

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI
DI SMA AL-AZHAR 3 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

**DARA FINALISA
NPM. 1611030033**



**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1442 H / 2021 M**

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SMA AL-AZHAR 3 BANDAR LAMPUNG

Skripsi

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

Pembimbing II: Dr. Oki Dermawan, M.Pd



**DARA FINALISA
NPM. 1611030033**

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

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

1442 H / 2021 M

ABSTRAK

Manajemen strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis. Melalui manajemen strategi, diharapkan kepala sekolah mampu merumuskan dan menentukan strategi sekolah dengan tepat dan mampu mempertahankan eksistensinya, serta melakukan perubahan yang diperlukan untuk mencapai efektivitas dan produktivitas sekolah.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dan menggambarkan tentang implementasi manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Penulis melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan akurat kemudian di analisis dan ditarik sebuah kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa formulasi strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung sudah terlaksana. Pada proses perumusan visi dan misi dilakukan melalui musyawarah staff manajemen yayasan dan seluruh stakholder sekolah. Pada analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan analisis swot. Analisis pilihan strategi dan keberhasilan pada SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung menjadikan minimal 80% siswa siswi masuk perguruan tinggi negeri. Dan memiliki program unggulan tahfidz 2 jus yaitu jus 29 dan 30.

Kata Kunci : Manajemen Strategi

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

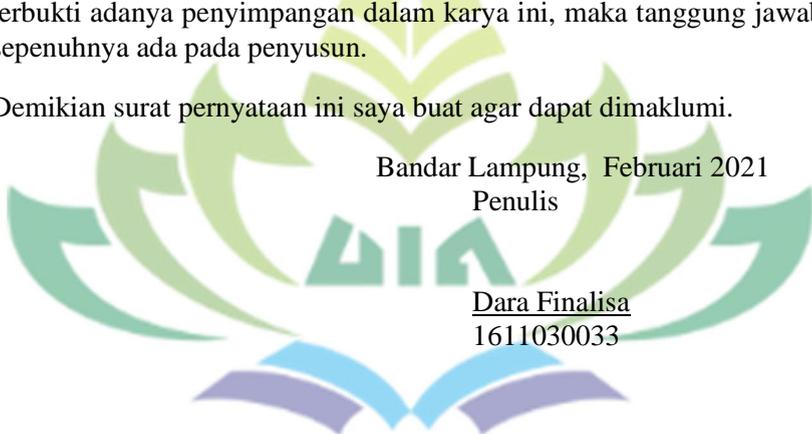
Nama : Dara Finalisa
NPM : 1611030033
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil penyusunan sendiri, bukan diduplikasi ataupun suduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Februari 2021
Penulis

Dara Finalisa
1611030033





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

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame - Bandar Lampung, Telp. (0721) 703260

PERSETUJUAN

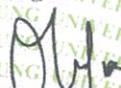
**Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Strategi Di SMA
Al-Azhar 3 Bandar Lampung**
Nama : Dara Finalisa
NPM : 1611030033
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

MENYETUJUI

**Untuk di munaqosahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.**

Pembimbing I

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

Pembimbing II

Dr. Oki Dermawan, M.Pd
NIP. 197610302005011001

Ketua Jurusan


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



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

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

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGI DI SMA AL-AZHAR 3 BANDAR LAMPUNG”**, Disusun oleh **DARA FINALISA**, NPM : **1611030033**, Program studi : **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**, telah di ujikan dalam Sidang Munaqasyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada hari/tanggal : **Rabu, 10 Maret 2021**.

TIM MUNAQASYAH

Ketua : Dr. H. Subandi, MM

Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd

Penguji Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji Pendamping I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Penguji Pendamping II : Dr. Oki Dermawan, M.Pd

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. Hj. Mirva Diana, M.Pd
NIP. 196408281988032002

MOTTO

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S At-Taubah : 105)¹

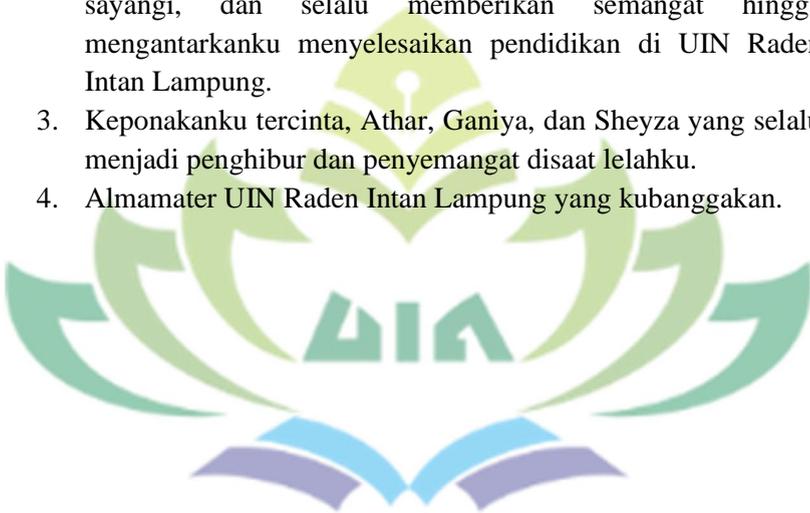


¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung : PT. Cordoba Internasional Indonesia), h.437

PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kepada Allah SWT, semoga kita senantiasa mendapatkan rahmat dan hidayah-Nya. Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta, Ibundaku Titik Handayani dan Ayahandaku Bambang Purnomo. Terimakasih atas pengorbanan dan perjuangan selama ini sudah membesarkanku, memberikan ku semangat dengan penuh kasih sayang hingga sampai saat ini.
2. Saudara kandungku, Mbak Ria dan Mbak Ivo yang aku sayangi, dan selalu memberikan semangat hingga mengantarkanku menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung.
3. Keponakanku tercinta, Athar, Ganiya, dan Sheyza yang selalu menjadi penghibur dan penyemangat disaat lelahku.
4. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.



RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Dara Finalisa, lahir di Nampirejo, Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur pada tanggal 11 juni 1998. Penulis terlahir dari pasangan Ayahanda Bambang Purnomo dan Ibunda Titik Handayani. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara.

Penulis mengawali pendidikan formal di SDN1 Sumberejo, Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur yang selesai pada tahun 2010, kemudian melanjutkan ke SMPN 2 Metro dan selesai pada tahun 2013. Penulis melanjutkan pendidikan di MAN 1 Metro lulus pada tahun 2016. Kemudian melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi Strata Satu (S1) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dengan konsentrasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Pada jenjang Sekolah Dasar penulis mengikuti kegiatan pramuka, dan pada jenjang SMP dan SMA penulis mengikuti organisasi kesenian.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah puji syukur Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul : “Implementasi Manajemen Strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”.

Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman Jahiliyah menuju zaman Islamiyah yang kita nanti-nantikan syafa'at nya diyaumul qiyamah aamiin yarobbal alaamiin.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa tugas ini tidaklah berhasil dengan begitu saja tanpa adanya bimbingan, bantuan, dukungan dari semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Perjalanan yang berliku dan banyaknya hambatan serta melelahkan dalam penyelesaian skripsi ini, akan lebih berarti dengan ucapan beribu-ribu terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis haturkan terimakasih yang setulusnya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kemudahan dalam berbagai hal sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu jalannya perkuliahan, dan selaku pemberi motivasi.
3. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd dan Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku pembimbing I dan II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.

