

BAB II

DESKRIPSI TEORI

A. Kajian Teori

1. Definisi Manajemen strategik

Pemahaman mengenai manajemen strategik dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yakni manajemen dan strategi. Istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu *pertama*, manajemen sebagai proses. *Kedua*, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. *Ketiga*, manajemen sebagai suatu seni dan ilmu.¹

Ada beberapa pengertian mengenai manajemen strategik. Pada dasarnya semua pendapat merupakan satu kesatuan yang sama di dalam penerapannya. Hanya saja terjadi penambahan yang lebih rinci antara satu dengan yang lain, sehingga saling melengkapi. Adapun kata strategi dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus*. *Strategeos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara dengan fungsi yang luas. Menurut Sedarmayanti mengartikan manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan

¹ M. Manullang, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hlm. 3.

diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.²

Kata strategi sendiri digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam situasi peperangan. Misalnya seorang komandan dalam menghadapi musuh bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Tanggung jawab tersebut cukup penting, dalam arti sangat strategis bagi pencapaian untuk memenangkan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur dan menentukan strategi, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya berujung pada kekalahan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan untuk memenangkan peperangan.

Menurut Nawawi, manajemen strategik terdiri atas kata manajemen dan strategik yang oleh ia diartikan sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.³

Sementara dalam pendapat Ansoff, manajemen strategik ialah suatu pendekatan yang sistematis bagian suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat

² Sedarmayanti, 2014, *Manajemen Strategi*, Bandung: Refika Aditama, hlm. 3.

³ Nawawi, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University press, hlm. 33.

perusahaan (sekolah/madrasah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan menjadi hal penting dalam manajemen strategik, dan melalui pendekatan ini harus dipastikan bahwa tujuan akan dicapai. Oleh karena itu, para pemimpin sekolah/madrasah menggunakan pendekatan yang sistematis dalam menyusun strategi program.

Manajemen strategik merupakan paradigma baru dalam organisasi non profit, di mana landasan filosofis ini berasal dari nilai-nilai pengabdian manusia dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam lingkungan masyarakat. Manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan dengan sedemikian rupa hingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi penganggaran, penggunaan sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja serta kualitas pelaporan.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok.⁴ Proses manajemen strategik adalah serangkaian penuh dari komitmen, pengambilan

⁴ Fred R. David, 2010, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 5.

keputusan, dan tindakan yang diperlukan untuk sebuah perusahaan/lembaga mencapai daya saing strategik dan memperoleh pendapatan di atas rata-rata.

Manajemen strategik berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategik sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Sebagaimana proses perumusan yang benar yaitu dengan tahap Formulasi, Implementasi dan Evaluasi berkala dapat dijadikan alat improvisasi bagi kinerja, pencapaian dan keunggulan bersaing perusahaan. Sehingga manajemen strategik merupakan proses yang sangat penting bagi perusahaan dalam menciptakan strategi yang tepat guna dan memiliki daya ungkit bagi pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal.

Perbedaannya dengan fungsi utama manajemen secara umum yang komponennya terdiri dari Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Aktuating*), dan Pengontrolan (*Controlling*), yang semua fungsi tersebut sering disingkat POAC, adalah pada analisis lingkungan dan penekannya pada strategi jangka panjang.

Tanpa melakukan analisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, maka manajemen madrasah/sekolah tidak akan mengetahui dan dapat menganalisis peluang dan ancaman dari luar madrasah. Selain itu, juga tidak menyadari atau mengetahui dan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada di internal madrasah, sehingga tidak dapat dibuat formulasi atau perencanaan strategi jangka panjang secara lebih tepat dan rasional (masuk

akal). Lingkungan yang terus berubah secara dinamis yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dan kesuksesan sebuah madrasah secara berkelanjutan sampai jangka panjang harus dimonitor, sehingga kapan sebuah madrasah harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah atau jika mampu justru mengubah lingkungan strategis untuk mencapai tujuan dari madrasah itu sendiri.

2. Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik dalam organisasi pendidikan memiliki banyak manfaat. *Pertama*, manajemen strategik dalam memberikan penekanan pada analisis internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi. *Kedua*, manajemen strategik memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategi untuk mencapai sasaran organisasi. *Ketiga*, manajemen strategik merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an, yaitu ketika model “perencanaan jangka panjang”, pemrograman, anggaran dan kontrol menjadi satu.⁵

Manfaat besar manajemen strategik adalah memberikan peluang bagi sebuah organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifitas dengan

⁵ Lihat Nanang Fatah, 1991, *Landangan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.⁶

Penerapan strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategis, lembaga memberi respon terhadap berbagai tuntutan dan atau kegiatan rutin dan birokratis. Namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha dengan keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategi, bisa mengimplementasikan dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategi yang telah dirumuskan. Berikut ini adalah beberapa manfaat yang diperoleh pendidikan jika menerapkan manajemen strategik:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan pendidikan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.

⁶ Griffin, 2004, *Manajemen*, Jakarta: Erlangga, hlm. 227.

- f. Keterlibatan sumber daya manusia dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari sumber daya manusia lama dapat dikurangi.⁷

3. Proses dan Tahapan Manajemen Strategik

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahapan, yaitu:⁸

a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, hingga penetapan pedoman kebijakan.⁹ Pada tahap ini, penekanan lebih kepada aktifitas-aktifitas utama antara lain: Menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi, dan menetapkan strategi yang digunakan.

⁷ Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jogjakarta: Binarupa Aksara, hlm. 19

⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*. Terj. Julianto Agung S., Yogyakarta: Andi, hlm. 4.

⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, hlm. 12.

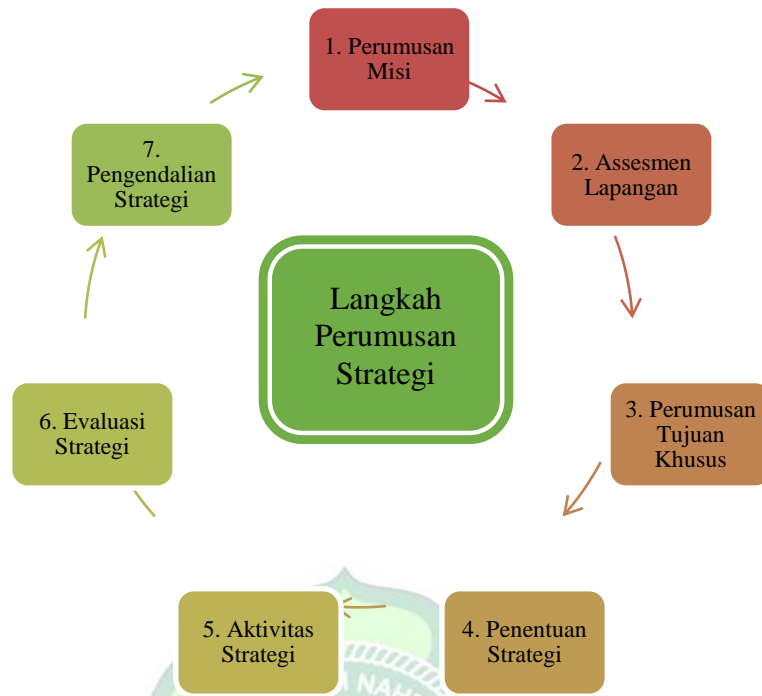
Manajemen strategik diawali dengan evaluasi terhadap misi, tujuan dan strategi organisasi/madrasah saat ini. Evaluasi kemudian diikuti dengan analisis situasi (kemudian disebut analisis SWOT), yang mempelajari peluang serta ancaman di lingkungan eksternal sekaligus kekuatan dan kelemahan di dalam organisasi. Kemudian dilanjutkan dengan perumusan strategi secara eksplisit yang menunjukkan cara yang hendak dijalankan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan.¹⁰ Dalam perumusan strategi terdapat lima langkah pokok, yaitu:

- a. Perumusan misi
- b. Analisis lingkungan eksternal
- c. Analisis internal organisasi
- d. Perumusan tujuan khusus
- e. Penentuan strategi.¹¹

Posisi perumusan strategi dalam manajemen strategik bisa dilihat langkah perumusan sebagai berikut:

¹⁰ Richard L. Daft, 2010, *New Era of Management*, Jakarta Salemba Empat, hlm. 212.

¹¹ Richard L. Daft, 2010, *New Era of Management*, hlm. 212.

