

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI
DI MA HASANUDDIN KUPANG TEBA
BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)
dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

INTAN RIYANTI

NPM. 1611030009

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1441 H / 2020 M**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI
DI MA HASANUDDIN KUPANG TEBA
BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

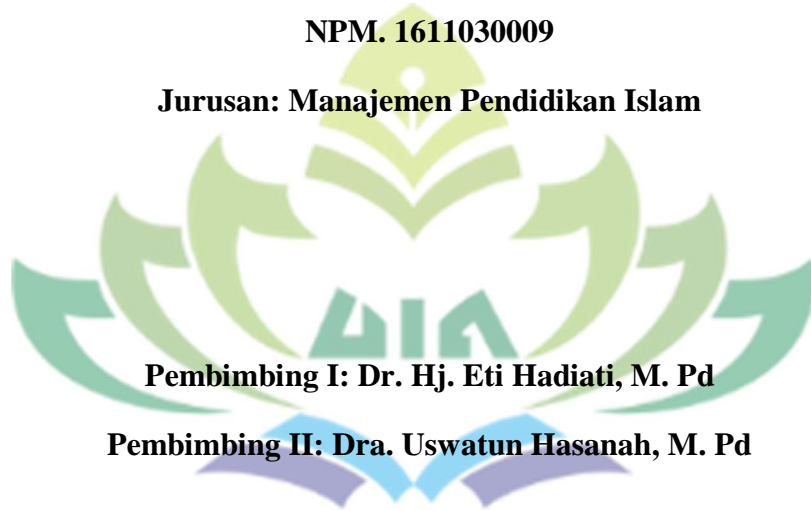
Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)
dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:

INTAN RIYANTI

NPM. 1611030009

Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam



Pembimbing I: Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd

Pembimbing II: Dra. Uswatun Hasanah, M. Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1441 H / 2020 M**

ABSTRAK

Penelitian ini menggambarkan tentang implementasi manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba. Manajemen strategi dalam suatu manajemen madrasah adalah sebagai suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan program yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan madrasah tersebut. Melalui manajemen strategi, diharapkan kepala madrasah dapat merumuskan dan menentukan strategi yang tepat bagi madrasah, sehingga madrasah tersebut dapat menentukan eksistensinya, menyesuaikan serta melakukan perubahan yang diperlukan agar dapat mencapai efektivitas dan produktivitas madrasah. MA Hasanuddin Kupang Teba merupakan salah satu madrasah swasta yang ada di Bandar Lampung yang terlihat masih belum mengalami perkembangan yang pesat apabila ditinjau dari kuantitas peserta didiknya, selain itu adanya program-program madrasah yang belum dapat terealisasi dengan baik menjadi pengantar perlu diadakannya sebuah formulasi strategi. Formulasi strategi tersebut meliputi: (1) perumusan visi dan misi; (2) analisis lingkungan internal dan eksternal; (3) analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan; (4) dan penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.

Jenis penelitian pada penelitian ini yaitu bersifat penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian di antaranya yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, staf TU, pendidik serta peserta didik. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data yang digunakan yaitu menggunakan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tahap formulasi strategi atau tahap perencanaan di MA Hasanuddin Kupang Teba sudah terlaksana. MA Hasanuddin Kupang Teba sudah melaksanakan perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT sehingga menghasilkan informasi berupa kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal madrasah serta menghasilkan informasi berupa peluang dan tantangan yang berasal dari eksternal madrasah. Namun, MA Hasanuddin Kupang Teba belum melaksanakan analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, MA Hasanuddin Kupang Teba baru menetapkan tujuan dan sasaran madrasah, sehingga belum terdapat strategi-strategi yang harus ditetapkan.

Kata Kunci: Implementasi Manajemen Strategi MA Hasanuddin Kupang Teba



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin, Sukarame Bandar Lampung (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin
Kupang Teba
Nama : Intan Riyanti
NPM : 1611030009
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

MENYETUJUI

Untuk di munaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd
NIP. 196407111991032003


Dra. Uswatun Hasanah, M. Pd. I
NIP. 196812051994032001

Ketua Jurusan,


Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd
NIP. 196407111991032003



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba", yang disusun oleh Intan Riyanti, NPM: 1611030009, Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam, telah di ujikan dalam sidang Munaqosyah pada Hari, Tanggal : Kamis, 25 Juni 2020 di ruang sidang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M. Pd (.....)

Sekretaris : Aditia Fradito, M. Pd. I (.....)

Penguji Utama : Dr. H. Subandi, MM (.....)

Penguj Pendamping I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd (.....)

Penguj Pendamping II : Dra. Uswatun Hasanah, M. Pd. I (.....)

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd

NIP. 19640828 198803 2 002

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat): dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*” (Q.S Al-Hasyr: 18)¹



¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Cordoba Internasional Indonesia), h. 548.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya kepada kita, sehingga dapat selesailah skripsi ini. Sebagai tanda bukti, hormat dan kasih sayang, penulis persembahkan skripsi ini kepada:

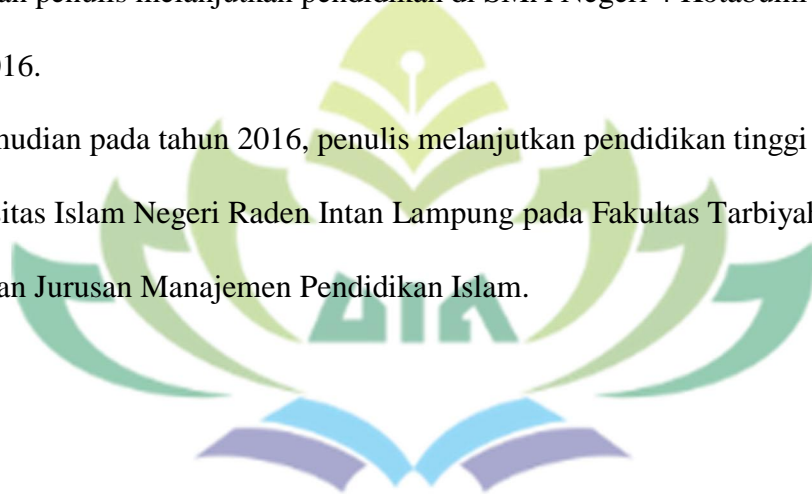
1. Kedua orang tua ku tersayang Ayahanda Johan dan Ibunda Nilawati, S. Pd yang telah membesarkanku dengan penuh kasih sayang dan kesabaran luar biasa dalam mendidik, membimbing, membiayai pendidikan, memberikan semangat dan selalu mendoakan demi keberhasilanku, dan atas pengorbanan yang ikhlas baik moril maupun materil, terma kasih atas segalanya, semoga Allah SWT memuliakan keduanya baik di dunia maupun di akhirat.
2. Kakakku Nando Dian Pratama, S.K.M, dan kakak iparku dr. Gita Herminda Putri, serta keponakan ku Assyfa Putri Aura Zaskia, yang selalu memberi semangat dan motivasi serta perhatian khusus kepadaku untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
3. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Intan Riyanti, dilahirkan di Kotabumi, pada tanggal 25 Oktober 1998, anak terakhir dari 2 bersaudara dari pasangan Bapak Johan dan Ibu Nilawati.