4. Kepada seluruh Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, khususnya dosen prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
5. Kepada pihak Perpustakaan Pusat dan Tarbiyah yang banyak membantu dalam pengerjaan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
6. Kepala SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung Bapak Eko Setia Budi, S.Pd, beserta wakil, staff TU, dan tenaga pendidik yang telah mengizinkan dan memberi dukungan kepada penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi.
7. Anggi Makruf, seorang laki-laki yang selalu ada dan selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan perkuliahan ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan khususnya Sovi, Tia, Acil, dan Vita yang selalu memberi bantuan, motivasi dan menemani selama proses perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan banyak terimakasih, 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 bagi para pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Bandar Lampung, Februari 2021

Penulis

DARA FINALISA
1611030033

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	ii
MOTTO	iii
PERSEMBAHAN	iv
RIWAYAT HIDUP	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	2
C. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	10
H. Metode Penelitian.....	12
I. Sistematika Pembahasan.....	18
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Strategi.....	20
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	20
2. Tugas dan Tujuan Manajemen Strategi.....	24
3. Konsep Manajemen Strategi.....	28
4. Manfaat Manajemen Strategi.....	30

5. Model Manajemen Strategi	32
6. Proses Manajemen Strategi	36
B. Implementasi Manajemen Strategi	39
1. Perumusan Visi dan Misi	40
2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	42
3. Analisis Pilihan Strategi dan Faktor Keberhasilan	45
4. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi	47

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	
1. Sejarah Berdirinya	50
2. Visi, Misi, dan Tujuan	52
3. Keadaan Guru	54
4. Struktur Organisasi	58
5. Data Peserta Didik	65
6. Data Sarana dan Prasarana	66
B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian	74

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Analisis Data Penelitian	75
B. Temuan Penelitian	86

BAB V PENUTUP

A. Simpulan	89
B. Rekomendasi	90

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Tabel1 Komponen Formulasi Strategi.....	9
2. Tabel 2Aspek Penting / Model Manajemen Strategi.....	32
3. Tabel 3 Matriks TOWS	51
4. Tabel 4 Data Kepala Sekolah.....	52
5. Tabel 5 Data Guru dan Karyawan.....	55
6. Tabel 6 Keadaan Siswa.....	65
7. Tabel 7 Data Sarana dan Prasarana.....	66
8. Tabel 8 Indikator Visi dan Misi.....	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Konsep Manajemen Strategi29



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Wawancara dengan Kepala Sekolah

Lampiran 2 Kisi-Kisi Wawancara dengan Waka Kurikulum

Lampiran 3 Kisi-Kisi Wawancara dengan Waka Kesiswaan

Lampiran 4 Surat Penelitian dari Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan

Lampung

Lampiran 5 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian di SMA

Al-Azhar 3 Bandar Lampung

Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian



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 SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”.

1. Implementasi

Implementasi adalah pelaksanaan. Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan yang praktis sehingga memberikan dampak yang baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan atau nilai.

Dengan demikian, sudah pasti implementasi menjadi sebuah tolak ukur keberhasilan pendidikan. Rumusan kebijakan yang dibuat bukan sekedar fungsional dilaksanakan. Sebaik apapun rumusan kebijakan, jika sudah diimplementasikan akan lebih berguna.¹

2. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan dan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.²

3. SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung

SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung merupakan suatu lembaga pendidikan formal tingkat menengah atasyang berciri khas islam. Sekolah ini terletak di kota Bandar

¹Kusnandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Perss, 2009). h.233

²Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV ANDI, 2016).

Lampung, dimana penulis akan melakukan penelitian di sekolah tersebut.

B. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Karena Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran.³ Penyelenggaraan pendidikan tidak bisa main-main atau setengah hati, karena pendidikan suatu bangsa akan sangat berperan bagi kemajuan kehidupan di masa yang akan datang.

Saat ini kita masih belum puas dengan sistem dan model pendidikan yang tengah berjalan, yang dinilai masih parsial, apa adanya, belum maksimal, belum mampu menjawab tantangan jaman dan belum mampu membentuk esensi pendidikan, yaitu membangun dan membentuk peserta didik yang berkarakter unggul serta menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan spiritual.

Pendidikan pada sebagian besar jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.⁴

Pendidikan selalu dapat dibedakan menjadi teori dan praktik, teori pendidikan adalah pengetahuan tentang makna dan bagaimana pendidikan itu dilaksanakan, sedangkan praktik adalah tentang pelaksanaan pendidikan secara konkretnya. Teori pendidikan disusun seperti latar belakang yang hakiki dan sebagai rasional dari praktik pendidikan serta pada dasarnya bersifat direktif. Istilah direktif memberi makna

³Annisa Nuraisyah Annas, "Manajemen Peserta Didik Berbasis Kecerdasan Spiritual Pendidikan Islam," *Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, no. 2, Agustus 2017.

⁴Jamaluddin Iskandar, "Penerapan Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Madrasah," *Idaarah*, Vol 1 No 2 Desember (2017).

bahwa pendidikan itu mengarah pada tujuan yang pada hakikatnya untuk mencapai kesejahteraan bagi subjek didik.⁵

Peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh sebenarnya telah diajarkan oleh Allah SWT, sebagaimana dalam Al-Quran Surat Al-Alaq ayat 1-5 yang berbunyi:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣)
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya”.⁶

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa pendidikan mencakup segala aspek jagat raya ini, bukan hanya terbatas pada manusia semata, namun dengan menempatkan Allah sebagai Pendidik Yang Maha Agung. Pengaruh pembawaan dan pengaruh pendidikan diharapkan akan menjadi satu kekuatan yang terpadu yang berproses ke arah pembentukan kepribadian yang sempurna. Oleh karena itu, pendidikan sejatinya tidak hanya menekankan pada pengajaran yang berorientasi pada intelektualitas penalaran semata, melainkan lebih menekankan kepada pendidikan yang mengarah kepada pembentukan kepribadian yang utuh dan bulat.⁷

Menyelenggarakan Pendidikan berkualitas merupakan amanah Undang-Undang yang tertuang dalam Undang-undang Sisdiknas tahun 2003. Pada pasal 3

⁵Faturrahman, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012). h.5

⁶Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Kudus, 2006). h.597

⁷Etik Kurniawati, “Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *At-Taqaddum*, Vol 9, no. 1, Juli 2017.

disebutkan bahwa : 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, bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁸

*“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”.*⁹

Untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, pengelolaan pendidikan harus dikelola dan disentuh secara profesional dan fungsional secara tuntutan dunia kemanajemenan, artinya berbagai sumber daya yang mempengaruhi terjadinya seluruh proses pendidikan perlu ditangani secara terencana, terorganisir, terarah dan terkendali. Dari konteks inilah maka lembaga pendidikan dituntut memiliki kompetensi manajerial yakni kemampuan membangun pola kerja yang sistematis, logis, realistis dan strategis.¹⁰

Manajemen secara etimologi berasal dari bahasa inggris *tomanage* yang berarti memerintah, mengatur, mengurus, mengemudikan. Kemudian dalam perkembangannya, kata *to manage* mengalami perubahan

⁸Ahmad Khori, “Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam,” *Manajemen Pendidikan Islam*, Vol 1, no. 1, Mei (2016).

