



Perencanaan Strategi Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan Islam

Sunardi¹, Zaenuri², Multazam Hajras³

¹STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang NTB, Lombok Timur, Indonesia; ²Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ad-Da'wah Lebak, Banten, Indonesia; ³Institut Agama Islam Hamzanwadi NW Lombok Timur, Indonesia

¹ nadhimhmnw@gmail.com

Abstrak

Mutu pendidikan menjadi impian bagi para pengelola pendidikan. Untuk mencapai tujuan dan harapan tersebut, maka lembaga pendidikan Islam harus mampu menerapkan dan mengaplikasikan berbagai strategi dalam mengelola lembaga pendidikan. Strategi tersebut dirumuskan pada perencanaan yang tepat, implementasi yang baik, serta evaluasi yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup empat komponen, yaitu pengumpulan data, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan strategik yang dilaksanakan oleh Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang melibatkan berbagai pihak (stakeholders) dari kalangan akademisi, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan tokoh lainnya melalui perumusan visi dan misi, perumusan tujuan dan sasaran pendidikan, serta penetapan strategi.

Kata Kunci: Perencanaan Strategi, Pengembangan Mutu, Lembaga Pendidikan

Abstarct

Quality education is a dream for education managers. To achieve these goals and expectations, Islamic educational institutions must be able to implement and apply various strategies in managing educational institutions. This strategy is formulated based on proper planning, good implementation, and continuous evaluation. This research uses a qualitative-analytical approach. Data collection uses observation, interviews and documentation. Data analysis uses the Miles and Huberman interactive analysis model which includes four components, namely data collection, reduction, presentation and drawing conclusions. Checking the validity of the data uses credibility, transferability, dependability and confirmability. The results of this research show that The strategic planning carried out by the Darul Kamal NW Kembang Kerang Islamic Boarding School involved various parties (stakeholders) from academic circles, religious leaders, community leaders and other figures through the formulation of vision and mission, formulation of goals and targets education, as well as determining strategies.

Keywords: Strategic Planning, Quality Improvement, Educational Institutions

Pendahuluan

Pendidikan merupakan wasilah (sarana) dalam membangun kualitas manusia secara total. Pendidikan juga dapat menjadi jalan untuk lebih mendekatkan diri dengan Sang Pencipta alam raya seperti yang ditegaskan dalam QS. AL-Māidah ayat 35 yang Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan* (RI, 2020).

Keberlangsungan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan budaya, sosial, politik, lingkungan, peradaban manusia, dan lain sebagainya. Oleh karena itu pendidikan harus didesain mengikuti perubahan dan perkembangan peradaban dunia. Di era

¹ Dosen STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang NTB

² Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ad-Da'wah Lebak banten

³ Dosen Institut Agama Islam Hamzanwadi NW Lombok Timur

globalisasi saat ini, pendidikan harus mampu menjawab kepentingan dan kebutuhan masyarakat dalam menjalani kehidupan. Karena pendidikan sampai saat ini masih dianggap sebagai wahana dan sarana pertama dan utama dalam membangun kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bermutu dan berdaya saing. Melalui pendidikan diharapkan semua potensi peserta didik bisa berkembang secara maksimal dan total.

Peran pendidikan diharapkan dapat hadir sebagai penggerak utama (primer mover) bagi pembangunan (Zamroni, 2010), dan diharapkan mampu membentuk watak bangsa (nation character building) yang kuat dan cerdas. Masyarakat yang kuat dan cerdas akan memberi nuansa kuat dan cerdas pula, dan secara agresif akan membentuk sebuah kemandirian (Mulyasa, 2017). Oleh karena itu lembaga pendidikan Islam harus mampu menempatkan dirinya sebagai suplemen dalam memberikan andil bagi kemajuan pendidikan nasional (Mastuhu, 2015).

Apalagi saat ini lembaga pendidikan Islam (pesantren/madrasah) sedang dihadapkan dengan persoalan yang cukup pelik dan mendasar, baik dari segi intern maupun ekstern yang sedang mengitarinya. Sebagaimana yang diungkapkan Azyumardi bahwa pondok pesantren diharapkan tidak hanya dapat memainkan fungsi-fungsi tradisionalnya, yakni transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama. Namun juga diharapkan dapat menjadi pusat vocational dan pengembangan bagi pembangunan masyarakat secara keseluruhan (Azra, 2015).