Penulis mengawali pendidikan di TK Bhayangkari Kotabumi pada tahun 2003, kemudian melanjutkan pendidikan di SD Negeri 4 Kota Alam pada tahun 2004 dan selesai pada tahun 2010. Pendidikan selanjutnya yakni di SMP Negeri 3 Kotabumi dan tamat pada 2013, setelah lulus dari SMP Negeri 3 Kotabumi kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 4 Kotabumi dan lulus pada 2016.

Kemudian pada tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba. Sholawat teriring salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW dan keluarga serta para sahabat dan pengikutnya, dan semoga kita selaku umatnya mendapatkan syafaatnya di hari kiamat kelak, Aamiin.

Dalam proses penyelesaiannya penulis banyak mendapatkan bantuan dari banyak pihak, sehingga dengan penuh rasa pengormatan penulis mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Raden Intan Lampung yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd sebagai Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Dr. Oki Dermawan, M. Pd selaku sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu dalam proses perkuliahan.
3. Dr. Hj. Eti Hadiati, M. Pd dan Dra. Uswatun Hasanah, M. Pd selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.

5. Kepada Kepala MA Hasanuddin Kupang Teba, beserta wakil, para guru, dan staf TU yang telah memberi izin dan memberi dukungan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Teman-temanku Anggun Trimita, Bunga Andriana, Meryana, Riama, Dwi Rismawati, Iffah Latifah dan rekan-rekan MPI A 2016 yang telah memberikan bantuan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman KKN 181 Ulubelu, PPL MA Hasanuddin, dan semua pihak yang telah membantu yang tidak disebutkan satu persatu.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan terima kasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunan-Nya bagi hamba-hamba yang telah mempersembahkan yang terbaik kepada sesamanya.

Akhirnya, dengan rasa yang mendalam penulis memohon ridho seraya berharap semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, Juni 2020
Penulis,

INTAN RIYANTI
NPM. 1611030009

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	2
C. Latar Belakang Masalah	2
D. Fokus Penelitian	11
E. Sub Fokus Penelitian	11
F. Rumusan Masalah	12
G. Tujuan Penelitian	12
H. Manfaat Penelitian	12
I. Metode Penelitian	13

BAB II LANDASAN TEORI

A. Implementasi Manajemen Strategi	20
1. Pengertian dan Konsep Implementasi Manajemen Strategi	20
2. Model dan Proses Manajemen Strategi	26
3. Manfaat Manajemen Strategi	30
4. Perumusan Visi dan Misi dalam Manajemen Strategi	33
5. Analisis Lingkup Internal dan Eksternal dalam Manajemen Strategi	34
6. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan	39
7. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi	40
8. Tolak Ukur Keberhasilan Implementasi Manajemen Strategi	43
B. Tinjauan Pustaka	45

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek	47
1. Sejarah berdirinya MA Hasanuddin Kupang Teba	47
2. Profil MA Hasanuddin Kupang Teba	49
3. Visi, Misi dan Tujuan MA Hasanuddin Kupang Teba	51
4. Struktur Organisasi MA Hasanuddin Kupang Teba	53
5. Keadaan Tenaga Pengajar/Guru MA Hasanuddin Kupang Teba	55
6. Data Keadaan siswa MA Hasanuddin Kupang Teba	58
7. Data Keadaan Sarana dan Prasarana MA Hasanuddin Kupang Teba	59
B. Deskripsi Data Penelitian	60

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Temuan Penelitian	63
1. Perumusan visi dan misi	65
2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	68
3. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan	70
4. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi	71
B. Pembahasan	75
1. Perumusan visi dan misi	76
2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	76
3. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan	78
4. Penetapan Tujuan, Sasaran, dan Strategi	83

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	87
B. Rekomendasi	88

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Keadaan Peserta Didik MA Hasanuddin Kupang Teba Tahun Pelajaran 2019/2020	9
Tabel 1.2 Kelengkapan Komponen Formulasi Strategi pada Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba	10
Tabel 2.1 Aspek Penting / Model Manajemen Strategi	27
Tabel 2.2 Matriks TOWS	38
Tabel 3.1 Profil MA Hasanuddin Kupang Teba	49
Tabel 3.2 Data Keadaan Guru di MA Hasanuddin Kupang Teba	55
Tabel 3.3 Data Keadaan Siswa MA Hasanuddin Kupang Teba 5 Tahun Terakhir ...	59
Tabel 3.4 Data Sarana dan Prasarana MA Hasanuddin Kupang Teba	59
Tabel 4.1 Visi dan Misi MA Hasanuddin Kupang Teba	65
Tabel 4.2 Indikator Visi dan Misi yang Baik	67
Tabel 4.3 Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Ekstrenal di MA Hasanuddin Kupang Teba	69
Tabel 4.4 Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan MA Hasanuddin Kupang Teba	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi	26
Gambar 3.1 Struktur Organisasi MA Hasanuddin Kupang Teba	54



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Permohonan Mengadakan Penelitian	94
Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian dari MA Hasanuddin Kupang Teba	95
Lampiran 3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	97
Lampiran 4 Instrumen Wawancara	101
Lampiran 5 Kisi-kisi Instrumen Wawancara	107
Lampiran 6 Kerangka Observasi.....	112
Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian	113
Lampiran 9 Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi	116
Lampiran 10 Surat Keterangan Hasil Similarity Turnitian	117



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebelum penulis menguraikan skripsi ini, terlebih dahulu akan memberikan penjelasan tentang judul secara singkat, yaitu “Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba.”

1. Implementasi

Implementasi merupakan sebuah proses penerapan ide, konsep kebijakan atau motivasi dalam suatu tindakan sehingga memberikan dampak positif berupa perubahan pengetahuan keterampilan atau nilai. Secara singkat dapat dipahami bahwa implementasi merupakan pelaksanaan dari rencana kegiatan yang sudah tersusun dengan baik.

2. Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David dalam buku Taufiqurokhman, manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.²

Berdasarkan teori diatas dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan suatu kegiatan mengatur, mulai dari perencanaan,

² Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Moestopo Beragama, 2016), h.15.

pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian suatu rencana madrasah untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien.

3. MA Hasanuddin Kupang Teba

MA Hasanuddin Kupang Teba merupakan salah satu lembaga pendidikan formal tingkat atas di kota Bandar Lampung, dimana penulis akan melakukan penelitian di madrasah tersebut.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun alasan penulis memilih judul ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba.
2. Manajemen strategi memegang peranan penting karena berkaitan dengan berbagai pengelolaan keputusan yang akan mempengaruhi kelangsungan madrasah tersebut kedepannya.
3. Karena penulis berkeyakinan bahwa penelitian ini memberikan kontribusi positif terhadap lembaga yang penulis teliti.

C. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk Allah SWT yang paling tinggi derajatnya dibanding dengan yang lainnya. Manusia di anugerahi kemampuan untuk berfikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Berkaitan dengan hal tersebut, manusia membutuhkan sebuah pendidikan agar

memiliki pemahaman terhadap sesuatu dan membuatnya menjadi manusia yang dapat berfikir kritis.

Indonesia menjadikan pendidikan sebagai sesuatu yang sangat penting dan utama. Hal ini dikarenakan bahwa pendidikan merupakan usaha manusia untuk dapat meningkatkan ilmu pengetahuan yang di dapat baik dari lembaga pendidikan formal maupun informal dalam membantu sebuah proses transformasi sehingga dapat mencapai kualitas seperti yang diharapkan.³ Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang termasuk dalam Undang-Undang Dasar 1945 Alinea ke-4 yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia”. Tujuan nasional ini juga dijelaskan dalam tujuan pendidikan nasional dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 3:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan utama pendidikan Islam adalah membentuk insan yang bertakwa. Hal ini sesuai dengan tujuan penciptaan manusia, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Quran surat Adz-Zariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

³ Chairul Anwar, *Hakikat Manusia dalam Pendidikan: Sebuah Tinjauan Filosofis* (Yogyakarta: Suka Press, 2014), h. 73.