⁹ Oki Dermawan, “Build Students’ Character Through Fasting at Muslim School in Indonesia”, *IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE)*” 2 (2013).

¹⁰Mappasiara, “Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan,” *Idarah*, Vol. 2, no. 1, Juni (2018).

menjadi *management* yang berarti pimpinan, pengurusan dan pengelolaan.¹¹

Menurut Gulick dalam Nanang, manajemen menjadi suatu ilmu, jika teori-teorinya mampu menuntun manajer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan akibat-akibat dari tindakan-tindakannya.¹²

Menurut Mary Parker Follet dalam Nanang, manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang. Definisi ini perlu mendapat perhatian karena berdasarkan kenyataan, manajemen mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain.¹³

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources. Artinya, manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.¹⁴

Didalam Al-Quran juga terdapat ayat-ayat yang membahas tentang manajemen strategik.

Dalam surat al-Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقِظُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ

¹¹*Ibid*, h.76

¹²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). h. 3

¹³*Ibid*, h.3

¹⁴ Muhammad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015) h.2

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.*¹⁵

Ayat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya dimasa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dengan berjalan tertib.¹⁶

Manajemen sekolah seyogyanya memahami perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar setiap lulusan dari sekolah mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern.¹⁷

Jadi, manajemen adalah suatu proses atau usaha untuk mengatur dan mengelola suatu kegiatan agar dapat berjalan dengan baik secara efektif dan efisien.

Strategi menurut etimologi berasal dari kata *strategic* yang berarti kiat, cara, taktik utama yang dirancang secara

¹⁵Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. h.155

¹⁶Mujamil Qomar, *Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007). h.57

¹⁷Khori, "Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 1 No 1, Mei 2016.

sistematik dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi.¹⁸

Manajemen Strategi merupakan rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat didalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.¹⁹

Menurut Jauch dan Glueck dalam AB Susanto mengemukakan pengertian manajemen strategi sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada suatu penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif.²⁰

Menurut Hill dan Jones dalam AB Susanto menyimpulkan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dari pembuatan, penerapan, dan evaluasi strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.²¹

Manajemen strategik khususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik. Manajemen strategik yang diterapkan dalam manajemen sekolah menjadi kunci efektifnya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai

¹⁸Tri Atmadji Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan Dalam Menghadapi Persaingan Mutu," *Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 36, no. 1, Februari 2013.

¹⁹Yunus, *Manajemen Strategis*.h.6

²⁰AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Bandung: Erlangga, 2014). h. 34

²¹*Ibid*. h. 34

tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terus menerus.²²

Dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan tuntutan perubahan akibat derasnya arus globalisasi, maka penerapan manajemen strategi menjadi sebuah keniscayaan, terutama di lembaga pendidikan. Dengan penerapan manajemen strategi, lembaga pendidikan akan mampu bersaing dan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta mampu mengantisipasi dinamika perubahan.²³

Berdasarkan hasil pra penelitian yang peneliti lakukan dengan Kepala SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung yaitu Bapak Eko Setia Budi, S.Pd pada tanggal 13 Januari 2020, didapatkan gambaran bahwa pada pelaksanaan implementasi manajemen strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung sepertinya sudah terlaksana dengan baik. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus mempertahankan agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, penulis tertarik ingin melihat lebih lanjut mengenai implementasi manajemen strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

²²Sutikno, "Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan Dalam Menghadapi Persaingan Mutu". *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 36 No 1. Februari 2013.

²³Khori, "Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 1 No 1, Mei 2016.

Tabel 1

**Komponen Implementasi Manajemen Strategi pada tahap
Formulasi Strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung**

No	Komponen Formulasi Strategi	Keterangan	
		Ada	Tidak
1.	Perumusan visi dan misi	✓	
2.	Analisis lingkungan internal dan eksternal	✓	
3.	Analisis pilihan strategi dan faktor keberhasilan	✓	
4.	Penetapan tujuan, sasaran dan strategi.	✓	

Sumber : Hasil Pra-Penelitian Komponen Formulasi Strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung

Berdasarkan data hasil pra penelitian yang peneliti lakukan, pada pelaksanaan manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung sepertinya sudah terlaksana, pelaksanaan manajemen strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan indikator yang peneliti gunakan. Pada pra penelitian pelaksanaan manajemen strategi yang di lakukan di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung sudah terlaksana sesuai dengan indikator yang menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan pra penelitian.

C. Batasan Masalah dan Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka batasan masalah ini adalah “Implementasi manajemen strategi pada tahap formulasi strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”.

Berdasarkan pada batasan masalah maka identifikasi masalah ini adalah

1. Perumusan visi dan misi
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal

3. Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan
4. Penetapan tujuan, sasaran dan strategi.²⁴

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi manajemen strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui implementasi manajemen strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

F. 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.

2. Manfaat Praktis

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

G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Maratun N. R dalam penelitiannya yang berjudul : Implementasi Perencanaan Strategis Pendidikan di Pondok Pesantren Miftahul Huda Ambarawa Pringsewu. Hasil penelitian ini terlihat masih terdapat beberapa komponen yang belum terpenuhi secara maksimal, hal ini menyangkut tentang Analisis pilihan strategi dan faktor-faktor keberhasilan.²⁵

²⁴Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016). h.36

²⁵Maratun N R, *Implementasi Perencanaan Strategis Pendidikan Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Ambarawa Pringsewu*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

Penti dalam penelitiannya yang berjudul : Implementasi Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Negeri 1 Bandar Lampung. Hasil penelitian ini masih terdapat komponen yang belum terpenuhi secara maksimal. Maka untuk meningkat mutu pendidikan harus menerapkan manajemen strategis disekolah tersebut.²⁶

Ahmadi dalam penelitiannya yang berjudul : Implementasi Manajemen Strategi dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung. Hasil penelitian ini menyimpulkan masih banyak pembenahan dari berbagai aspek SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung dan pentingnya dari upaya sekolah untuk membenahi dari segi aspek tersebut.²⁷

Muji Anggun Pratiwi dalam penelitiannya yang berjudul : Implementasi Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Muhammadiyah 1 Bandar Lampung. Hasil penelitian ini terlihat masih terdapat beberapa komponen yang diduga belum terpenuhi secara maksimal, hal ini menyangkut tentang analisis pilihan strategi, faktor kunci keberhasilan serta penetapan strategi serta penetapan tujuan, sasaran, dan strategi.²⁸

Sani Hidayati dalam penelitiannya yang berjudul : Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik melalui Manajemen Strategis di Madrasah Aliyah Roudlotul Huda Purwosari Kecamatan Padang Ratu Kabupaten Lampung Tengah. Hasil penelitian ini belum memenuhi kriteria bermutu atau berkualitas. Maka perlu adanya peningkatan mutu tenaga

²⁶Penti, *Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Negeri 1 Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

²⁷Ahmadi, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru Di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

²⁸Muji Anggun Pratiwi, *Implementasi Manajemen Strategi Di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018).

pendidik, agar mencapai kriteria tersebut maka dapat melaluinya dengan menggunakan manajemen strategi.²⁹

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya belum memberikan gambaran secara rinci pada masing-masing indikator manajemen strategi. Oleh karena itu, peneliti mencoba memberikan gambaran data secara rinci tentang pelaksanaan manajemen strategi. Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengajukan penelitian tentang “Implementasi Manajemen Strategi di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”.