Dalam konteks global saat ini, lembaga pendidikan Islam (pesantren/madrasah) dituntut untuk dapat merespon dan melakukan modernisasi pendidikan Islam yang mencakup pembaruan substansi atau isi pendidikan pesantren dengan memasukkan subyek-subyek umum, pembaruan metodologi, pembaruan kelembagaan (diversifikasi lembaga pendidikan), dan pembaruan fungsi kependidikan (Azra, 2015).

Kaitannya dengan pembaruan kelembagaan, saat ini hampir semua pondok pesantren mendirikan lembaga pendidikan Islam formal (madrasah). Di antaranya ada yang menyelenggarakan pendidikan menengah saja, dan bahkan terdapat pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan mulai dari pendidikan dasar, menengah, sampai pendidikan tinggi. Dan Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang merupakan salah satu pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal mulai dari tingkat dasar sampai pendidikan tinggi.

Secara geografis pondok pesantren Darul Kamal Memiliki letak yang cukup strategis, berada di sebuah kampung 3 KM dari jalan lintas kota/provinsi dan dapat diakses melalui jalan antar desa sehingga mudah dijangkau oleh siswa/santri. Dan secara geneologis masyarakat Kembang Kerang memiliki ikatan darah dengan masyarakat Sumbawa. Keadaan ini menjadi salah satu magnet untuk menarik santri/siswa dari daerah tersebut.

Secara sosiologis-teologis pondok pesantren Darul Kamal memiliki hubungan (ikatan) dengan organisasi Nahdlatul Wathan (NW) yang merupakan salah satu organisasi kemasyarakatan (ormas) terbesar di Nusa Tenggara Barat. Dengan masyarakat yang mayoritas beraliran ahlussunnah waljama'ah akan memudahkan pondok pesantren Darul Kamal dalam melakukan ekspansi di bidang pendidikan. Hal ini terbukti dengan banyaknya peserta didik (santriwan/wati) yang berasal dari berbagai kampung/daerah yang menjadi basis masyarakat dan warga Nahdlatul Wathan.

Dalam perkembangannya pondok pesantren Darul Kamal tidak hanya mendirikan dan mengembangkan pendidikan dasar dan menengah, bahkan sudah merambah pada jenjang pendidikan tinggi. Persaingan antar lembaga pendidikan sudah menggunakan cara-cara massif. Oleh karena itu, untuk memenangkan kompetisi tersebut maka pondok pesantren Darul Kamal harus mampu menawarkan berbagai program pendidikan guna untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai pondok pesantren yang mengelola lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar, menengah, sampai pendidikan tinggi, sudah sepantasnya dan merupakan keniscayaan pondok pesantren Darul Kamal memiliki kebijakan dalam pengelolaan mutu. Kualitas (mutu) lembaga pendidikan harus menjadi perhatian utama (aham minalmuhim). Dan untuk mencapai kepada tingkat mutu yang baik, maka program pengembangan/peningkatan mutu harus

dirancang dan dikelola dengan baik mulai dari perencanaan strategi, implementasi, hingga tahap evaluasi.

Metode

Pendekatan penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif-analitis dengan jenis penelitian studi kasus. Dalam pendekatan ini data-data yang terkait dengan masalah dibahas dan dijabarkan secara deskriptif-interpretatif (Cresswell, 2018). Data-data yang diperoleh dianalisis dan diuraikan dengan kata-kata. Peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis karena peneliti menjabarkan dan mengungkapkan, serta menganalisis bagaimana perencanaan strategi yang digunakan dan diterapkan untuk mengembangkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang dalam bentuk kata-kata, tidak berbentuk angka-angka. Oleh karena itu untuk bisa mendeskripsikan fenomena-fenomena tersebut, peneliti berintraksi langsung dengan subyek penelitian sehingga data-data yang dibutuhkan benar-benar didapatkan serta memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Adapun subyek yang dapat dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian ini diantaranya: ketua yayasan (pondok pesantren), dan pimpinan lembaga pendidikan (kepala madrasah/sekolah) sebagai informan kunci (*key informan*), dokumen, bahkan budaya pondok pesantren sebagai data sekunder. Dan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dan untuk menganalisis data penelitian penulis menggunakan teknik analisis data analisis interaktif yang dikembangkan Miles dan Huberman yang mencakup empat komponen, yaitu pengumpulan data, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dan Diskusi

Perumusan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan

Sebuah organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan wajib memiliki visi dan misi. Perumusan visi misi bukan dibuat dengan seadanya (yang penting ada). Perumusan visi dan misi harus melibatkan orang-orang yang kompeten di bidang pendidikan. Visi misi haruslah dipikir secara matang dan cermat dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan pelanggan pendidikan. Pondok pesantren Darul Kamal sebagai organisasi pendidikan yang besar juga perlu kiranya merumuskan visi misi pondok pesantren.