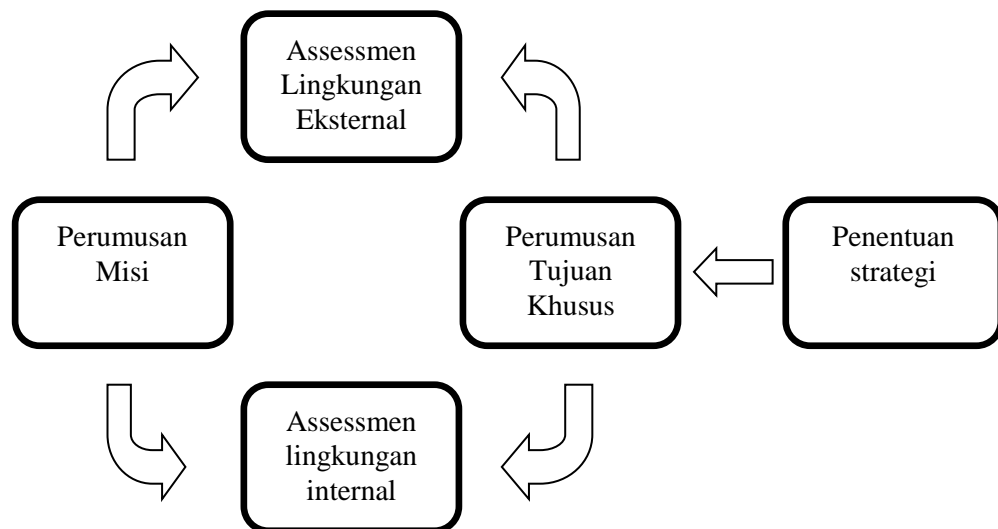


Gambar 1

Langkah Perumusan Manajemen Strategi (Richard, 2010).

Gambar di atas mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu: 1. Perumusan misi, 2. Assesmen lingkungan eksternal, 3. Assesmen lingkungan internal 4. Perumusan tujuan khusus, dan 5. Penentuan strategi. Sedangkan proses perumusan strategi dapat digambarkan pada bagan berikut ini:¹²

¹² *Ibid*, hlm. 120.



Gambar 2
Proses Perumusan Strategi

Berdasarkan gambar di atas, disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan lainnya. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang dimalkan atau memiliki derajat ketidakpastian tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah. Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu presepsi yang realist atas segala kekautan, dan kelemahan yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

b. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah kemampuan interpersonal.¹³

1) Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

2) Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.

3) Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

¹³ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, hlm. 69.

- 4) Mengarahkan usaha dalam pemasaran
- 5) Mempersiapkan anggaran
- 6) Mengembangkan dan memanfaatkan Sistem Informasi
- 7) Menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja perusahaan.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Manajer (kepala madrasah) sangat menaruh perhatian untuk tahu kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan di masa yang akan datang agar lebih baik dan efektif. Fungsi pokok agar kepala madrasah dapat mengetahui informasi tentang keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan kegiatan pokok sebagai berikut:

- 1) Mereview faktor eksternal dan internal dari strategi yang dilaksanakan
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Mengambil tindakan korektif

Penerapan akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk

mengoprasikan madrasah.¹⁴ Selain itu, kemampuan kepala Madrasah dan personal Madrasah lainnya dapat menerapkan suatu strategik dalam manajemen suatu madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam kaitannya dengan *skill* kepala madrasah sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap kemajuan dalam proses pembelajaran di kelas dan profesional pendidik (guru).

Komponen-komponen dan struktur manajemen strategik mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implmentasi strategi, dan evaluasi strategi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3
Proses Tahapan Manajemen Strategik

4. Mutu Pembelajaran

a. Konsep Mutu

Menurut Zamroni bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan

¹⁴ Mulyasa, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosydakarya, hlm. 59.

tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.¹⁵

Menurut Garvin dan Davis dalam buku Abdul Hadis dan Nurhayati, penulis buku yang berjudul manajemen mutu pendidikan berpendapat bahwa mutu adalah suatu kondisi dinamik yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi kebutuhan pelanggan.¹⁶

Mutu adalah sebuah hal yang dapat menggambarkan 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 yang lain, sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda di antara para pakar.