H. 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. Moeloeng, penelitian kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.³⁰

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.³¹

Berdasarkan teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang menghasilkan atau mendeskripsikan keadaan yang nyata maupun rekayasa.

²⁹Sani Hidayati, *Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Melalui Manajemen Strategis Di Madrasah Aliyah Roudhlatul Huda Purwosari Kecamatan Padang Ratu Kabupaten Lampung Tengah*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018).

³⁰Lexy J Moeloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2007). h. 5

³¹*Ibid.* h. 17

2. Desain Penelitian

a. Desain Penelitian Studi Kasus

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

b. Desain Penelitian Naratif

Desain penelitian naratif memiliki tujuan untuk menggali kehidupan individu dan meminta seorang individual untuk lebih menyediakan cerita tentang kehidupan mereka. Informasi inilah yang akan diceritakan kembali oleh peneliti dalam bentuk kronologi naratif.

Narasi yang dihasilkan pada akhirnya berdasarkan penggabungan dari pandangan kehidupan partisipan dengan pandangan kehidupan peneliti dalam narasi kolaboratif.

c. Desain Penelitian *Grounded Theory*

Desain ini memiliki tujuan untuk menghasilkan teori ilmu dari sebuah perilaku, proses, atau interaksi yang berdasarkan pada pandangan partisipan yang dipelajari. Proses ini melibatkan penggunaan beberapa tahapan pengumpulan data dan saling keterhubungan kategori informasi. Karakteristik utama dari desain ini yaitu komparasi data dengan kategori yang muncul dari sampling teoritis dari berbagai kelompok yang berbeda untuk memaksimalkan kesamaan dan perbedaan informasi.³²

³²Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, *Pedoman Penulisan Skripsi Mahasiswa*, (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018).

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk memperoleh informasi atau gambaran secara detail, jelas dan lengkap serta dapat memungkinkan peneliti untuk melakukan penelitian observasi. Oleh karena itu, peneliti telah menetapkan lokasi penelitian yaitu tempat dimana penelitian akan dilakukan. Dalam hal ini, lokasi penelitian terletak di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung.

4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

a. Wawancara(*Interview*)

Wawancara adalah percakapan antara dua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan yang menjawab pertanyaan (*interviewed*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

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 pembicara dalam melakukan 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.³³

³³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002). h. 203

Dalam wawancara ini, peneliti akan mendapatkan data terkait dengan manajemen strategi yang ada di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung. Adapun sasaran informannya yaitu :

- 1) Kepala Sekolah
 - 2) Wakil Kepala Sekolah
- b. Dokumentasi

Dokumentasi artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, catatan harian dan sebagainya.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah dikumpulkan dari hasil kegiatan wawancara dan catatan lapangan agar mudah untuk memahami dan dapat memberikan hasil kepada orang lain.

Dalam hal ini Nasution menyatakan : Analisis data versi Miles dan Huberman, bahwa ada tiga alur kegiatan yaitu reduksi data , penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.³⁴

a. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, pemilihan, dan transformasi data "kasar" yang ada dalam catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, menelusuri tema, menulis memo, mengkode dan lain sebagainya dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.

³⁴*Ibid.* h. 222

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan adanya kemungkinan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang mudah dicermati.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan suatu upaya penafsiran data atau pemahaman yang digunakan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai suatu masalah yang akan diteliti. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi baik dari segi makna maupun kebenaran.³⁵

6. Uji Keabsahan Data

Untuk melakukan uji kredibilitas data penelitian yang sudah diperoleh, maka terdapat beberapa tehnik yaitu :

a. Perpanjangan Pengamatan

Dalam 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 bagi yang lebih luas dan sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.

Peneliti melakukan perpanjangan pengamatan dengan kembali lagi ketempat penelitian untuk memastikan apakah data yang telah penulis dapat sudah benar atau belum.

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti bahwa melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka

³⁵Husaini Usman and Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009). h. 85-89

kepastian tersebut serta urutan peristiwanya akan dapat direkan secara pasti dan sistematis.

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

c. Triangulasi

Penelitian kualitatif, dalam menguji kredibilitas data menggunakan triangulasi. Uji kredibilitas data melalui triangulasi dilakukan antara lain dengan:

1) Triangulasi waktu

Triangulasi waktu digunakan dalam mempengaruhi kredibilitas data, data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, sehingga dapat memberikan data yang lebih valid.

2) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, seperti menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan seseorang maka pengumpulan dan pengujian data dilihat dari bawahan yang dipimpin, teman kerja.

3) Triangulasi metode/teknik

Triangulasi metode atau teknik untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Beberapa teknik di atas dalam penelitian ini penulis menggunakan uji kredibilitas data dengan triangulasi metode/teknik yaitu menguji

kredibilitas data dengan cara membandingkan dengan data yang diperoleh dengan tehnik yang berbeda terhadap sumber data yang sama.³⁶

Dari beberapa teknik diatas dalam penelitian ini penulis menggunakan uji kredibilitas data dengan menggunakan triangulasi metode/teknik yaitu biasanya digunakan untuk mengecek keabsahan data, membandingkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan memanfaatkan berbagai sumber data informasi sebagai bahan pertimbangan.

I. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan merupakan suatu urutan atau penjabaran secara deskriptif mengenai hal-hal yang akan ditulis dan berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas dalam penulisan skripsi ini terdapat lima bab.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi pendahuluan yang merupakan garis besar keseluruhan pola berfikir dan dituangkan dalam konteks yang jelas serta padat, yang diawali dengan penegasan judul. Latar belakang masalah yang terangkum menjadi tolak ukur untuk mengidentifikasi masalah, batasan masalah dan rumusan masalah. Selanjutnya untuk memperjelas maka dikemukakan pula tujuan dan manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini membahas mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian yang memuat tentang manajemen strategi : pengertian manajemen, pengertian strategi, tujuan manajemen strategi; dan implementasi manajemen strategi.

³⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006). h. 271

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai gambaran umum objek tempat penulis melakukan penelitian yang memuat tentang sejarah berdiri, profil, visi misi tujuan, struktur organisasi, data pendidik dan tenaga kependidikan, data siswa, data sarana dan prasarana, dan penyajian fakta dan data lapangan.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai analisis data penelitian dan temuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini membahas mengenai simpulan dari pembahasan yang telah dipaparkan pada bab selanjutnya dan rekomendasi saran dari penulis guna perbaikan kedepan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.¹

Islam sangat mencintai orang-orang yang teratur. Allah SWT berfirman dalam AlQur'an sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بِنِينَ
مَرْصُوصٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (QS.Ash-Shaff:4).²

Berdasarkan ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, maksudnya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi jika memiliki manajemen yang kuat maka organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen secara sederhana dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang terdiri dari atas perencanaan

¹Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016). h. 1-3

²Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (Kudus, 2006). h.

(planning), pengorganisasian (organizing). Pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling), planning, organizing, actuating, controlling merujuk pada fungsi fungsi dalam manajemen. Adapun kata strategic berasal dari bahasa Yunani strategos atau strategeus. Strategos berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (state officer) dengan fungsi yang luas.³

Strategi menurut Hax dan Majluf melalui J. Salusu dalam buku Connie Chairunnisa dirumuskan sebagai berikut :

- a. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau organisasi;
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respons yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatannya serta kelemahannya;
- e. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Dari rumusan tersebut di atas strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah.