Visi berasal dari kata "*vision*" (Inggris) yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan (John M. Echols, 2019). Secara terminologis, visi dapat diartikan sebagai pandangan yang didasarkan pada pemikiran mendalam tentang masa depan yang akan diraih. Sedangkan misi adalah penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rencana tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi (Imam Machali, 2016). Dalam pengertian lain misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan bahwa visi pondok pesantren Darul Kamal adalah: Menjadi pusat pengembangan keislaman, sosial, dakwah, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan misi; 1) Menyelenggarakan pembelajaran ilmu keislaman di semua jenjang pendidikan. 2) Pengembangan lembaga pendidikan formal dan non-formal di semua Jenjang pendidikan. 3) Menyiapkan sarana-prasarana pendukung dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. 4) Melaksanakan kegiatan sosial dan dakwah keagamaan untuk mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia (YADAKA-PPDK NW, 2024).

Sebagai lembaga besar yang mengelola beberapa lembaga pendidikan. Darul Kamal perlu merumuskan visi dan misinya, karena visi yang dirumuskan oleh masing-masing lembaga pendidikan yang ada di bawahnya juga harus mengacu kepada visi pendidikan nasional, daerah, dan juga visi lembaga (yayasan). Visi merupakan aspirasi yang akan dijadikan elemen fundamental dalam pandangan organisasi dengan alasan yang jelas dan konsisten terhadap nilai-nilai sekolah/madrasah (Sagala, 2016). Karena visi tersebut secara tidak langsung menjadi gambaran organisasi di masa mendatang.

Kaitan dengan hal tersebut, Akdon menjelaskan bahwa visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu (*a vision is a statement about a future*) (Hilya Gania Adilah, 2021). Visi menjawab pertanyaan *what do we want to become?* Atau *what wil our business be?*. Dan *vision must be able to give strong sense of what are the areas of business focus*. Pernyataan visi menunjukkan arah strategis organisasi untuk mencapai berbagai hasil dimasa mendatang (Sagala, 2016). Helgeson mengatakan sebagaimana yang ditulis Mulyasa bahwa visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi ketika ia berjalan dengan baik (Mulyasa, Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah, 2014).

Berikut ditampilkan kembali visi dan misi masing-masing jenjang pendidikan Darul Kamal:

Tabel 1. Visi Misi Lembaga Pendidikan dibawah Yayasan Darul Kamal

Lembaga	Visi
Jenjang MI	Terwujudnya Peserta Didik yang Unggul dalam Ilmu Pengetahuan Berdasarkan Iman dan Taqwa
Jenjang MTs	Mewujudkan pendidikan yang Islami, terpercaya, dan bermartabat berdasarkan iman dan taqwa.
Jenjang MA	Mewujudkan santri yang meguasai ilmu pengetahuan, religious, dan mampu bersaing di era globalisasi
Jenjang PT	Menjadi perguruan tinggi Islam yang unggul dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian Masyarakat

Visi yang dibuat oleh lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) haruslah sesuai dengan visi lembaga di atasnya (pondok pesantren), visi pendidikan nasional, serta kebutuhan stakeholders (Mutohar, 2016). Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan seluruh unit dalam organisasi (lembaga pendidikan), menjadi komonikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber inspirasi, kreativitas, inovasi, dan produktivitas organisasi (lembaga pendidikan) (Imam Machali, 2016).