Mutu memiliki beragam makna sesuai dengan apa yang menjadi objek penilaian. Nur azizi menyebutkan seperti yang dikutip oleh Arcaro, mutu berarti pemecahan untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Dalam dunia pendidikan menurut Daming yang diterapkan adalah sebagai berikut:

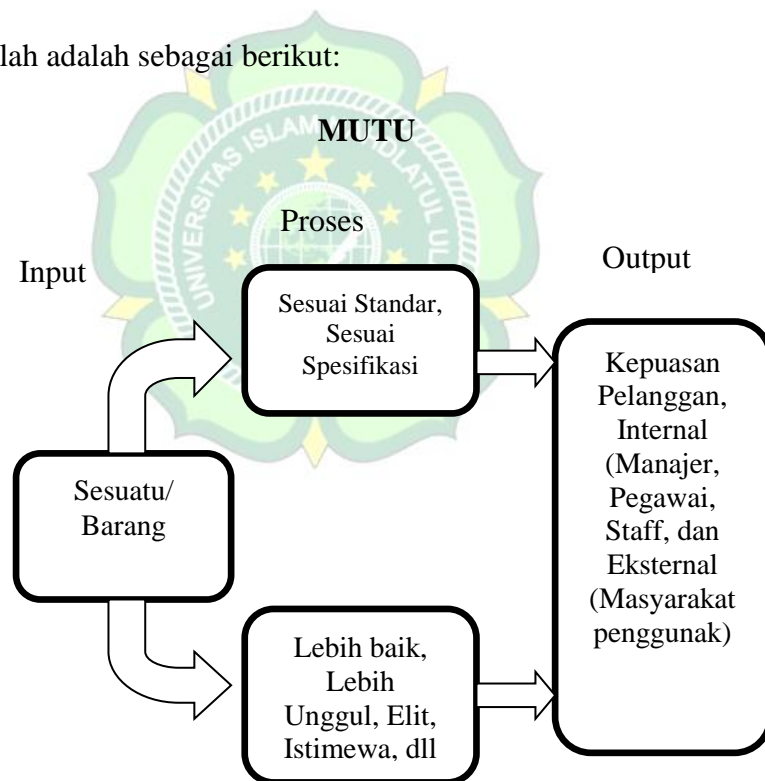
¹⁵ Zamroni, 2007, *Meningkatkan Mutu Sekolah*, Jakarta: RSAP Muhammadiyah, hlm. 2.

¹⁶ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 86.

¹⁷ Nur Zazin, 2011, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Ar-Ruzz, hlm. 54.

- 1) Anggota dewan madrasah dan administrator harus menentukan tujuan pendidikan;
- 2) Menekankan pada upaya kegagalan siswa;
- 3) Menggunakan metode kontrol statistik untuk membantu memperbaiki *outcome* siswa dan administratif.

Mutu merupakan sebuah cara untuk menentukan apakah produk akhir sudah sesuai dengan standart atau belum. Zazin menggambarkan melalui bagan dalam rangka memudahkan dalam memahami mutu dalam dunia organisasi seperti sekolah adalah sebagai berikut:



Gambar 4
Memahami Definisi Makna Mutu

b. Standar Mutu Pembelajaran

Pembelajaran menurut para tokoh adalah: Menurut Tahirin dalam buku yang berjudul Psikologi Pembelajaran mengemukakan pendapat Hamalik bahwa:

“Belajar mengandung pengertian terjadinya perubahan dari persepsi dan perilaku, termasuk juga perbaikan perilaku. Belajar juga dapat diartikan sebagai suatu proses menuju perubahan. Akan tetapi perubahan dikatakan belajar apabila: (a) perubahan terjadi secara sadar (b) perubahan belajar bersifat kontinue dan fungsional (c) perubahan dalam belajar bersifat positif dan aktif (d) perubahan dalam belajar bertujuan dan terarah (e) perubahan mencakup seluruh aspek tingkah laku.”¹⁸

Membahas mengenai tentang standar pembelajaran yang bermutu masih belum menemukan batasan yang pasti. Namun demikian, menilik mutu pendidikan secara umum, bahwa mutu pendidikan dapat dilihat dari dua sudut pandang:

Pertama, ukuran sekolah yang bermutu dari kacamata pengguna/penerima manfaat, pada umumnya ialah:

- 1) Sekolah/Madrasah memiliki nilai akreditasi A
- 2) Lulusan dapat diterima oleh jenjang pendidikan di atasnya yang merupakan sekolah terbaik
- 3) Memiliki guru yang profesional, ditunjukkan dengan hasil ujian kompetensi guru (UKG) dan kinerja yang baik
- 4) Hasil Ujian Nasional (UN) baik

¹⁸ Fathul Mujib, 2008, *Diktat Manajemen Lemabaga Pendidikan Islam*, IAIN Tulungagung, hlm. 67.