Strategi itu penting dipahami oleh setiap orang (eksekutif, manajer, direktur, pejabat senior, dan pejabat tinggi), wirausahawan, karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap angkatan, bukan hanya pejabat tingkat tinggi saja.

³Machali dan Hidayat, *The Handbook of Education Management*, (Jakarta: Pranadamedia Group, 2016). h. 202

Kata strategi sendiri sebenarnya berasal dari terminologi militer yang berarti siasat. Strategi digunakan oleh militer untuk mendeskripsikan cara-cara atau jalan yang akan ditempuh untuk mengalahkan musuh. Para ahli manajemen bisnis mengadopsikan kata strategi ini untuk menjelaskan tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja puncak dalam rangka mengungguli pesaingnya. Dengan memasukkan kata strategi dalam konteks manajemen bisnis, para ahli manajemen bisnis telah memunculkan istilah baru yang dikenal dengan manajemen strategi.⁴

Manajemen strategi merupakan 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 “manajemen”, maka manajemen strategi dapat pula didefinisikan sebagai : proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁵

Manajemen strategi dalam konteks ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas. Dalam menjabarkan pengertian manajemen strategi para ahli memiliki kajian dan sudut pandang yang mungkin berbeda beda akan tetapi tetap memiliki landasan berfikir yang cukup argumentatif, sehingga tidak ada suatu pengertian manajemen strategi yang dianggap baku. Dengan kata lain, pengertian tersebut akan tergantung dari filosofi, konteks, manfaat dan tujuan manajemen strategi tersebut dirumuskan.

Kehadiran manajemen strategi dalam khasanah ilmu manajemen merupakan isu penting yang berorientasi pada

⁴Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Nulti Perspektif*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016). h. 123-124

⁵Ismail Solihin, *Manajemen Stratejik*, (Bandung: Erlangga, 2012). h. 64

kepentingan jangka panjang dengan memperhatikan berbagai unsur yang dimiliki oleh organisasi.⁶

Manajemen strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan manajemen strategi memiliki peran yang penting yaitu:

1. Manajemen strategi membantu kita menangani ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis.
2. Manajemen strategi menyelaraskan tujuan antar unit dalam organisasi.
3. Manajemen strategi membenahi peran setiap anggota organisasi.
4. Manajemen strategi melatih penerapan budaya dan kepemimpinan.
5. Manajemen strategi menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Manajemen strategi terdiri dari dua elemen, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Dalam formulasi strategi, organisasi menentukan visi, misi, arah strategi, strategi, dan sasaran. Sedangkan dalam implementasi strategi ditetapkan struktur, SDM, dan sistem organisasi. Kesemuanya itu harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang sesuai.⁷

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu keputusan yang dilakukan melalui proses pengamatan

⁶Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014). h. 33

⁷AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Bandung: Erlangga, 2014). h. 2

keadaan saat ini, kemudian mengimplementasikan dan mengevaluasi untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. Tugas dan Tujuan Manajemen Strategi

Manajemen strategi berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.⁸

Manajemen strategi memiliki pengertian dengan muatan yang sangat banyak, baik secara teoritis maupun dalam praktik manajemennya. Berdasarkan pertimbangan akan keutamaan dari penciptaan dan pendistribusian nilai dalam setiap tugas organisasi maka berikut ini di deskripsikan manajemen strategi sebagai kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan (stakeholder). Artinya manajemen strategi menjadi satu kesatuan dari keseluruhan proses yang terintegrasi yang dapat dibedakan kedalam enam strata yaitu:⁹

- a. Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif dalam menilai lingkungan organisasi, terutama ketika ingin memperoleh gambaran mengenai nilai kemasyarakatan seperti apa yang akan tercipta agar menghasilkan prestasi (*output*) disertai respon afektif masyarakat (*outcome*);
- b. Dipikirkan dan direncanakan adanya berbagai opsi untuk mewujudkan penciptaan nilai tersebut;

⁸ Eddy, Yunus. *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV ANDI, 2016) h.3

⁹ *Ibid.* h. 44

- c. Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif serta melakukan evaluasi terhadap berbagai opsi untuk penciptaan nilai kemasyarakatan ;
- d. Memilih satu atau lebih dari berbagai kemungkinan yang tersedia untuk penciptaan nilai kemasyarakatan;
- e. Perkembangan lebih lanjut berbagai kemungkinan untuk menciptakan nilai kemasyarakatan, kemudian dipilih yang lebih dan yang paling memadai dari alternatif yang tersedia;

Keenam strata proses manajemen strategi tersebut disederhanakan oleh Thomson kedalam 5 (lima) tugas pokok yang patut dikuasai oleh setiap manajer agar dapat memandu langkah strategis organisasinya :

- a. Mengembangkan misi dan visi strategis;
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran ;
- c. Menciptakan suatu strategis mencapai sasaran;
- d. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi;
- e. Mengevaluasi strategi dan pengalaman.¹⁰

Berdasarkan lima tugas manajemen strategi tersebut, dapat diringkaskan keunggulan manajemen strategi dengan lima pendekatan sebagai berikut :

- a. Fokus manajemen : model alur berpikir manajemen strategi berhubungan dengan kejutan-kejutan strategi dan perkembangan yang cepat dari ancaman (threat) dan kesempatan (opportunity). Hal tersebut menekankan pada upaya prediksi lingkungan yang dinamis serta pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi.

¹⁰*Ibid.* h. 45

- b. Cakupan proses : model alur berpikir manajemen strategi memiliki cakupan proses manajemen berskala besar dan luas. Proses ini merupakan reaksi terhadap meningkatnya ukuran dan jumlah organisasi pemain industri yang ikut serta dalam persaingan. Hal ini sejalan dengan luasnya komponen yang terlibat dalam proses pembentukannya. Luasnya cakupan proses manajemen strategi membawa organisasi pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya dilingkungan eksternal dan internalnya.¹¹
- c. Membangkitkan kesadaran bersama : istilah strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing melawan siapa dan untuk maksud apa. Sehingga manajemen strategi memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.
- d. Menghubungkan peran faktor-faktor kunci organisasi : sebagai sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer, manajemen strategi menghubungkan tiga faktor kunci yaitu:
 - 1) Lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan,
 - 2) sumberdaya yang dimiliki yang siap melayani serta harapan
 - 3) tujuan berbagai kelompok dengan penunjang untuk kelangsungan hidupnya.
- e. Proses perkembangan : hingga saat ini manajemen strategi dapat dicatat sebagai puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an, ketika model perencanaan jangka panjang, perencanaan, pemograman,

¹¹*Ibid.*h. 46

penganggaran, atau anggaran dan kontrol keuangan dan kebijakan bisnis diramu menjadi satu.¹²

Manajemen strategi didefinisikan oleh Pearce II dan Robinson sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi terdiri dari 9 tugas penting :

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum tentang tujuan, filosofi, dan sasaran.
- b. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik kompetisi dan faktor-faktor konstektual umumnya.
- d. Menganalisis opsi-opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimilikinya dengan lingkungan eksternalnya.
- e. Mengenali opsi-opsi yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap opsi berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi besar yang mampu mencapai hasil yang paling diinginkan.