Lembaga-lembaga pendidikan Darul Kamal harus memperhatikan visi yang dikembangkan oleh Darul Kamal sendiri. Oleh karena itu, dalam merumuskan visi sebuah organisasi (lembaga pendidikan), Darul Kamal dan lembaga-lembaga pendidikan yang dinaunginya harus mengerti tehnik dan tata cara merumuskan visi sebuah satuan pendidikan. Dalam merumuskan visi lembaga pendidikan terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan. Yaitu: (1) *Me-Review* (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan analisis *strength, weakness, opportunities*, dan *thereat* (SWOT), (2) Melibatkan seluruh *stakeholders* sekolah/madrasah untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuan, (3) Menumbuhkan sikap rasa memiliki (*sense of belongingness*). (4) Mengakomodasi saran, cita-cita, dan harapan seluruh stakeholders melalui pendekatan partisipatif dari bawah ke atas (*bottom up*), (5) Jika visi yang dirumuskan berasal dari pimpinan, maka perlu disosialisasikan kepada seluruh komponen sekolah atau madrasah (stakeholders) (Imam Machali, 2016).

Selama ini perumusan visi dan misi lembaga pendidikan Darul Kamal dilakukan melalui proses yang sederhana dengan melibatkan beberapa orang saja. Dalam prosesnyapun tidak dibarengi dengan analisis lingkungan internal dan eksternal. Visi misi tersebut dirumuskan semata-mata untuk melengkapi administrasi pendirian lembaga pendidikan. Dengan demikian, Darul Kamal perlu melakukan peninjauan kembali terhadap apa yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal itu dilakukan bukan untuk merubah ataupun mengganti. Tetapi kiranya dapat dipertegas kembali apa yang menjadi landasan operasional dalam melakukan aktivitas pendidikan. Di samping itu, dalam merumuskan visi sekolah atau madrasah, menurut Akdon visi yang baik memiliki beberapa kriteria yaitu: (1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan. (2) Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. (3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan. (4) Menjembatani masa kini dan mendatang. (5)

Gambaran yang realistic dan kredibel dengan masa depan yang menarik. (6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya (Kuncoro, 2015).

Keadaan di luar dugaan juga peneliti dapatkan ketika peneliti menanyakan tentang visi kepada beberapa tenaga pendidik dan wakamad yang ada di Darul Kamal rata-rata mereka tidak mengetahui dan tidak mengahapal visi madrasah. Salah satunya kepada wakamad kurikulum madrasah dan beberapa guru di lembaga lainnya. Ada beberapa hal yang mungkin menjadi penyebab visi madrasah tidak dihapal oleh wakamad, tenaga pendidik, ataupun staf lainnya, diantaranya: (1) Visi yang terlalu panjang, Sehingga sulit untuk dihapal, atau (2) visi tersebut tidak pernah disosialisasikan kepada seluruh komponen pendidikan. oleh karena itu, visi yang dirumuskan juga harus singkat dan padat sehingga mudah untuk diingat. Dan harus dibuat menarik bagi seluruh komponen organisasi dan pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*) (Imam Machali, 2016). Sehingga Visi tersebut menjadi visi bersama dan mendapat dukungan dan komitmen dari seluruh komponen organisasi.

Selanjutnya visi yang telah dirumuskan harus diterjemahkan ke dalam *guidelines* yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengembangkan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk itulah dibutuhkan adanya misi. Dalam pengertian lain, misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga untuk mewujudkan visi (Hilya Gania Adilah, 2021). Pernyataan dalam misi lebih tajam dan detail jika dibandingkan dengan visi.

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa mendatang. Menurut Peter Drucker sebagaimana yang dikutip Solihin, bahwa misi dari sebuah organisasi dirumuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mendasar. Seperti *what our business?*, *who is our costumer?*, *what does the costumer buy?* Dan *what will our business be?* (Solihin, 2014). Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan tentang bisnis/produk atau pelayanan yang ditawarkan.

Memperhatikan misi yang dirumuskan oleh lembaga pendidikan Darul Kamal, pada dasarnya sudah memenuhi harapan dari visi lembaga. Keterangan tersebut dapat dipahami dari beberapa item misi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri, dan mengabaikan kepentingan masyarakat, pelanggan, maupun stakeholders (Hilya Gania Adilah, 2021). Oleh karena itu, misi harus jelas menggambarkan kepedulian organisasi (lembaga) terhadap kepentingan pelanggan (*costumers*). Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang apa yang ingin dituju, serta kadang kala memberikan keterangan tentang bagaimana cara lembaga bekerja. Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi (Hilya Gania Adilah, 2021).