- 5) Peserta didik memiliki prestasi dalam berbagai kompetisi baik akademik maupun non akademik
- 6) Peserta didik memiliki karakter yang baik

Kedua, sekolah/madrasah bermutu menurut kacamata pemerintah, yaitu: Sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Menurut peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat (1) memberikan pengertian bahwa, Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

c. Peningkatan Mutu Pembelajaran

Peningkatan mutu pembelajaran adalah suatu rangkaian proses kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan oleh pendidik dan peserta didik untuk memperbaiki kualitas atau mutu dari pembelajaran tersebut secara terus menerus dengan tujuan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien, guna memberi nilai tambah pada hasil lulusan dari suatu lembaga pendidikan. Proses pembelajaran tersebut terdiri atas seluruh komponen materi pembelajaran dan prosedur kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru yang akan disampaikan kepada peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

Adapun manfaat mutu bagi dunia pendidikan karena, (a) meningkatkan pertanggung jawaban (akuntabilitas) sekolah kepada

masyarakat dan atau pemerintah yang telah memberikan semua biaya kepada sekolah, (b) menjamin mutu lulusannya, (c) bekerja lebih profesional, dan (d) meningkatkan persaingan yang sehat.¹⁹ Pembelajaran merupakan suatu sistem intruksional yang mengacu pada seperangkat komponen yang saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan. Selaku suatu sistem, pembelajaran meliputi suatu komponen, antara lain tujuan, bahan, peserta didik, guru, metode, situasi dan evaluasi.²⁰ Agar tujuan itu tercapai, semua komponen yang ada harus diorganisasikan sehingga antar sesama komponen terjadi kerja sama. Oleh karena itu, guru tidak boleh hanya memperhatikan komponen-komponen tertentu saja semisal metode, bahan, dan evaluasi saja, tetapi ia harus mempertimbangkan komponen secara keseluruhan.

Membicarakan mengenai mutu pembelajaran artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan pembelajaran yang dilakukan selama ini berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat

¹⁹ Husaini Usman, 2008, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 481.

²⁰ Anissatul Mufarokah, 2009, *Strategi Belajar Mengajar*, Yogyakarta: Teras, hlm. 43.

mempengaruhi pembelajaran. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:²¹

- 1) Siswa dan Guru
- 2) Kurikulum
- 3) Sarana dan Prasarana Pendidikan
- 4) Pengelolaan Sekolah, meliputi pengelolaan kelas, guru, siswa, sarana dan prasarana, peningkatan tata tertib dan kepemimpinan
- 5) Pengelolaan proses pembelajaran, meliputi penampilan guru, penguasaan materi, serta penggunaan strategi pembelajaran
- 6) Pengelolaan dana
- 7) Evaluasi
- 8) Kemitraan, meliputi hubungan sekolah/madrasah dengan lembaga lain

Dalam bukunya, menurut Sadirman penggunaan beberapa indikator yang memberikan gambaran tentang kualitas pembelajaran siswa dan mutu proses yang terjadi. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Antusias menerima pelajaran, konsentrasi dalam belajar, Kerjasama dalam kelompok, kreatifitas bertanya, ketepatan jawaban, keaktifan menjawab pertanyaan guru atau siswa lainnya, dan kemampuan memberikan penjelasan.²²

²¹ Martinis Yamin dan Maisah, 2009, *Manajemen Pembelajaran Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada, hlm. 164-166.

²² Sadirman, 2001, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 134.

d. Mata Pelajaran Fiqih

Pembelajaran fiqih diarahkan untuk mengantarkan peserta didik dapat memahami pokok-pokok hukum Islam dan tata cara pelaksanaannya untuk diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga menjadi muslim yang selalu taat menjalankan syariat Islam secara *kaaffah* (sempurna). Pembelajaran fiqih di Madrasah Aliyah bertujuan untuk membekali peserta didik agar dapat:

- 1) Memiliki pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam tentang pokok-pokok hukum Islam dalam mengatur ketentuan dan tata cara menjalankan hubungan manusia dengan Allah yang diatur dalam fiqih ibadah dan hubungan manusia dengan sesama yang diatur dalam fiqih *muamalah*.
- 2) Melaksanakan dan mengamalkan ketentuan hukum Islam dengan benar dalam melaksanakan ibadah kepada Allah dan ibadah sosial. Pengalaman tersebut diharapkan menumbuhkan ketaatan menjalankan hukum Islam, disiplin dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam kehidupan pribadi maupun sosial.