⁴ Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3.

Artinya: “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”. (QS. Adz-Zariyat : 56)⁵

Pendidikan juga tidak terlepas dari hakikat dan tujuan penciptaan manusia, sebagaimana Islam menegaskan misi penciptaan manusia, yaitu dalam rangka menunaikan peran kekhalifahan di atas muka bumi. Peran kekhalifahan ini berarti memimpin, mengelola, dan memelihara hidup serta kehidupan untuk mendapatkan tujuan kedamaian, keharmonisan, kesejahteraan yang merupakan wujud dari kasih sayang Allah SWT. Sebagaimana terdapat dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah: 30)⁶

Selanjutnya, tujuan dari pendidikan itu sendiri adalah untuk dapat mewujudkan suasana dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya. Hal ini sesuai dengan teori humanistik,

⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Cordoba Internasional Indonesia), h. 523.

⁶ Departemen Agama RI, h.6.

yaitu aliran yang memandang belajar sebagai suatu proses untuk menemukan diriya atau memanusiakan manusia dengan segala potensi yang dimilikinya.⁷

Persaingan yang semakin berkembang dalam dunia pendidikan menuntut setiap sekolah untuk dapat lebih mengembangkan serta mempertahankan kualitas sekolahnya. Begitu pula bagi lembaga pendidikan Islam berbasis madrasah.

Sebagai lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas Islam, madrasah memegang peranan penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik, karena melalui pendidikan madrasah ini para orang tua berharap agar anak-anaknya memiliki dua kemampuan sekaligus tidak hanya pengetahuan umum (IPTEK) tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAK).

Sistem pendidikan yang berhasil dapat membentuk peserta didik dengan karakter yang kuat, akhlak mulia, bertanggung jawab, disiplin, mandiri, terjadi di hampir di semua lembaga pendidikan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Oki Dermawan dalam *International Journal of Science and Technology (IJSTE)* sebagai berikut:

“Successful educational system forming human resources with a strong character, noble character, responsible, disciplined, and independent, occurs in almost all educational institutions both public and private”.⁸

Persaingan dalam dunia pendidikan saat ini semakin berkembang pesat, sehingga menuntut tiap-tiap lembaga pendidikan untuk selalu berpikir kreatif, inovatif, dan responsif dalam mempertahankan serta mengembangkannya. Begitu

⁷ Chairul Anwar, *Teori-Teori Pendidikan Klasik Hingga Kontemporer*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2017), h. 231.

⁸ Oki Dermawan, “Build Students’ Character Through Fasting at Muslim School in Indonesia”, *IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE)*, Volume 2, (September 2013).

pula bagi lembaga pendidikan seperti madrasah yang berbasis agama Islam. Madrasah sebagai salah satu bagian sistem pendidikan nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Hal ini dikarenakan pendidikan juga merupakan upaya untuk mengembangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki seseorang, sehingga potensi-potensi kejiwaan itu dapat diaktualisasikan secara sempurna. Potensi tersebut sebenarnya merupakan sesuatu yang sangat berharga karena merupakan kekayaan yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri.⁹ Berdasarkan hal tersebut, kepemimpinan madrasah ke depan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut kemampuan yang lebih kreatif, inovatif, dan dinamis.¹⁰

Berbagai macam strategi sebaiknya tidak hanya sekedar dicanangkan, melainkan harus segera diaplikasikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Saat ini madrasah dituntut untuk dapat mendidik dan membekali siswanya dengan ilmu agama, ilmu umum, serta ilmu keterampilan lainnya.

Pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya saja, tetapi juga mencakup bagaimana madrasah tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan agar sesuai dengan standar mutu yang berlaku saat ini. Kesesuaian hasil dengan kepuasan pelanggan adalah indikator mutu yang harus dicapai oleh setiap madrasah. Selain itu juga diperlukan strategi untuk dapat memenangkan kompetisi antar madrasah serta untuk meningkatkan akselerasi peningkatan kualitas dan profesionalisme manajemen madrasah. Apabila madrasah tersebut

⁹ Rumadani Sagala, "Peningkatan Mutu Pendidikan: Konsep Dasar dan Perencanaan Pembelajaran", *Jurnal Tadris*, Volume 17 Nomor 1 (Juli 2007).

¹⁰ Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Malang: Aditya Media bekerjasama dengan UIN Malang Press, 2004), h. 212.

kurang mampu dalam merespon peluang dan ancaman eksternal, maka dapat mengakibatkan menurunnya daya saing atau terhamambatnya pencapaian kinerja madrasah. Jika hal ini dibiarkan, maka akan mengancam kelangsungan madrasah itu sendiri.

Saat ini dunia pendidikan harus dikelola dan diperlakukan secara profesional karena ketatnya persaingan. Untuk melaksanakan sesuatu dengan tertib, teratur dan terarah diperlukan adanya manajemen. Manajemen merupakan suatu seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui beberapa orang, untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain.¹¹

Pedoman etika yang menjamin tentang suatu proses manajemen akan dapat menjamin mutu yang dihasilkannya. Kajian seperti ini bukan hanya digunakan untuk menyingkap dan mengungkap ada tidaknya atau bercorak seperti apa nilai-nilai budaya yang berlaku dalam etika yang digunakan sebagai pedoman dalam manajemen suatu kegiatan organisasi, sehingga kajian ini akan mampu memberikan pemecahan yang terbaik mengenai pedoman etika yang seharusnya digunakan sesuai dengan konteks organisasi.¹²

Dalam Islam, terdapat pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan definisi dari kata *dabbara* (mengatur) yang terdapat dalam Al-Qur'an seperti firman Allah Swt:

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

¹¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 3.

¹² Chairul Anwar, *Multikulturalisme, Globalisasi, dan Tantangan Pendidikan Abad Ke-21*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2019), h. 21.

Artinya: “*Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu*”. (Q.S As-Sajadah: 5).¹³

Berdasarkan ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah Swt adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam semesta. Akan tetapi dalam konteks ini, Allah telah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah di bumi. Maka, manusia diberi tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya, dengan menerapkan manajemen strategi.

Usaha terhadap pengembangan pembinaan madrasah merupakan kerangka dasar strategi pengembangan madrasah yang umumnya secara bertahap perlu dikembangkan agar sejalan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat yang penjabarannya lebih lanjut dituangkan dalam berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaannya yang operasional.¹⁴

Manajemen strategi merupakan suatu kegiatan mengatur, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian suatu rencana madrasah untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien.

MA Hasanuddin Kupang Teba dalam menghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi, mau tidak mau menghadapi berbagai persaingan antar madrasah. Karena itu, MA Hasanuddin Kupang Teba harus dapat menerapkan berbagai strategi unggulan yang tepat dalam menghadapi pesaing.

¹³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...., h. 415.

¹⁴ Samsul Bahri, “Pendidikan Madrasah Berbasis 4.0 dalam Bingkai Manajemen Mutu”, *Jurnal Al-Idarah*, Volume 9 Nomor 2 (Desember 2019).