Mengingat pentingnya pernyataan misi, maka selama pembentukannya misi tersebut harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi secara eksplisit, serta mengundang partisipasi masyarakat luas untuk perkembangan bidang yang digeluti organisasi (Hilya Gania Adilah, 2021). Oleh karena itu, dalam menetapkan misi sekolah madrasah harus memperhatikan beberapa hal. Yaitu: (1) Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. (2) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam waktu tertentu. (3) Menjadi dasar program pokok sekolah/madrasah. (4) Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah/madrasah. (5) Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah/madrasah. (6) Memberikan keluesan atau ruang gerak pengembangan kegiatan satu-satua unit sekolah/madrasah yang terlibat. (7) Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah. (8) Disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan. (9) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat (Imam Machali, 2016).

Berkenaan dengan hal di atas, peneliti bertanya kepada beberapa pimpinan lembaga pendidikan yang ada di Darul Kamal. Pertanyaan tersebut terkait dengan perumusan dan peninjauan kembali terhadap visi dan misi yang dirumuskan selama ini. Diantaranya kepala

MTs 02, MA, MI 01, MTs 01 rata-rata mereka mengatakan: “visi misi madrasah yang ada sekarang itu sudah dirumuskan sejak awal pendiriannya. Dan sampai saat ini tidak pernah diganti atau dirubah”. Oleh karena itu, lembaga-lembaga pendidikan tersebut dapat kiranya melakukan peninjauan ulang terhadap visi dan misi yang telah dirumuskan selama ini untuk menyesuaikan keadaan lembaga dengan situasi dan perkembangan masyarakat (*stakeholders*).

Dalam hal ini, David memperluas komponen misi dengan menyebutkan bahwa terdapat delapan karakteristik yang harus terangkum dalam misi. Karakteristik tersebut meliputi: (1) *Customers*, secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk. (2) *Product of services*, dalam hal ini lembaga harus menyebutkan produk atau jasa apa yang dihasilkan. (3) *Markets*, pernyataan misi menyebutkan di pasar mana produk akan bersaing dengan produk yang dihasilkan pesaing. (4) *Technology*, pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi untuk kebutuhan konsumen. (5) *Concern for survival, growth and profitability*, pernyataan misi secara jelas menunjukkan komitmen lembaga untuk keberlangsungan dan pertumbuhan lembaga. (6) *Philosophy*, pernyataan misi menjelaskan prioritas perusahaan (lembaga). (7) *Self-concept*, menjelaskan apa yang menjadi unggulan perusahaan/lembaga (*distinctive competencies*). (8) *Concern for public image*, harus menunjukkan respon terhadap masalah kemasyarakatan (David, 2007).

Dari uraian di atas, Darul Kamal sebagai lembaga pendidikan dan vocational perlu memperhatikan karakteristik dan kriteria dalam merumuskan visi dan misi sekolah/madrasah. Lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola jika memungkinkan perlu meninjau kembali sehingga visi dan misi lembaga pendidikan dapat dengan mudah dipahami dan diikuti dengan satuan tindakan untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu dan mempunyai nilai jual di masyarakat (*bargaining position*).

Perumusan Tujuan (*goals*), dan Sasaran (*objectives*) Lembaga Pendidikan

Barangkat dari visi dan misi, selanjutnya sekolah/madrasah merumuskan tujuan dan sasaran. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang sangat panjang, maka tujuan dan sasaran terkait dengan jangka waktu menengah. Dengan demikian, tujuan dan sasaran pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah dalam mewujudkan visi sekolah/madrasah yang telah dicanangkan (Sri Budiman, 2021). Dan sebaiknya tujuan dan sasaran tersebut dikaitkan dengan program sekolah/madrasah dalam jangka waktu tertentu.

Peraturan pemerintah RI nomor 66 tahun 2010 atas perubahan PP nomor 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan memberikan acuan dan arahan dalam merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan tujuan sekolah atau madrasah. Yaitu menciptakan peserta didik menjadi insan yang (a) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur, (b) Berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif, (c) Sehat, mandiri, percaya diri, dan (d) Toleran, peka social, demokratis, dan bertanggung jawab (RI P. , 2010). Dan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka diperlukan adanya target atau sasaran organisasi.