Dari sembilan tugas tersebut, terlihat bahwa manajemen strategi melibatkan perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian perusahaan terkait dengan keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan strategi. Strategi sendiri diartikan sebagai rencana berskala besar dan berorientasi masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan bersaing guna mencapai sasaran perusahaan.¹³

¹²*Ibid.* h. 46

¹³*Ibid.* h. 3

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategi bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator-indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi.¹⁴

3. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi.¹⁵

Perkembangan yang terjadi dalam berbagai kehidupan cenderung menimbulkan permasalahan dan tantangan-tantangan baru, yang variasi dan intensitasnya cenderung meningkat. Keadaan itu akan membawa dampak pada luas dan bervariasinya tugas-tugas pengelolaan pendidikan.

Praktis pengelolaan pendidikan dewasa ini sudah tidak memadai lagi untuk menangani perkembangan yang ada, apalagi untuk menjangkau jauh kedepan sesuai dengan tuntutan jauh terhadap peranan pendidikan yang sesungguhnya, maka kebutuhan akan aplikasi konsep *Strategic Management & Strategic Planning* dalam pengelolaan pendidikan sangat diperlukan. Aplikasi konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi adanya stagnasi bagi akselerasi pembangunan pendidikan.¹⁶

Komponen-komponen dan struktur manajemen strategis mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut :

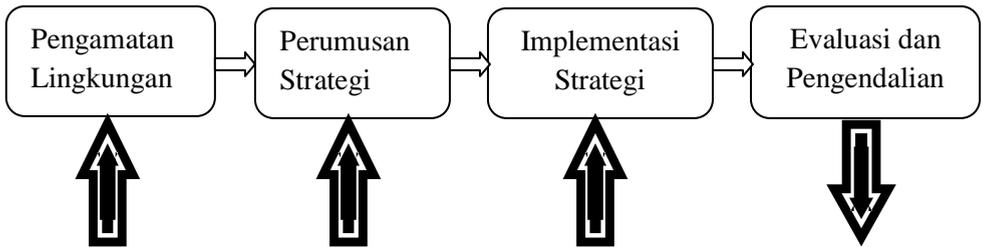
¹⁴Solihin, *Manajemen Stratejik*. h. 67

¹⁵Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011). h. 31

¹⁶E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT Bumi Aksara, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013). h. 160

Gambar 1

Konsep Manajemen Strategi



Sumber : Hunger dan Wheleen (2003:11)

Sedikitnya, terdapat tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen, meliputi : perencanaan strategi, sumber-sumber yang diperlukan dan struktur organisasi.¹⁷

Konsep-konsep dan prinsip-prinsip dasar tentang manajemen strategis dikemukakan Wheelen and Hunger sebagai berikut :

- a. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Manajemen Strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan (*opportunity*) , dan ancaman (*threat*) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*). Variabel-variabel internal dan eskternal yang paling penting untuk perusahaan dimasa yang akan datang disebut faktor strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.¹⁸

¹⁷ David Hunger Dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta Andi 2003, h.11

¹⁸ *Op Cit* .h. 161

- c. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare, consequential, dan directive*.
- d. Manajemen strategis pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategis menuju manajemen strategis yang berkembang sepenuhnya termasuk implemmentasi, evaluasi, dan pengendalian.
- e. Organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik dibanding yang tidak.
- f. Model manajemen strategis mulai dari pengamatan lingkungan ke perumusan strategi, termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi dan pengendalian.¹⁹

4. Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi, manajer pada seluruh tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan pengimplementasian. Akibatnya, konsekuensi perilaku dari manajemen strategi adalah sama dengan pengambilan keputusan parsitipatif.

Sebab itu, suatu penilaian yang akurat dari pengaruh formulasi strategi atas kinerja organisasi memerlukan tidak hanya kriteria penilaian keuangan, akan tetapi juga kriteria penilaian non keuangan-tolok ukur dari akibat yang didasarkan pada perilaku.²⁰

Menurut J. Kim Dedee dalam Amin Widjaja Tunggal, manfaat dasar dari manajemen strategi adalah memungkinkan manajer diseluruh perusahaan untuk :

¹⁹E Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah, PT Bumi Aksara*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013)..h. 162

²⁰Amin Widjaja Tunggal, *Intisari Manajemen Stratejik*, (Jakarta: HARVARINDO, 2009).h. 11

- a. Mengantisipasi lingkungan yang berubah.
- b. Menempatkan kekuatan lingkungan dalam hirarki yang logis.
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dalam arena kompetitif.
- d. Menentukan posisi perusahaan dalam industri.
- e. Memfokus pada area keputusan yang paling penting untuk memperbaiki posisi bersaing perusahaan.²¹

Menurut Nawawi, dalam mengimplementasikan manajemen strategis di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha untuk mewujudkan secara efektif dan efisien, antara lain sebagai berikut :

- a. Organisasi kerja menjadi dinamis karena RENSTRA RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistis organisasi (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi.
- b. Implementasi manajemen strategi melalui berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien.²²
- c. Manajemen strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan RENSTRA dan/atau RENOP.
- d. Manajemen strategi menuntut semua yang terkait untuk berpartisipasi yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense*

²¹*Ibid.* h.12

²²Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005). h. 183

of belonging), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*).²³

5. Model Manajemen Strategi

Lebih lanjut Sedarmayanti menyebutkan bahwa aspek penting pada model manajemen strategi adalah sebagaimana tersaji dalam tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Aspek Penting/Model Manajemen Strategis

NO	Aspek Manajemen Strategis	Kegiatan
1.	Formulasi Strategi	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	1. Rencana Program dan Kegiatan 2. Pengangguran (alokasi biaya) 3. Sistem Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pengawasan.
3.	Evaluasi Strategi	1. Pengukuran dan evaluasi kinerja 2. Pelaporan dan Pertanggung Jawaban

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

Keterangan:

²³Ibid. h. 184

PLI : Pencermatan Lingkungan Internal

PLE : Pencermatan Lingkungan Eksternal

KAFI : Kesimpulan Analisis Faktor Lingkungan

KAFE : Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal

Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa aspek penting pada model manajemen strategis meliputi:

- a) perumusan strategi mencerminkan adanya tujuan dan sasaran organisasi untuk menjabarkan visi organisasi;
- b) implementasi strategi menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan
- c) evaluasi strategi merupakan aktivitas untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberi umpan balik kinerja organisasi.

Mengingat pada keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya dalam penelitian ini, penulis hanya memfokuskan pembahasan manajemen strategis pada tahap formulasi strategi.

Menurut Whelen dan Hunger, model manajemen strategi terdiri empat tahap proses yaitu : *evironmental scanding, strategy formulation, strategy implemmentation dan evaluation and control.*

- a. Pemandangan Lingkungan (*Environmental Scanding*) yaitu sesuatu kegiatan pemantau (monitoring), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan kepada personel kunci didalam perusahaan. Kegiatan ini diatas pemindahan lingkungan terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang dikelompokkan oleh Whelen dan Hunger sebagai *societal environment dan task environment.*
 - 1) *societal environment* yaitu lingkungan eksternal perusahaan yang tidak dapat memberi pengaruh terhadap implementasi strategi perusahaan dalam jangka pendek,

tetapi akan mempengaruhi keberhasilan implementasi perusahaan dalam jangka panjang. Didalamnya mencakup analisis terhadap variabel-variabel ekonomi, teknologi, politik dan hukum serta sosialnya.

