bisa kepala madrasah itu sendiri atau tim yang ditunjuk.

Siagian mengungkapkan bahwa manajemen puncak adalah katalisator utama bukan hanya dalam kelancaran perumusannya, akan tetapi juga dalam implementasinya. Selaku katalisator utama, beberapa hasil perumusan dan operasionalisasinya pada akhirnya menjadi tanggung jawabnya. Tidak mengherankan bahwa sebagian besar waktu seorang manajer puncak digunakan untuk memikirkan, merumuskan dan menentukan strategi serta mengarahkan dan memantau pelaksanaannya.¹⁹

Selama implementasi berlangsung manajemen puncak/perencana memonitor kegiatan dan melakukan evaluasi, baik secara insidental maupun secara berkala. Bila ditemukan kegiatan-kegiatan yang tidak sesuai dengan konsep perencanaan segera diarahkan sesuai dengan konsep. Made Pidarta mengungkapkan bahwasannya selama implementasi berlangsung pertemuan-pertemuan diadakan secara berkala terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang ditemui.²⁰

¹⁸ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi ...*, h. 54-55.

¹⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005, h. 242.

²⁰ Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem ...*, h. 126. Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*, Bandung: Refika Aditama, 2010, h. 76.

Rohiat juga mengungkapkan bahwa untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di sekolahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga kerja lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi terlalu terkekang dalam melaksanakan kegiatan sehingga tidak mencapai sasaran.

b. Penugasan Para Manajer Kunci

Betapapun tingginya kemampuan dan dedikasi serta tepatnya persepsi, orientasi dan sistem nilai serta besarnya komitmen manajer puncak, ia tidak mungkin berkerja sendirian. Ia memerlukan bantuan dan dukungan dari semua anggota lingkungan lembaga tersebut, terlebih dari manajer bagian pada tingkat yang lebih rendah. Siagian berpendapat bahwa dalam implementasi suatu strategi, diperlukan keberadaan para menejer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula.²¹ Hal tersebut menunjukkan suatu pentingnya kebersamaan atau jalinan kerjasama antara atasan dan bawahan bahkan semua anggota organisasi dalam melaksanakan suatu program guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

c. Evaluasi Implementasi Renstra

Dalam melaksanakan evaluasi, manajemen puncak atau kepala sekolah harus mengikut sertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahannya. Demikian pula, orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, sekolah mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan penilaian pihak internal sekolah.

Menurut Rohiat, pelaksanaan evaluasi perencanaan ini dapat dilakukan diakhir tahun pembelajaran dengan melihat hasil evaluasi program jika pendek pada setiap semester atau catur wulan. Evaluasi jangka menengah ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.²² Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program.²³ Ralph Tyler -sebagaimana dikutip Yusuf- berpendapat bahwa evaluasi pendidikan ialah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai.²⁴ Dasar dari kegiatan evaluasi program adalah keingin tahuan penyusun program untuk melihat apakah program sudah tercapai atau belum. Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa evaluasi program pada dasarnya adalah proses pengumpulan data dan informasi tentang seberapa

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik ...*, h. 242.

²² Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik ...*, h. 126.

²³ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, h. 290.

²⁴ Farida Yusuf, *Evaluasi Program*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, h. 3.

tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program yang direncanakan. Selanjutnya informasi tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambian keputusan dalam perencanaan, serta berfungsi sebagai pengontrol pelaksanaan program, agar dapat diketahui tindak lanjut dari pelaksanaan program tersebut.

KESIMPULAN

Pendidikan Madrasah di Indonesia saat ini memiliki tantangan dalam mencetak lulusan yang berkualitas, berkepribadian unggul dan memiliki daya saing baik kancan nasional maupun internasional. Problem ini menjadi perhatian penting bagi pengelola pendidikan. Pengelola lembaga pendidikan berkualitas dapat memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan instansi yang dikembangkan. Lebih jauh dari itu, kualitas lembaga pendidikan menjadi aset penunjang kemajuan bangsa.

Perencanaan strategis yaitu metode untuk mengelola organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks dengan memformulasikan dan menerapkan keputusan strategis untuk meraih masa depan organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Secara sederhana, manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategis, 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 organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang; 6) Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya; 7) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi; 8) Keengganan untuk berubah dari anggota organisasi amat dapat dikurangi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, San Fransisco: Jossey Bass.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Depdikbud. 1994. *Pengembangan Sekolah Unggul*, Jakarta, Dirjen Disdasmen.
- Glueck, William F. dan Lawrence R. Jauch. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hunger, J. David & Thomas L. 2012. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategi-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat.

- Pidarta, Made. 2010. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Peraktik Dilengkapi Dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*, Bandung: Refika Aditama.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Sani, Ridwan A., Isda P. dan Anies Mucktiany. 2015. *Penjaminan Mutu Sekolah* Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suparlan. 2008. *Membangun Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Hikayat Publising.
- Syahrul. (2017). "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan: Dari Dukungan Negara Hingga Sistem Dukungan Keputusan Pada Pendidikan Tinggi", *Shautut Tarbiyah* 35 (2): 156.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik-Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Yusuf, Farida. 2003. *Evaluasi Program*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan; Teori & Aplikasi*, Jakarta: Ar-Ruzz Media.