Sebagaimana telah diketahui bahwa manajemen strategi dalam manajemen madrasah adalah suatu pendekatan sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan madrasah. Melalui manajemen strategi, diharapkan kepala madrasah dapat merumuskan dan menentukan strategi madrasah yang tepat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis di MA Hasanuddin Kupang Teba, madrasah ini merupakan salah satu madrasah swasta di Bandar Lampung yang terlihat masih belum mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini terlihat dari kuantitas peserta didik dengan usia madrasah yang belum sebanding saat ini. Berikut merupakan data peserta didik tahun pelajaran 2019/2020.

Tabel 1.1
Data Keadaan Peserta Didik MA Hasanuddin Kupang Teba Tahun Pelajaran 2019/2020

No	Jumlah Siswa Perkelas (Tingkat)	2019/2020				
		L	P	Jumlah	Jumlah Rombel	Jumlah Ruang
1.	Kelas X	14	14	28	1	1
2.	Kelas XI	13	20	33	1	1
3.	Kelas XII	20	19	39	1	1
Jumlah				100		

Sumber: Hasil Pra-Penelitian data keadaan peserta didik MA Hasanuddin Kupang Teba

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, diketahui bahwa keadaan jumlah peserta didik, jumlah rombongan belajar, serta jumlah ruang kelas di MA Hasanuddin Kupang Teba saat ini sepertinya masih cukup sedikit untuk sebuah madrasah yang sudah berdiri sejak 31 tahun lalu, yaitu tepatnya pada tahun 1988.

Selain itu, selama pengamatan, penulis menduga bahwa selama ini MA Hasanuddin Kupang Teba sudah memiliki program unggulan seperti tahfidz, namun sepertinya dalam belakangan ini program tersebut belum terealisasi dengan baik. Hal ini yang harus menjadi koreksi mengapa perlu diadakannya sebuah formulasi strategi untuk meningkatkan daya saing madrasah sehingga perkembangan kuantitas dan kualitas madrasah dapat tercapai.

Hal tersebut yang membuat penulis tertarik untuk meneliti tentang implementasi manajemen strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba. Penulis mencoba mencari kelengkapan pada komponen formulasi strateginya yang sesuai dengan teori menurut Sedarmayanti bahwa tahapan formulasi strategi terdiri dari perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, dan penetapan tujuan, sasaran, dan strategi seperti yang terdapat pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Kelengkapan Komponen Formulasi Strategi pada Implementasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba

No.	Komponen Formulasi manajemen strategi	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Visi dan misi	√	
2.	Pencermatan lingkungan internal dan eksternal, kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal	√	
3.	Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan		√

4.	Penetapan tujuan, sasaran, dan strategi		√
----	---	--	---

Sumber: Hasil Pra-Penelitian Kelengkapan Komponen Formulasi Manajemen Strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba

Berdasarkan hasil prapenelitian yang dilakukan penulis dengan Bapak Marsa'i pada hari Rabu, 4 Maret 2020, tentang kelengkapan komponen formulasi strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba, seperti yang terlihat pada tabel 1.2 bahwa terdapat beberapa komponen yang diduga belum terpenuhi secara maksimal, yaitu tentang analisis pilihan strategi, faktor kunci keberhasilan, serta penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang tentang implementasi manajemen strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba yang terfokus pada formulasi strateginya.

D. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka fokus penelitian ini adalah implementasi manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba.

E. Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian maka sub fokus penelitian ini adalah:

1. Perumusan visi dan misi.
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal.
3. Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan.
4. Penetapan tujuan, sasaran dan strategi.

F. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perumusan visi dan misi di MA Hasanuddin Kupang Teba?
2. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal di MA Hasanuddin Kupang Teba?
3. Bagaimana analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan di MA Hasanuddin Kupang Teba?
4. Bagaimana penetapan tujuan, sasaran dan strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba?

G. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui perumusan visi dan misi di MA Hasanuddin Kupang Teba.
2. Untuk mengetahui analisis lingkungan internal dan eksternal di MA Hasanuddin Kupang Teba.
3. Untuk mengetahui analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan di MA Hasanuddin Kupang Teba.
4. Untuk mengetahui penetapan tujuan, sasaran dan strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba.

H. Manfaat Penelitian

Manfaat dapat ditinjau dari dua aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan wawasan penulis mengenai manajemen strategi pendidikan.

2. Secara Praktis

Manfaat secara praktis adalah bahwa penelitian ini dapat dijadikan pedoman bagi pengelola pendidikan untuk menerapkan manajemen strategi. Terutama bagi lembaga pendidikan atau madrasah dan pihak-pihak yang memanfaatkan hasil penelitian ini dalam rangka menerapkan manajemen strategi di lembaga pendidikannya.

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu sebuah data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau kalimat, bukan angka-angka. Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana telah dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.¹⁵

¹⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000).

Penelitian deskriptif sendiri adalah suatu bentuk penelitian yang mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan yang ada, baik keadaan yang memang benar-benar terjadi secara alami maupun rekayasa manusia.¹⁶

Berdasarkan teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kualitatif deskriptif adalah sebuah penelitian dengan menggambarkan suatu keadaan objek yang sesuai dengan kenyataan langsung dan tepat.

2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:¹⁷

a. Desain Penelitian Studi Kasus

Studi kasus bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam suatu kejadian, proses atau program yang diamati. Kasus yang diteliti terikat dengan waktu dan aktifitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara detail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dalam waktu tertentu.

b. Desain Penelitian Naratif

Desain penelitian naratif memiliki tujuan untuk menggali kehidupan individu dan meminta seorang individual atau lebih untuk menyediakan cerita tentang kehidupan mereka. Informasi inilah yang selanjutnya diceritakan kembali oleh peneliti dalam bentuk kronologi naratif. Pada akhirnya, narasi yang dihasilkan berdasarkan penggabungan dari

¹⁶ Lexy J. Moleong, h. 17.

¹⁷ Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, *Pedoman Penulisan Skripsi Mahasiswa* (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), h. 17.

pandangan kehidupan partisipan dengan pandangan kehidupan peneliti dalam narasi kolaboratif.

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap, serta memungkinkan bagi peneliti untuk dapat melakukan penelitian. Berdasarkan itu maka peneliti menetapkan lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian akan dilakukan. Dalam hal ini, lokasi penelitian terletak di MA Hasanuddin Kupang Teba, dan waktunya dimulai dari 1 Juni 2020 sampai dengan selesai.

4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan antar dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan yang menjawab pertanyaan (*interviewed*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Dalam hal ini, peneliti memilih untuk menggunakan wawancara terstruktur, di mana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah serta pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mendapatkan jawaban atas hipotesis yang disusun.

Dalam melakukan sebuah wawancara, pewawancara harus dapat menciptakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerja

sama dan merasa bebas berbicara serta dapat memberikan informasi yang sebenarnya. Teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. Hal ini bertujuan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan untuk menghindari pembicaraan yang terlalu melebar, serta menjadi patokan umum dan dapat dikembangkan melalui pertanyaan yang muncul ketika wawancara berlangsung.¹⁸

Metode wawancara ini peneliti gunakan untuk mendapatkan data terkait manajemen strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba. Adapun sasaran informannya yaitu:

- 1) Kepala Madrasah
- 2) Wakil Kepala Madrasah
- 3) Kepala TU

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara untuk memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan sebagai bukti fisik. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi ini, peneliti menyelidiki beberapa benda-benda tertulis seperti buku-buku, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan lain sebagainya.

¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), Cet. XII, h. 203.

Dengan menggunakan metode dokumentasi, peneliti dapat menggali data berupa dokumen terkait manajemen strategi di Madrasah tersebut, foto-foto dokumenter, dan lain sebagainya.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang dikumpulkan dari hasil kegiatan wawancara dan catatan lapangan dapat mudah untuk memahaminya, dan kemudian hasilnya dapat diberikan kepada orang lain.¹⁹

Terdapat tiga alur tahap kegiatan dalam analisis data penelitian kualitatif antara lain:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahapan analisis data yang berisi kegiatan untuk menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan, dan mengorganisasikan data dengan sedemikian rupa agar data tersebut dapat di verifikasi.²⁰

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahapan untuk menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kognitifnya adalah

¹⁹ Sugiyono, h. 222.

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 333.

menyederhanakan informasi yang kompleks kedalam kesatuan bentuk yang telah disederhanakan sehingga mudah untuk dipahami.²¹

c. Menarik Kesimpulan

Kegiatan analisis yang berikutnya yaitu menarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan merupakan suatu upaya pemahaman dan penafsiran data yang digunakan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai masalah yang diteliti.²²

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data dari hasil dengan cara sebagai berikut:

a. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti akan mengecek kembali apakah data yang diberikan selama ini setelah dicek kembali pada sumber data asli ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.²³

Pada penelitian ini, peneliti melakukan perpanjangan pengamatan dengan kembali lagi ke tempat penelitian untuk memastikan apakah data yang telah penulis dapatkan sudah benar atau masih ada yang salah.

²¹ Sugiyono, h. 334.

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekat Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D....*, h. 18.

²³ Sugiyono, h. 271.

b. Ketekunan Pengamatan

Meningkatkan ketekunan berarti bahwa melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian tersebut serta urutan peristiwanya akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah didapatkan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti akan dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamatinya.

c. Triangulasi Data

Triangulasi data dalam pengujian kredibilitas ini dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian maka terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik. Triangulasi teknik ini biasanya digunakan untuk mengecek keabsahan data, membandingkan hasil wawancara dan dokumentasi dengan memanfaatkan berbagai sumber data informasi sebagai bahan pertimbangan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Implementasi Manajemen Strategi

1. Pengertian dan Konsep Manajemen Strategi

a. Pengertian Implementasi Manajemen Strategi

Implementasi merupakan sebuah proses penerapan ide, konsep kebijakan atau motivasi dalam suatu tindakan sehingga memberikan dampak positif berupa perubahan pengetahuan keterampilan atau nilai. Secara singkat dapat dipahami bahwa implementasi merupakan pelaksanaan dari rencana kegiatan yang sudah tersusun dengan baik.

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab. Dengan diadakannya pembagian pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab seperti ini, maka dapat terbentuklah kerja sama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Pekerjaan yang berat dan sulit dalam organisasi tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan dapat tercapai.¹

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016) h. 3.

Manajemen pada awalnya berasal dari kata “to manage” yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui suatu proses dan diatur sesuai dengan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu, sehingga hal tersebut dapat menjadi suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Malayu Hasibuan berpendapat bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²

Dalam Al-Qur'an, Allah Swt menyinggung tentang perencanaan seperti yang terdapat di dalam surat Al-Hasyr ayat 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S Al-Hasyr: 18)*³

Dalam ayat tersebut Allah Swt menekankan harus adanya perencanaan yang baik di dalam diri manusia atas segala tindakan selam di dunia sehingga ia akan mendapatkan keselamatan di akhirat nanti. Dalam setiap langkah, manusia harus intropeksi memperhatikan apa-apa yang telah

² Malayu S.P Hasibuan, h. 1.

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Cordoba Internasional Indonesia), h. 548.

diperbuatnya untuk kebaikan masa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah.

Sementara itu istilah strategi berasal dari kata “*strategic*” yang artinya merencanakan dan pengarahan.⁴ Menurut Alferd Chandler di dalam buku Taufiqurokhman mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.⁵

Selanjutnya, pengertian manajemen strategi menurut Taufiqurokhman adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana stretegis (renstra) yang kemudian dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang selanjutnya dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.⁶ Manajemen strategi merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan, memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan

⁴ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), h. 3.

⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Moestopo Beragama, 2016), h. 25-26.

⁶ Taufiqurokhman, h. 15-16.

saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.⁷

Manajemen strategi menurut Ismail Solihin ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminologi, maka manajemen strategi dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategi madrasah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁸

Allah Swt berfirman dalam Al-Qur'an surat Ash-Shaaf ayat 4 sebagai berikut:



إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S Ash-Shaff: 4)*⁹

Berdasarkan ayat di atas dapat disimpulkan bahwa Allah Swt menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, artinya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi. Apabila

⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h. 149.

⁸ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), h. 64.

⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya....*, h. 551.

terdapat manajemen yang baik maka organisasi tersebut akan dapat dengan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian manajemen strategi adalah suatu kegiatan mengatur, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian suatu rencana madrasah untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien, sehingga dapat memiliki suatu keunggulan untuk dapat bersaing dengan madrasah lainnya.

Dengan demikian manajemen strategi sangat penting untuk diterapkan di sebuah madrasah karena berkaitan dengan berbagai pengelolaan keputusan yang akan mempengaruhi kelangsungan madrasah tersebut kedepannya.

b. Konsep Manajemen Strategi

Menurut Sedarmayanti, makna dari konsep manajemen strategis yaitu:

- 1) Menghubungkan fungsi perencanaan dengan sistem administrasi dan struktur organisasi.
- 2) Strategi dan implementasi merupakan suatu kesatuan yang menggambarkan tugas manajerial di semua tingkat dan lini organisasi.
- 3) Isu penting dalam konsep manajemen strategi meliputi pentingnya integrasi sistem administrasi dan struktur organisasi, pentingnya integrasi sistem administrasi dan struktur organisasi, pentingnya

integrasi antara strategi dan implementasi, serta pentingnya infrastruktur manjerial dan budaya.¹⁰

Sedangkan konsep manajemen strategi menurut Wheleen dan Hunger di dalam buku Mulyasa antara lain:

- 1) Manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.
- 2) Manajemen strategi lebih menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) lingkungan yang dipandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan datang disebut faktor strategi dan dapat diidentifikasi melalui analisis SWOT.¹¹

¹⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h. 11.