Berlandaskan pada peraturan pemerintah di atas, tujuan dan sasaran pendidikan yang dikembangkan oleh seluruh lembaga pendidikan harus mengacu pada koridor yang ditetapkan oleh pemerintah. Segala jenis kegiatan sekolah/madrasah ditujukan untuk menciptakan peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan yang digariskan oleh pemerintah. Dalam hal ini Darul Kamal juga harus mengacu pada tujuan pendidikan yang dikembangkan dan diputuskan oleh pemerintah.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari proses wawancara dengan beberapa pimpinan lembaga pendidikan Darul Kamal, bahwa tujuan pendidikan Darul Kamal adalah: Pertama, mengembangkan dakwah Islamiyah demi terciptanya masyarakat muslim yang beriman, bertaqwa, berbudi luhur, berpengetahuan, cakap dan terampil serta bertanggung jawab terhadap agama, bangsa dan negara. Kedua, meningkatkan Sumber Daya Manusia dan fasilitas pendidikan yang ditopang teknologi demi tercapainya kualitas pendidikan dan pengajaran yang unggul di lingkungan Yayasan Darul Kamal An-Nur Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang. Ketiga, mengembangkan unit usaha untuk menopang Kegiatan

Belajar Mengajar di lingkungan Yayasan Darul Kamal An-Nur Pondok Pesantren Darul Kamal NW kembang Kerang. Keempat, pembentukan lembaga sosial untuk membantu pemerintah dalam memberikan santunan kepada anak yatim-piatu, fakir miskin, anak terlantar, orang tua jompo, dan korban bencana. Kelima, Mempererat kekeluargaan dan membina persatuan umat (YADAKA-PPDK NW, 2024).

Memperhatikan tujuan lembaga Darul Kamal di atas, tentu target tersebut bukan menjadi target maksimal. Namun hal tersebut dapat dikatakan sebagai target minimal. Karena selama peneliti berada dan berinteraksi langsung di lokasi penelitian, terdapat banyak kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan prestasi siswa. Seperti apa yang diuraikan di bab paparan data, terdapat banyak kegiatan-kegiatan yang terkait dengan pembinaan ilmu-ilmu umum seperti MIPA, IPS, dan penguasaan bahasa.

Dalam kerangka pikir manajemen stratejik, tujuan tidak harus merupakan target-target yang bersifat kuantitatif dari suatu organisasi (Hilya Gania Adilah, 2021). Yang penting adalah terdapat usaha untuk melaksanakan suatu tindakan. Apa yang dilakukan oleh beberapa lembaga pendidikan Darul Kamal sudah mengarah kepada target-target kualitatif. Dimana target difokuskan agar para santri dapat melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawab sebagai orang Islam. Yang terpenting dalam merumuskan tujuan adalah memberikan gambaran volume kegiatan kerja yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan.

Teknik perumusan tujuan dan sasaran dapat dirumuskan dengan pernyataan yang spesifik, terukur, realistis, dan berjangka waktu. Rumusan penyusunan tujuan dan sasaran dapat menggunakan pendekatan SMART (Dess G.G. Lumpkin, 2010). *Specific* (spesifik), yaitu kalimat tujuan dan sasaran harus dirumuskan secara jelas untuk satu tujuan dan sasaran tertentu. *Measurable* (terukur), yaitu pernyataan sasaran dan tujuan harus dapat diukur dan dijadikan standar untuk mengukur kemajuan organisasi. *Achievable, Attainable-Agresif* (dapat dicapai), yaitu pernyataan tujuan dan sasaran harus sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki. *Realistic* dan *result oriented*, yaitu tujuan dan sasaran harus realistis dan menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai. Dan *timeframe (timebound)*, yaitu rumusan tujuan dan sasaran harus memiliki jangka waktu tertentu.

Penentuan Strategi Sekolah/madrasah

Secara konsep strategi memang berasal dari dunia militer. Konsep inilah yang kemudian dikembangkan ke dalam dunia bisnis dan juga dunia pendidikan. Setelah menetapkan apa dan kapan sasaran yang dibutuhkan dicapai. Strategi organisasi (sekolah/madrasah) perlu menjelaskan bagaimana hal tersebut dicapai.

Strategi organisasi (sekolah/madrasah) adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang (Fadhli, 2020). Strategi suatu organisasi (sekolah/madrasah) meliputi: kebijakan, program dan kegiatan manajemen untuk melaksanakan misi organisasi. Strategi organisasi juga mencakup bagaimana sasaran kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan menitik-beratkan perbaikan pada pelanggan, bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, dan bagaimana sekolah/madrasah akan melaksanakan misinya (Hilya Gania Adilah, 2021).