- 2) *Task Environment* adalah sebagai elemen atau kelompok lingkungan eksternal perusahaan yang dipengaruhi secara langsung oleh tindakan perusahaan dan oleh karenanya akan memengaruhi perusahaan.
- b. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), pada tahap formulasi strategi perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan tersebut. Misi dan tujuan perusahaan dapat mengalami perubahan sosial dengan strategi yang dipilih oleh perusahaan.²⁴
- c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), tujuan dan strategiperusahaan yang telah dibuat akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan kedalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program yang terjadwal dengan jelas memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran (budget) yang akan mendukung setiap program.

Program-program yang dibuat perusahaan selanjutnya harus didukung dengan prosedur yang menjelaskan secara rinci sebagaimana suatu kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan. Prosedur akan menjelaskan berbagai aktifitas yang harus dilakukan untuk menyelesaikan suatu program.

²⁴Solihin, *Manajemen Stratejik*. h. 82

Selain itu, perusahaan harus mengembangkan struktur organisasi yang akan memudahkan implementasi strategi yang telah dipilih perusahaan.

- d. Evaluasi dan Pengendalian, sebagai suatu proses manajemen model manajemen strategis yang dikembangkan oleh Whelen dan Hunger diakhiri dengan tahapan evaluasi dan pengendalian. Pada tahap evaluasi perusahaan akan membandingkan kinerja actual yang dicapai perusahaan dengan standar kinerja. Hasil evaluasi akan dijadikan dasar bagi perusahaan dalam melakukan pengendalian. Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi perusahaan yang memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses manajemen strategi sejak pemindahan lingkungan sampai tahap evaluasi dan pengendalian.²⁵ Dalam surat Al-Infithaar :10-12. Allah swt berfirman :

وَإِنَّ (10) كِرَامًا كَاتِبِينَ (11) يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (12)
عَلَيْكُمْ لِحَافِظِينَ

Artinya :“Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu). Yang mulia (di sisi Allah) dan yang mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”²⁶

Ayat diatas menjelaskan tentang pengawasan (evaluasi) agar proses implementasi strategi berjalan sesuai dengan prosedur. Hasilnya akan menjadi saran perbaikan dan penyempurnaan bagi perusahaan untuk implementasi strategi berikutnya.

²⁵Ibid. h. 83

²⁶Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. h. 469

6. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategi, para manajer perusahaan akan mengolah input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisa terhadap lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan tujuan. Selanjutnya, perusahaan dapat memilih alternatif strategi yang dianggap paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategi juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategi yang dibuat pada level korporasi, level bisnis, dan level fungsional.²⁷

Ilmu manajemen strategis dalam dunia pendidikan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari implementasi manajemen strategi yang telah dikembangkan dan dirasakan keberhasilannya ada dunia usaha. Adapun proses manajemen strategi dalam ranah perusahaan diungkapkan oleh Siagian melalui 12 tahapan sebagai berikut:

- a. Perumusan misi organisasi
- b. Penentuan profil organisasi;
- c. Analisis dan pilihan strategi;
- d. Penetapan sasaran jangka panjang;
- e. Penentuan strategi induk;
- f. Penentuan strategi operasional;
- g. Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan.²⁸

²⁷Solihin, *Manajemen Stratejik*. h. 83

²⁸Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008). h. 30

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses, maka tentu saja ia terikat atau terdiri dari rangkaian tahap-tahap. Agar lebih jelas maka berbagai tahap dalam proses manajemen strategi tersebut akan coba diperinci satu demi satu:

a. Analisa Lingkungan

Analisa lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan disini mencakup semua faktor baik yang berada didalam maupun luar. Perusahaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan pencapaian tujuan perusahaan. Secara garis besar analisa lingkungan disini akan mencakup analisa lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri. Sedangkan analisa internal mencakup analisa mengenai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan.²⁹

b. Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Setelah melakukan analisa eksternal dan internal diharapkan kita sudah memiliki gambaran tentang posisi perusahaan dalam persaingan. Kita mampu mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Berdasarkan informasi ini maka selanjutnya ditentukan dan ditetapkan kearah mana perusahaan hendak diarahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Pertama adalah Misi-nya. Misi ini berfungsi sebagai *raison d'etre*, menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selanjutnya adalah tujuan yang merefleksikan target yang akan dicapai oleh organisasi. Selain itu didalam tahap ini juga akan coba diawali

²⁹Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2009). h. 15

dengan *strategic architecture* dan didorong oleh *strategic intent*.

c. Formulasi Strategi

Setelah melakukan analisa lingkungan dan menentukan kemana organisasi akan diarahkan berdasarkan misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu dirumuskan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang dinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi dimana fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri lebih baik lagi dengan persaingan yang ada.

d. Implementasi Strategi

Tahap ini melibatkan strategi yang muncul dalam tahap sebelumnya. Kemudian strategi tersebut dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Agar penerapan strategi organisasi sukses, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam.

e. Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi adalah suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian manajemen strategi, dengan maksud

untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya.³⁰

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

- a. Formulasi visi dan misi madrasah.
- b. Tujuan dan target madrasah.
- c. Penentuan strategi organisasi madrasah.
- d. Implementasi strategi organisasi madrasah.
- e. Analisis SWOT secara cermat dan akurat.³¹

B. Implementasi Manajemen Strategi

Implementasi adalah pelaksanaan. Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan atau nilai.³²

Pada teori-teori proses manajemen strategis yang telah dijelaskan, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen strategis setidaknya mencakup tiga hal, yakni : perumusan strategi atau biasa disebut dengan formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Tahap manajemen strategis yang akan diuraikan secara mendalam pada penelitian ini adalah tahap formulasi strategi.

Formulasi strategi meliputi : Perumusan Visi Misi, Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal, Analisis Pilihan Strategi dan Faktor-Faktor Keberhasilan, Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi.

Menurut Sedarmayanti, tahap formulasi dimulai dengan perumusan visi misi kemudian dilanjutkan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, lalu menganalisis pilihan strategi dan faktor keberhasilannya, serta

³⁰*Ibid.* h. 16

³¹Syaiful Sagala, *Manajemen Stratejik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2013). h. 30

³²Kusnandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Perss, 2009). h. 233

yang terakhir melakukan penetapan tujuan, sasaran dan strategi.³³

1. Perumusan visi dan misi

Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan organisasi (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Hax dan Majluf dalam Akdon menyatakan bahwa visi adalah pertanyaan yang merupakan sarana untuk :

- a. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b. Memperhatikan framework hubungan organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait)
- c. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Bagi suatu organisasi visi memiliki peranan yang penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Menurut Akdon, terdapat beberapa kriteria dalam merumuskan visi antara lain :

- a. Visi bukanlah fakta tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.³⁴

³³Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016). h. 35

³⁴Akdon, *Manajemen Stratejik Untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011). h. 94

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya memberikan isyarat :

- a. Visi sekolah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama.
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- c. Visi sekolah harus mencerminkan standar dan keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai.
- d. Visi sekolah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen.