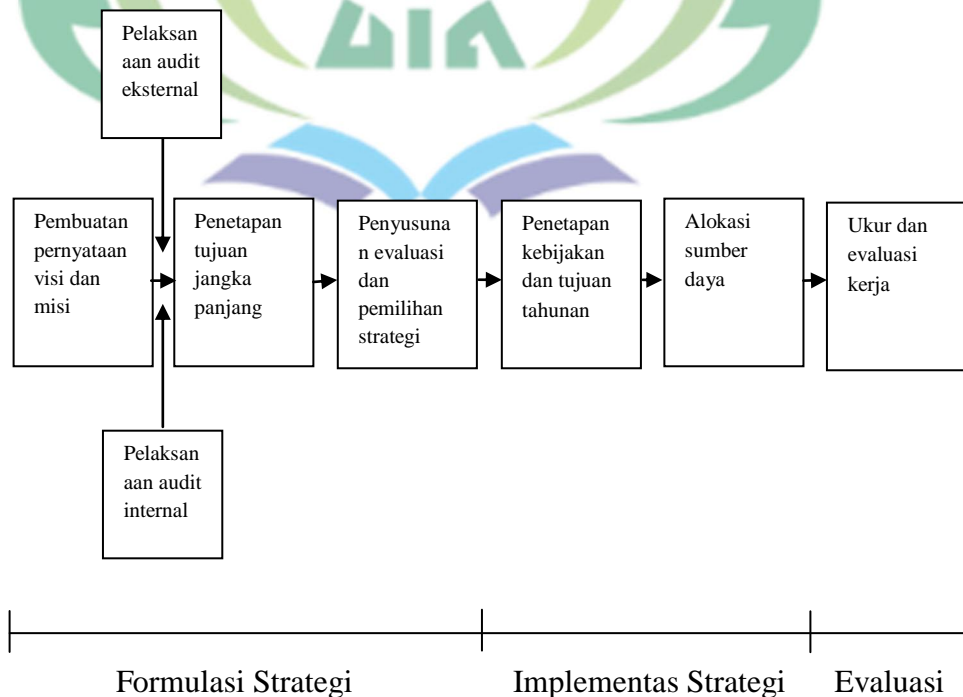
¹¹ E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), h. 162.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa manajemen strategi sangat penting dalam sebuah madrasah untuk menentukan keberhasilan madrasah tersebut kedepannya. Hal ini dikarenakan manajemen strategi dapat membantu madrasah tersebut untuk mewujudkan tujuan dengan efektif dan efisien.

2. Model dan Proses Manajemen Strategi

a. Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu kegiatan merencanakan, menerapkan, serta mengevaluasi keputusan yang diambil untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah tersebut. Lebih lanjut alur kegiatan untuk merumuskan strategi yang baik dalam model manajemen strategi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa kegiatan manajemen strategi dimulai dari tahap formulasi strategi, yang terdiri dari pembuatan visi dan misi, penetapan tujuan jangka panjang, penyusunan evaluasi dan pemilihan strategi yang dilakukan dengan melaksanakan audit internal serta eksternal. Selanjutnya adalah tahap implementasi strategi, yang terdiri dari kegiatan penetapan kebijakan dan tujuan tahunan, serta kegiatan alokasi sumber daya. Kemudian yang terakhir adalah tahap evaluasi yang berisi kegiatan mengukur dan mengevaluasi kerja.

Menurut Sedarmayanti model manajemen strategi memiliki beberapa aspek penting sebagaimana tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Aspek Penting / Model Manajemen Strategi

No	Aspek Manajemen Strategi	Kegiatan
1.	Formulasi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perumusan visi dan misi 2. PLI dan PLE; KAFI dan KAFE 3. Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan 4. Penetapan tujuan, sasaran, dan strategi (perencanaan strategi)
2.	Implementasi Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rencana program dan kegiatan 2. Penganggaran (alokasi biaya) 3. Sistem pelaksanaan,

		pemantauan, dan pengawasan
3.	Evaluasi Strategi	1. Pengukuran dan evaluasi kinerja 2. Pelaporan dan pertanggung jawaban

Sumber: Sedarmayanti, *Manajemen Strategi (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h. 36*

Keterangan:

PLI : Pencermatan Lingkungan Internal

PLE : Pencermatan Lingkungan Eksternal

KAFI : Kesimpulan Analisis Faktor Lingkungan

KAFE : Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal

Dari tabel 2.1 di atas dapat diketahui bahwa terdapat 3 aspek manajemen strategi yaitu formulasi strategi yang terdiri dari kegiatan perumusan visi dan misi, PLI dan PLE: KAFI dan KAFE, analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan serta melakukan perencanaan strategis. Selanjutnya aspek implementasi strategi yang terdiri dari kegiatan rencana program dan kegiatan, penganggaran, serta sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. Kemudian aspek yang terakhir yaitu evaluasi strategi yang terdiri dari kegiatan pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan dan pertanggung jawaban.¹²

¹² Sedarmayanti, *Manajemen Strategi....*, h. 36.

Mengingat adanya keterbatasan penulis dari segi sumber, waktu, dan tenaga, maka penelitian ini hanya difokuskan tentang tahap formulasi pada manajemen strategi.

b. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah kegiatan pengambilan keputusan untuk menentukan rencana yang akan digunakan untuk kedepannya. Oleh karena itu, proses yang dilaksanakan dalam manajemen strategi harus benar, agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan serta hasil yang tidak memuaskan.

Menurut Sondang P. Siagian secara umum proses manajemen strategi terdiri dari tahap-tahapan berikut ini:

- 1) Perumusan misi organisasi.
- 2) Penentuan profil organisasi.
- 3) Analisis dan pilihan strategi.
- 4) Penetapan sasaran jangka panjang.
- 5) Penentuan strategi induk.
- 6) Penentuan strategi operasional.
- 7) Penentuan sasaran jangka pendek.
- 8) Perumusan kebijaksanaan.
- 9) Pelembagaan strategi.
- 10) Penciptaan sistem pengawasan.

11) Penciptaan sistem penilaian.

12) Penciptaan sistem umpan balik.¹³

Sementara itu, proses manajemen strategi dalam dunia pendidikan menurut Sagala antara lain:

- 1) Formulasi visi dan misi madrasah.
- 2) Tujuan dan target madrasah.
- 3) Penentuan strategi organisasi madrasah.
- 4) Implementasi strategi organisasi madrasah.
- 5) Analisis SWOT secara cermat dan akurat.¹⁴

Dari pembahasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen strategi dalam dunia pendidikan dapat terdiri dari tahapan yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, serta evaluasi strategi.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut J. Kim Dedee dalam buku Amin Widjaja Tunggal, manfaat manajemen strategi memungkinkan madrasah tersebut untuk dapat:¹⁵

1. Mengantisipasi lingkungan yang berubah.
2. Menempatkan kekuatan lingkungan dalam hirarki yang logis.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam arena kompetitif.
4. Fokus pada area keputusan yang paling penting untuk memperbaiki posisi bersaing antar madrasah.

¹³ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h. 30.

¹⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2013), h. 133.

¹⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Intisari Manajemen Strategik*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), h. 12-13.

5. Menulis tujuan dan arah yang jelas.
6. Menggabungkan falsafah jangka panjang yang mendasar ke dalam madrasah.
7. Memperhatikan konsekuensi jangka panjang dari keputusan saat sekarang.
8. Memperbaiki komunikasi.

Menurut Nawawi, dalam mengimplementasikan suatu manajemen strategis di lingkungan madrasah terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha agar menjadi efektif dan efisien, antara lain sebagai berikut:

- a. Organisasi kerja menjadi dinamis karena RENSTRA RENOP akan terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik madrasah (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi.
- b. Implementasi manajemen strategi dapat berfungsi sebagai pengendali dalam menggunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen agar berlangsung menjadi proses yang efektif dan efisien.
- c. Manajemen strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan suatu strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan RENSTRA dan/atau RENOP.¹⁶

¹⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan.....*, h. 183-184.