Ruang lingkup fiqih di Madrasah Aliyah meliputi ketentuan pengaturan hukum Islam dalam menjaga keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara hubungan manusia dengan Allah SWT dan hubungan

manusia dengan sesama manusia. Adapun ruang lingkup mata pelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah meliputi:

- 1) Aspek fiqih ibadah meliputi: ketentuan dan tatacara bersuci dari hadats dan najis, shalat, puasa, zakat, ibadah haji, qurban dan aqiqah, pengurusan jenazah, takziah, ziarah kubur.
- 2) Aspek fiqih muamalah meliputi: ketentuan dan hukum kepemilikan dalam Islam, perekonomian dalam Islam, pelepasan dan perubahan harta, wakalah, shulhu, dhaman, kafalah, riba, bank, asuransi, dan tabungan.

Fiqih menekankan pada pemahaman yang benar mengenai ketentuan hukum dalam Islam serta kemampuan cara melaksanakan ibadah dan *muamalah* yang benar dan baik dalam kehidupan sehari-hari. Materi pembelajaran aspek kognitif secara terperinci dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu: fakta, konsep, prinsip dan prosedur. Materi pelajaran fiqih ada yang berupa fakta, konsep, prosedur dan prinsip. Adapun standar kompetensi yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam terhadap ajaran Islam tentang zakat serta mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Memiliki pemahaman dan penghayatan yang lebih mendalam terhadap ajaran Islam tentang riba serta mampu mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

B. Penelitian Terdahulu

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sebagai salah satu organisasi tidak bisa dilepaskan dari perumusan yang matang, yaitu sistematis, terpadu, berkelanjutan, dan komprehensif. Perumusan tersebut sering disebut sebagai perumusan strategik. Target utama perumusan strategik dalam pendidikan adalah tercapainya tujuan secara efektif dan efisien dengan mutu maupun kualitas mampu memuaskan konsumen.²³

Dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan islami yang unggul di madrasah diperlukan sebuah manajemen yang matang, dalam hal ini dilaksanakannya manajemen strategik demi tercapai keberhasilan yang maksimal. Adapun beberapa penelitian yang mengkaji dan membahas secara tuntas tentang strategi dan manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara umum memang sudah banyak dilakukan. Namun pembahasan maupun penelitian mengenai penerapan manajemen strategik di lingkungan madrasah belum banyak diterapkan. Di antara penelitian yang serupa dan berkaitan dengan manajemen strategik adalah sebagai berikut:

Penelitian oleh Ulfah Irani, Muniarti AR, dan Khairuddin tahun 2014 yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan” pada penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis profil, implementasi, dan evaluasi manajemen

²³ Edward R. Freeman, 1995, *Strategic Managament A Stakeholder Approach*, Terj. Rochmulyati Hamzah, *Manajemen Strategik: Pendekatan terhadap Pihak-Pihak Berkepentingan*, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, hlm. 36.

strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di SMAN 10 Fajar Harapan. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan, implementasi manajemen strategik melalui aktivitas lingkungan internal maupun eksternal sekolah, budaya sekolah, kode etik, kebijakan sekolah, lingkungan sekitara, dan keterlibatan para alumni.

Peelitian oleh Khatmi Asmarani yang berjudul “Pendayahgunaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Implikasinya terhadap Peningkatan Mutu Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di MTs N 1 Kota Semarang” dengan hasil bahwa pendayahgunaan sarana prasaranan yang ada di MTs N 1 Semarang sudah baik dan tercukupi dalam proses pembelajaran, yang mana kepala sekolah yang bertanggung jawab dalam hal sarana prasarana. Selain itu juga yang mengelola saran dan prasarana tersebut bersama dengan wakil kepala sekolah dan bekerjasama dengan inventaris. Dengan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan inventaris maka dapat menciptakan pendayahgunaan sarana prasarana yang lebih baik, efektif dan efisien. Sehingga aktivitas di sekolah terutama dalam pembelajaran menjadi lancar dan dapat memotivasi para peserta didik.

Penelitian Tesis oleh Niyala Farihati tahun dengan judul “Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Ibtidaiyah Kresna Madiun”. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, yaitu menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai data atau keadaan, sehingga data yang terkumpul mudah untuk dipahami. Dari hasil penelitian ini, ada faktor yang menghambat implementasi strategik di Madrasah Kresna, antara lain: belum maksimalnya sumber dana yang ada, sehingga

menghambat pengembangan madrasah serta belum optimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki.