Dari data yang peneliti peroleh, lembaga pendidikan Darul Kamal hanya menetapkan strategi program kerja sekolah yang mencakup waktu pelaksanaan dan penanggung jawab program. Selebihnya mengenai tata cara pelaksanaan diserahkan kepada masing-masing penanggung jawab kegiatan program. Serta tidak ada terkait dengan kebutuhan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya. Bahkan cenderung tidak memperhatikan apa yang menjadi visi misi sekolah/madrasah.

Strategi bisa mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Dalam pemilihan strategi sekolah/madrasah perlu menetapkan beberapa hal yang terkait dengan manajemen mutu sekolah/madrasah. Di antaranya: (1) Bagaimana misi sekolah/madrasah konsisten dengan tujuan, sasaran, dan program kerja sekolah. (2) Fokus pada pembenahan kualitas manajemen dan kualitas pelayanan belajar. (3) Memenuhi sarana prasarana dan fasilitas belajar lainnya guna untuk mendukung pengembangan kreativitas

peserta didik. (4) Menetapkan anggaran yang digunakan untuk keseluruhan proses belajar mengajar dan program madrasah lainnya (Sagala, 2016).

Dengan memperhatikan penjelasan di atas, lembaga-lembaga pendidikan Darul Kamal perlu menetapkan strategi yang lebih komprehensif untuk tercapainya tujuan dan sasaran sekolah/madrasah yang telah ditetapkan. Karenan strategi berkaitan dengan kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen lainnya. Strategi juga berkaitan dengan bagaimana target-target sekolah/madrasah dapat terpenuhi, bagaimana perbaikan pelayanan, dan hal-hal lain berkaitan dengan pencapaian visi dan misi sekolah/madrasah.

Disamping itu, agar strategi dapat diterapkan dengan baik, diperlukan adanya komitmen dari pimpinan puncak (baca: kepala sekolah/madrasah), terutama dalam menentukan kebijakan organisasi. Kebijakan, program operasional, dan kegiatan atau aktivitas sekolah/madrasah akan tetap mengacu pada visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren Darul Kamal pesantren Darul Kamal melalui lembaga pendidikannya telah melakukan perencanaan strategik. Kegiatan perencanaan dilakukan dengan melibatkan *stakeholders* dari kalangan akademisi (praktisi pendidikan), tokoh masyarakat, tokoh agama, bahkan melibatkan pengusaha yang membahas tentang visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan Darul Kamal. Namun dalam prosesnya Darul Kamal tidak melakukan dokumentasi terhadap apa yang telah dirumuskan. Visi dan misi harus dirumuskan dan dijabarkan dengan cermat, melibatkan pihak yang kompeten, dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta visi pendidikan nasional. Dengan demikian, visi, misi, tujuan, dan strategi yang jelas dan terukur akan mendukung tercapainya keberhasilan pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Refrensi

- Adilah, H. G., & Suryana, Y. (2021). Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 87-94.
- Akdon. (2016). *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Azra, A. (2015). *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos.
- Budiman, S., & Suparjo, S. (2021). Manajemen Strategik Pendidikan Islam. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(3).
- Cresswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publication, Inc.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Dess G.G. Lumpkin, G. T. (2010). *Strategic Management: Creating Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), 11-23.
- Imam Machali, A. H. (2016). *The Handbook of Educational Management*. Jakarta: Prenada Media.
- John M. Echols, H. S. (2019). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

- Kuncoro, M. (2015). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga.
- M. Fathurrohman, A. (2016). Implementasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik. Yogyakarta: Teras.
- Mastuhu. (2015). Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam. Jakarta: Logos.
- Moleong, L. J. (2018). Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Gramedia.
- Mulyasa, E. (2017). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2014). Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mutohar, P. M. (2016). Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Rachmat. (2014). Manajemen Strategik. Bandung: Pustaka Setia.
- RI, D. (2020). Al-Qur'an dan Terjemahannya. Jakarta: Mulia Abadi.
- RI, P. (2010). PP RI Nomor 66 Tahun 2010. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Sagala, S. (2016). Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah. Bandung: Alfabeta.
- Solihin, I. (2014). Manajemen Strategik. Jakarta: Erlangga.
- Usman, H. (2019). Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- YADAKA-PPDK NW. (2024). Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Yayasan Darul Kamal An-Nur Pondok Pesantren Darul Kamal NW Kembang Kerang. Lombok Timur: Sekretariat YADAKA NW.
- Zamroni. (2010). Paradigma Pendidikan Masa Depan. Yogyakarta: Biografi Publishing.