- d. Manajemen strategi menuntut semua yang terkait untuk berpartisipasi yang dapat berdampak pada meningkatnya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), rasa ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*).¹⁷

Selain itu, Salusu juga berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat manajemen strataegi antara lain:

- a. Identifikasi Peluang

Identifikasi peluang memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh madrasah tersebut, sehingga madrasah tersebut dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan member petunjuk untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.

- b. Semangat Korps

Semangat korps yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

¹⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan....*, h. 183-184.

c. Perubahan-perubahan Strategi

Perubahan strategis yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi, manajemen strategi dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.¹⁸

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki manfaat yang sangat banyak bagi sebuah madrasah untuk mewujudkan tujuannya agar semakin maju.

4. Perumusan Visi dan Misi dalam Manajemen Strategi

Sebuah organisasi dapat berdiri tentunya karena memiliki tujuan dan alasan yang tertuang menjadi visi dan misi sebuah organisasi.

Visi merupakan suatu pernyataan dari organisasi tentang tujuan utamanya, kebijakan dan nilai-nilai yang dianut. Suatu visi agar menjadi nyata, terpercaya, meyakinkan, dan mengandung daya tarik maka pada langkah proses pembuatannya harus melibatkan semua *stakeholder* yang terkait.¹⁹ Secara singkat menurut Jamal Ma'mur Asmani visi merupakan idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi tersebut.²⁰ Terdapat delapan karakteristik dasar yang berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menuliskan pernyataan misi. Ada 4 proses perumusan visi yaitu:

¹⁸ J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta: Grasindo, 2008), h. 495.

¹⁹ Akdon, *Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 96.

²⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Membangun Organisasi Madrasah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h. 48.

- a. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat.
- b. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan.
- c. Identifikasi kondisi persaingan.
- d. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.²¹

Sementara itu, misi merupakan terjemahan dari visi yang berisi tentang penjabaran tujuan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu, serta digunakan sebagai program pokok masalah. Adapun misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi yaitu:

- a. Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani.
- b. Jasa utama yang ditawarkan.
- c. Wilayah geografis yang dilayani.
- d. Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi.
- e. Komitmen organisasi terhadap alternatif tujuan.
- f. Elemen kunci dalam filosofi organisasi.²²

5. Analisis Lingkup Internal dan Eksternal dalam Manajemen Strategi

- a. Analisis Lingkup Internal dalam Manajemen Strategi

Analisis ini merupakan sebuah gambaran tentang lingkungan internal madrasah tersebut, yang terdapat variabel kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), meliputi struktur, budaya, dan sumber daya

²¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik....*, h. 45-46.

²² Taufiqurokhman, h. 46

organisasi. Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen antara lain:

- 1) Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya.
- 2) Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- 3) Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
- 4) Biaya operasional serta sumber dananya.
- 5) Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.²³

Kegiatan untuk melakukan analisis lingkungan internal yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen madrasah tersebut.

b. Analisis Lingkup Eksternal dalam Manajemen Strategi

Analisis lingkungan eksternal menyediakan kebutuhan lingkungan tentang mutu pendidikan madrasah tersebut. Dalam analisis ini terdapat

²³ Akdon, *Manajemen Stratejik untuk Manajemen Pendidikan....*, h. 112.

variabel peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang berada diluar organisasi.

Menurut Siagaan lingkungan eksternal dibagi menjadi lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh. Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional madrasah, seperti kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana madrasah beroperasi, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, budaya, pendidikan, dan kultur masyarakat luas yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan madrasah itu sendiri.²⁴

Dari analisis lingkungan eksternal dan internal dapat diperoleh sebuah gambaran tentang situasi dan kondisi madrasah dari berbagai aspek yang kemudian dikaitkan dengan visi dan misi madrasah tersebut.

Tujuan dari analisis lingkungan internal dan eksternal adalah untuk dapat memahami lingkungan madrasah sehingga manajemen dapat melakukan respon secara tepat terhadap perubahan yang terjadi, selain itu agar manajemen dapat memiliki kemampuan untuk merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh cukup kuat terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Analisis lingkungan ini dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger dalam

²⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik....*, h. 33.

Solihin salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT adalah *distinctive competencies* madrasah berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki madrasah serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan madrasah, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan.²⁵

Adapun analisis SWOT tersebut meliputi:

- 1) Kekuatan (*strength*) adalah suatu kondisi dimana internal madrasah mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik.
- 2) Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi dimana internal madrasah kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dikarenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.
- 3) Peluang (*opportunity*) adalah suatu potensi menguntungkan yang dapat diraih oleh organisasi yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak atau lingkungan eksternal.
- 4) Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan dimana organisasi mengalami kesulitan yang disebabkan oleh faktor lain yang tidak lain adalah lingkungan eksternal, yang jika dibiarkan maka organisasi akan mengalami kesulitan dikemudian hari.²⁶

²⁵ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik....*, h. 163.

²⁶ Ismail Solihin, h. 170.

Untuk bisa membangun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibangunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi.²⁷

Pada tabel berikut dijelaskan TOWS Matriks secara singkat:

Tabel 2.2 Matriks TOWS

	Strengths (S)	Weakness (W)
Oppurtunity (O)	SO Strategies	WO Strategies
Threats (T)	ST Strategies	WT Strategies

Sumber: dikutip dari Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012), h. 170

Keterangan:

S-O strategi : Mengejar peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada

W-O strategi : Mengatasi kelemahan untuk mengejar peluang

S-T strategi : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman

²⁷ Ismail Solihin, h. 170.

W-T strategi : Menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman²⁸

Dari hasil komposisi tabel matriks tersebut akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat diterapkan di madrasah. Madrasah harus dapat mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai madrasah tersebut serta tanggung jawab madrasah terhadap lingkungan di sekitarnya. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, maka madrasah akan memiliki sebuah strategi yang dapat diterima oleh warga dan masyarakat sekitar.

6. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan

Strategi adalah sebuah pedoman atau aturan tentang bagaimana memanfaatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor dari lingkungan internal dan eksternal.²⁹

Setelah mengidentifikasi lingkungan strategi menggunakan analisis SWOT, maka selanjutnya dapat dilakukan analisis pilihan strategi. Kemudian dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFI) dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAPE).

²⁸ Ismail Solihin, h. 170.

²⁹ Akdon, *Manajemen Stratejik untuk Manajemen Pendidikan....*, h. 115.

Secara singkat, tahapan dari proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asumsi strategi.
- b. Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategi engan visi, misi dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan).
- c. Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi utuk ditetapkan sebagai faktor kunci keberhasilan (FKK).

Faktor kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian visi misi secara efektif dan efisien. FKK sangat membantu pengembangan perencanaan strategi agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan.³⁰

7. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi

Merancang sasaran dan tujuan madrasah bermanfaat untuk dapat meningkatkan motivasi pekerja, menjadi pengukuran kinerja secara individual atau kelompok, serta sebagai petunjuk untuk mengetahui hal-hal yang perlu dicapai para pekerja.

³⁰ Akdon, h. 115.

Tujuan berisi tentang pernyataan kondisi yang diinginkan bukan merupakan sebuah proses/aktivitas. Untuk merumuskan tujuan yang baik, maka perlu didasarkan pada FKK yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji kaitannya dengan misi organisasi.³¹

Menurut Akdon, pencapaian tujuan dapat menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja madrasah. Tujuan memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.
- b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program, dan sub program madrasah.
- c. Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.
- d. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun, tetap disesuaikan dengan tingkat madrasah, kondisi, posisi, dan lokasi.
- e. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- f. Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan.
- g. Tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan.