Tesis karya Akhmad Soleh tahun 2009 yang berjudul “Manajemen Berbasis Madrasah: Studi Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Al Huda Arjasari”. Hasil penelitian ini menunjukkan pengenalan dan pemahaman atau sosialisasi baik internal maupun eksternal terhadap orang tua siswa dan masyarakat mengenai perumusan dan penyusunan madrasah. Adapun implementasi manajemen berbasis madrasah terus dilakukan melalui pengembangan program madrasah, pengembangan sumber dana, pengembangan kegiatan siswa, pengembangan tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana, dan perbaikan yang berkelanjutan.

Tesis Mahmud Yunus tahun 2016 yang berjudul “Implementasi Manajemen Pembiayaan Terhadap Peningkatan Mutu Sekolah di SD Negeri 1 Tonggalan Klaten Jawa Tengah”. Hasil penelitian ini menunjukkan implikasi manajemen pembiayaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 1 Tonggalan dapat dilihat melalui pengalokasian dana pada RAKS yaitu melalui pengalokasian dana untuk siswa berupa kegiatan ekstrakurikuler dan dana guru untuk peningkatan profesionalisme pendidik. Adapun fungsi-fungsi pokok manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *motivating*, dan *controlling*. Dengan adanya fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat diterapkan dalam manajemen pengembangan mutu guru, sehingga dalam pelaksanaannya dapat terencana dan terorganisir dengan baik.

Penelitian oleh Maweddeh tahun 2017 yang berjudul “Penerapan Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Makassar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi profesionalitas para guru dan mengetahui bagaimana peranan manajemen strategik dalam meningkatkan profesionalitas guru di MAN 1 Makassar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategik pendidikan dalam peningkatan profesionalitas guru di MAN 1 Makassar sudah terlaksana dengan baik. Usaha peningkatan profesionalitas guru semakin meningkat karena ditunjang dengan berbagai macam pelatihan dan workshop, mulai dari pelatihan yang diberikan kepala sekolah sampai pihak dari luar. Berdasarkan penelitian tersebut, ada beberapa implikasi terhadap pihak yang berkompeten demi peningkatan profesionalitas, yaitu menambah sarana-prasarana, agar hasilnya dapat semakin bertambah secara signifikan.

Melihat penelitian-penelitian terdahulu, dalam hal ini peneliti mencoba melengkapi dan mengembangkan penelitian yang telah ada. Objek yang berbeda dengan mengkaji penerapan manajemen strategik kepala Madrasah dalam bidang Pendidikan Agama Islam, khususnya mutu pendidikan dan kinerja guru di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe, Kudus sebagai upaya penerapan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di lingkungan madrasah. Selain itu, untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya, sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilannya.

C. Kerangka Berfikir

Manajemen strategik berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategi yakni untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Manajemen strategi di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus.

Lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga yang mengajarkan ilmu tentang agama Islam. Pendidikan Islam merupakan kegiatan yang dilakukan seseorang atau lembaga yang menemukan nilai-nilai Islam pada diri seseorang siswa dengan kegiatan atas pandangan nilai-nilai agama Islam. Masalah yang dialami bangsa Indonesia saat ini adalah bagaimana mempersiapkan generasi muda agar memiliki kemampuan dikemudian hari untuk menjawab segenap tantangan yang mereka hadapi secara memadai.

Fase penting pembaruan pendidikan Islam paling mutakhir adalah kebijakan pemerintah yang mengorientasikan pendidikan Islam dalam tiga pilar pendidikan; (1) perluasan akses, (2) peningkatan mutu dan daya saing, (3) manajemen dan tata sekolah. Tiga pilar inilah yang sedang digalakkan oleh pemerintah untuk memajukan madrasah (Badan Litbang, 2010).

Madrasah saat ini sudah mulai berkembang dalam menghadapi dunia luar, jadi sebuah lembaga pendidikan Islam seperti madrasah selain mendidik dan membekali siswanya, tidak hanya dengan ilmu agama, namun juga ilmu umum

dan keterampilan. Semakin berkembangnya ilmu di bidang pendidikan, sebuah madrasah harus bisa menghasilkan anak didik yang siap terjun di masyarakat. Selain itu, siap untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini bisa terwujud dengan adanya kerja keras antara siswa, orang tua, masyarakat siswa, dan pihak madrasah. Meskipun secara garis besar dari pihak madrasah sudah mendukung dengan berbagai ilmu, sarana dan prasarana yang lengkap guru, dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