³¹ Akdon, h. 137.

- h. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari madrasah, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.
- i. Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.³²

Sementara itu, sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi untuk mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan kegiatan integral, tak terpisahkan dari sebuah proses perencanaan strategi. Sasaran berfokus pada kegiatan yang bersifat spesifik, terperinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan. Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.³³

Indikator dari sasaran antara lain:

- a. Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dalam kurun waktu rencana strategi.
- b. Ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Menjadi patokan penilai keberhasilan/kegagalan penyelenggara pemerintahan dalam mencapai visi dan misi organisasi.³⁴

Strategi organisasi berisi pernyataan tentang arah dan tindakan yang diinginkan di waktu akan datang. Strategi madrasah mencakup kebijakan, program, dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.³⁵

Rencana strategi juga merupakan kelanjutan dari faktor kunci keberhasilan

³² Akdon, h. 144.

³³ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*..., h.139.

³⁴ Sedarmayanti, h. 141.

³⁵ Akdon, *Manajemen Stratejik untuk Manajemen Pendidikan*..., h. 79.

(FKK), dimana setiap FKK akan memandu penetapan tujuan dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program.³⁶

8. Tolak Ukur Keberhasilan Implementasi Manajemen Strategi

Menurut Hadari Nawawi, implementasi manajemen memiliki banyak keunggulan, antara lain.³⁷

1. Profitabilitas

Keunggulan profitabilitas menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga tidak terjadinya pemborosan.

2. Produktivitas Tinggi

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

3. Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi organisasi non profit yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat, sehingga setiap peraturan

³⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*...., h. 142.

³⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*...., h. 181.

yang ditetapkan tentang pemberian pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan di bidang masing-masing, selalu dipatuhi, baik peraturan tentang cara melaksanakannya oleh personil di dalam organisasi maupun peraturan tentang cara memperoleh pelayanan bagi masyarakat yang memerlukan jasa sebagai produk organisasi non profit. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya yang memuaskan masyarakat.

4. Keunggulan Teknologi

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

5. Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi non profit dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*) yang dihadapi organisasi non

profit pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

6. Iklim Kerja

Tolak ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan/atau organisasi.³⁸

B. Tinjauan Pustaka

Ahmadi dalam penelitiannya yang berjudul: Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepala madrasah telah melaksanakan manajemen strategi, kepala madrasah telah memformulasikan, mengimplementasikan, dan melakukan kegiatan evaluasi bagi kinerja guru.³⁹

Maweddeh dalam penelitiannya yang berjudul: Penerapan Manajemen Strategik Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Makassar. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Madrasah Aliyah Negeri 1 Makassar telah menerapkan manajemen strategik pendidikan dalam meningkatkan profesionalitas guru, sehingga guru yang ada di

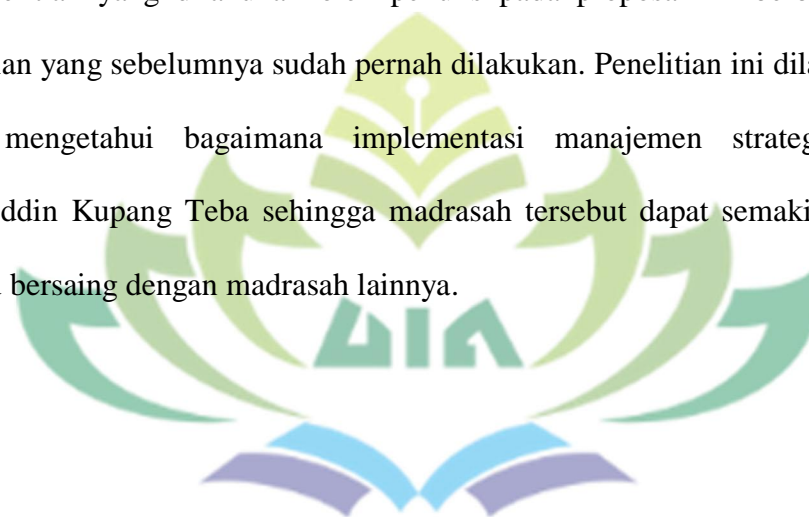
³⁸ Hadari Nawawi, h. 181-182.

³⁹ Ahmadi, *Impelentasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

Madrasah Aliyah Negeri 1 Makassar sudah dapat dikatakan telah memenuhi standar sebagai guru profesional karena telah melaksanakan tugasnya dengan baik dalam tercapainya proses belajar mengajar yang baik pula.⁴⁰

Melsi Wilas Asih dalam penelitiannya yang berjudul: Manajemen Strategik SMP Negeri 1 Sampang dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi memuat strategi-strategi tertentu untuk dapat memenuhi dan mencapai 8 standar pendidikan nasional.⁴¹

Penelitian yang dilakukan oleh penulis pada proposal ini berbeda dengan penelitian yang sebelumnya sudah pernah dilakukan. Penelitian ini dilakukan agar dapat mengetahui bagaimana implementasi manajemen strategi di MA Hasanuddin Kupang Teba sehingga madrasah tersebut dapat semakin maju dan mampu bersaing dengan madrasah lainnya.



⁴⁰ Maweddeh, *Penerapan Manajemen Strategik Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MA Negeri 1 Makassar*, (Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017).

⁴¹ Melsi Wilas Asih, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran di SMP Negeri 1 Sampang*, (Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. *Impelentasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung*. Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.
- Akdon. *Manajemen Stratejik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Anwar, Chairul. *Hakikat Manusia dalam Pendidikan: Sebuah Tinjauan Filosofis*. Yogyakarta: Suka Press. 2014.
- . *Multikulturalisme, Globalisasi, dan Tantangan Pendidikan Abad Ke-21*. Yogyakarta: DIVA Press, 2019.
- . *Teori-Teori Pendidikan Klasik Hingga Kontemporer*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2017.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Asih, Melsi Wilas. *Manajemen Stratejik dalam Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran di SMP Negeri 1 Sampang*. Institut Agama Islam Negeri Purwekerto, 2016.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Membangun Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Bahri, Samsul. "Pendidikan Madrasah Berbasis 4.0 dalam Bingkai Manajemen Mutu". Volume 9 Nomor 2. Desember 2019.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Cordoba Internasional Indonesia.
- Dermawan, Oki. "Build Students' Character Through Fasting at Muslim School in Indonesia". IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE). Volume 2. September 2013.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.

- Makbuloh, Deden. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Maweddeh. *Penerapan Manajemen Strategik Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MA Negeri 1 Makassar*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik dalam Pemberdayaan Menengah Kejuruan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2009.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.
- Prawirosentono, Suyadi, dan Dewi Primasari. *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.
- Sagala, Rumadani, "Peningkatan Mutu Pendidikan: Konsep Dasar dan Perencanaan Pembelajaran". *Jurnal Tadris*. Volume 17 Nomor 1 (Juli 2007).
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta, 2013.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2008.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PR Refika Aditama, 2016.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Solihin, Ismail. *Manajemen Strategik*. Bandung: Erlangga, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- . *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekat Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Suprayogo, Imam. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: Aditya Media bekerjasama dengan UIN Malang Press, 2004.

Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016.

Tunggal, Amin Widjaja. *Intisari Manajemen Strategik*. Jakarta: Harvarindo, 2009.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3.

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. *Pedoman Penulisan Skripsi Mahasiswa*. Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.