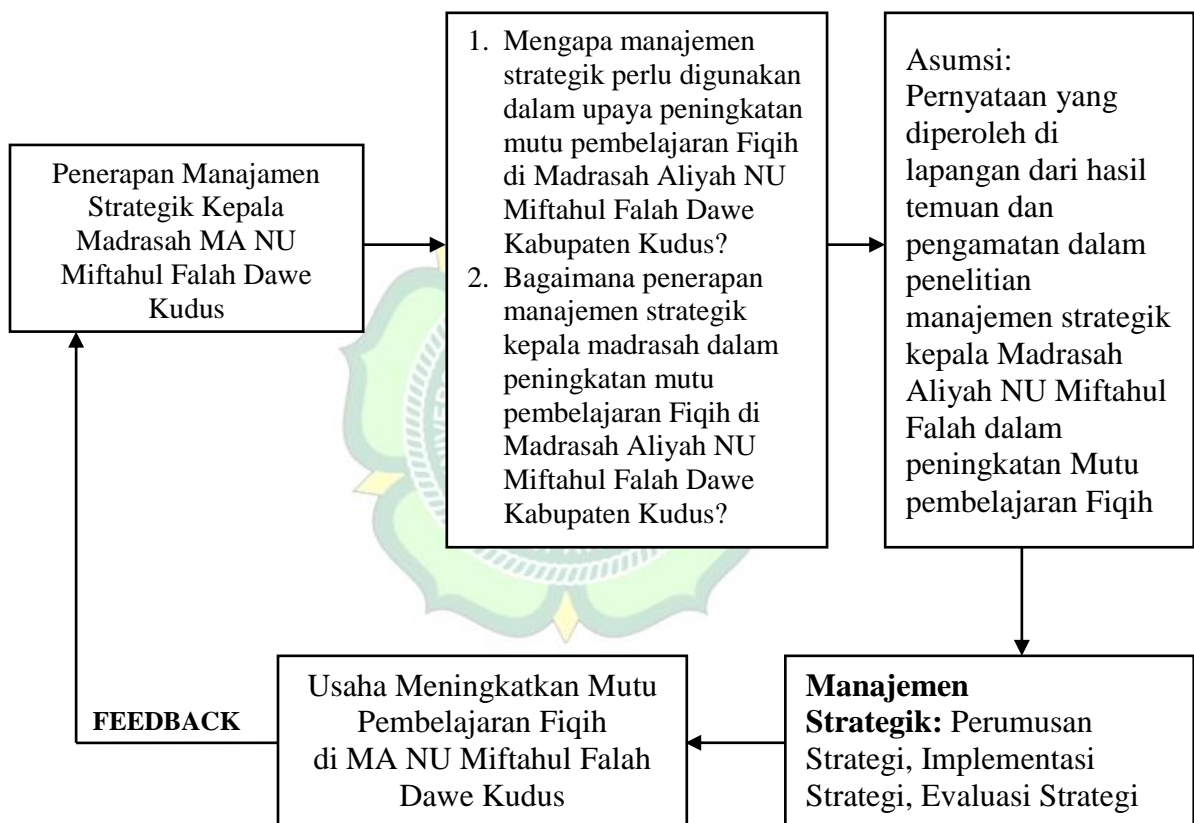
Untuk dapat memahami karakteristik sekolah/madrasah yang unggul, sebagaimana dikemukakan oleh Djoya Negoro (1998) adalah memiliki karakteristik yaitu, (1) prestasi akademik dan non akademik di atas rata-rata yang ada di daerahnya, (2) sarana dan prasarana lengkap, (3) sistem pembelajaran yang baik, (4) melakukan seleksi yang ketat dalam pendaftaran, (5) mendapat animo dan dukungan penuh dari masyarakat, (6) biaya madrasah lebih tinggi dibandingkan dengan madrasah sekitarnya.²⁴

Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe bisa dikatakan mengalami peningkatan, yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas, sehingga manajemen yang telah diterapkan perlu dikaji lebih mendalam seberapa besar pengaruhnya. Selain itu, kekurangan dan kelebihan juga perlu dipetakan untuk ditiru atau sebagai percontohan madrasah lainnya, terutama dalam peningkatan mutu maupun manajemen yang diterapkan. Dalam hal ini manajemen strategik yang diterapkan

²⁴ Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, 2010, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Jakarta: UIN Maliki Press, hlm. 22.

oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran Fiqih di Madrasah Aliyah NU Miftahul Falah Dawe, Kudus agar peserta didik mendapatkan motivasi dalam belajar dan memaksimalkan dalam pembelajaran di kelas.

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 5
Kerangka Berpikir Penelitian