Sementara itu, misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan misi sekolah antara lain :³⁵

- a. Pernyataan misi sekolah harus menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah.
- b. Rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan dan bukan kalimat yang menunjukkan keadaan sebagaimana pada rumusan visi.
- c. Satu indikator visi dapat dirumuskan lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merahnya secara jelas.

³⁵Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan*, (Surabaya: UIN SA Press, 2014). h. 32

- d. Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing yang tinggi, namun disesuaikan dengan keadaan sekolah.

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan *internal* dan *eksternal*, lingkungan internal meliputi variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya dan sumber organisasi.³⁶

Lingkungan internal memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen meliputi :

- a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya.
- b. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c. Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia.
- d. Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e. 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.³⁷

Proses melakukan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta operasi sistem informasi manajemen organisasi.³⁸

³⁶Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2009). h. 46

³⁷Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. h. 112

³⁸Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*. h. 111

Lingkungan Eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan sosial.

Lingkungan Eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti sebagai kekuatan kondisi dalam lingkup dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan, eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasional organisasi.³⁹

Dari kedua analisis ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dengan bertolak dari hasil dan kondisi serta dikaitkan dengan visi dan misi sekolah.

Tujuan analisis lingkungan untuk dapat memenuhi lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

Analisis lingkungan dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Menurut Wheelen and Hunger dalam Solihin salah satu alat analisis situasional yang paling bertahun lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT.

Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi distinctive competencies perusahaan berasal dari sumber

³⁹Siagian, *Manajemen Strategik*. h. 33

daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan.⁴⁰

Adapun Analisis SWOT tersebut meliputi :

a) Kekuatan (strength) adalah sesuatu kondisi dimana internal organisasi mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik.

b) Kelemahan (weakness) adalah kondisi dimana internal organisasi kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi.

c) 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.

d) 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.⁴¹

Untuk dapat 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 alternative strategi.

Pada table berikut dijelaskan TOWS Matriks secara singkat :

⁴⁰Solihin, *Manajemen Stratejik*. h. 163

⁴¹*Ibid.*h. 170

Tabel 3
Matriks TOWS

	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	SO Strategis	WO Strategis
THEREATS (T)	ST Strategis	WT Strategis

Keterangan :

- a) S-O Strategi : Mengejar peluang dengan menggunakan kekuatan yang ada.
- b) W-O Strategi : Mengatasi kelemahan/ untuk mengejar peluang.
- c) S-T Strategi : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi/mengurangi dampak dari ancaman.
- d) W-T Strategi : Menghilangkan atau mengurangi kelemahan agar tidak rentan terhadap ancaman.

3. Analisis Pilihan Strategi Dan Faktor-Faktor Keberhasilan

Strategi adalah pedoman atau aturan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan internal dan eksternal.⁴²

Analisis pilihan strategi dapat dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan strategi, berupa analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT ini berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFI) dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAFE). Melalui KAFI dan KAFE inilah, dapat dibuat matriks SWOT (TOWS) dalam rangka menentukan asumsi (alternatif) strategi atau lebih lanjut disebut matriks KAFI VS KAFE. Rangkaian pilihan strategi yang di dapat dari matriks KAFI VS KAFE dimasukan ke dalam sebuah

⁴²Akdon, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*. h. 115

matriks yang dinamakan “Matriks penetapan urutan Asumsi pilihan strategi” dengan diberi pembobotan sesuai dengan faktor keterkaitan atau kedekatan dengan visi, misi dan nilai yang diyakini organisasi.⁴³

Strategi pencermatan lingkungan internal (PLI), pencermatan lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI dan KAFE akan menghasilkan faktor kunci keberhasilan (FKK). Secara ringkas, rangkain tahapan 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 dengan visi, misi dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan (ASAP) atau Analysis and Choice).
- c) Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih 4-7 asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai faktor kunci keberhasilan.

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien. Liputan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkah keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya.

Faktor keberhasilannya sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. FKK sangat membantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. FKK dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.⁴⁴

⁴³Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*. h. 130-133

⁴⁴Akdon, *Manajemen Stratejik Untuk Manajemen Pendidikan*. h. 134

4. Penetapan Tujuan, Sasaran Dan Strategi

Perumusan tujuan biasanya hanya dua/tiga butir untuk faktor FKK (Faktor Kunci Keberhasilan), sehingga memberi ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisi yang diinginkan bukan merupakan proses/aktivitas. Untuk merumuskan tujuan yang baik perlu didasarkan pada FKK yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi organisasi.⁴⁵

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

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- c. Tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu.
- d. Tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah tercapai.
- e. Tujuan Biasanya secara relative erjangka panjang, yaitu sekurang kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun tetap disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.⁴⁶

Sementara itu, sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi merupakan kegiatan integral, tak terpisahkan dari sebuah proses perencanaan strategis.

⁴⁵*Ibid.* h. 137

⁴⁶*Ibid.* h. 144

Sasaran fokusnya pada action,yaitu kegiatan yang bersifat spesifik,terperinci dapat diukur dan dapat diwujudkan. Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.⁴⁷

Indikator sasaran meliputi :

- 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 penyelenggaran pemerintahan dalam mencapai misi dan visi organisasi. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang di inginkan waktu yang akan datang.

Strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Rencana Strategis meliputi penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program (pada saatnya akan dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan pada rencana kerja tahunan).

Rencana strategi merupakan kelanjutan dari faktor kunci keberhasilan,dimana setiap FKK akan memandu penetapan tujuan dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran dan masingmasing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program.

Komponen dalam rencana strategi paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi. Rencana strategi meliputi keseluruhan kegiatan proses perencanaan strategi dari visi, misi, nilai-nilai sampai menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program.

⁴⁷Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*. h. 139

Dari hasil analisis lingkungan strategi diperoleh rumusan faktor keberhasilan (FKK). Setiap FKK dirinci lebih lanjut menjadi beberapa sasaran dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang akan dituangkan dalam kebijakan dan program.⁴⁸



⁴⁸*Ibid.* h. 141-142

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, *Implementasi 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.
- Annas, annisa Nuraisyah, “Manajemen Peserta Didik Berbasis Kecerdasan Spiritual Pendidikan Islam,” *Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 2, (2017).
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Chairunnisa, Connie, *Manajemen Pendidikan Dalam Nulti Perspektif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, Kudus, 2006.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2006.
- Faturrahman, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Hidayati, Sani, *Peningkatan Mutu Tenaga Pendidik Melalui Manajemen Strategis Di Madrasah Aliyah Roudhlatul Huda Purwosari Kecamatan Padang Ratu Kabupaten Lampung Tengah*, Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.
- Iskandar, Jamaluddin, “Penerapan Manajemen Strategi Dalam

- Peningkatan Mutu Madrasah,” *Idarah*, Vol. Vol 1, (2017), p. 268–272.
- Kholis, Nur, *Manajemen Strategi Pendidikan*, Surabaya: UIN SA Press, 2014.
- Khori, Ahmad, “Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam,” *Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. Vol 1, No. 1, (2016), p. 76–97.
- Kurniawati, Etik, “Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *At-Taqaddum*, Vol. Vol 9, No. 1, (2017), p. 113–130.
- Kusnandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Rajawali Perss, 2009.
- Machali dan Hidayat, *The Handbook of Education Management*, Jakarta: Pranadamedia Group, 2016.
- Mappasiara, “Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan,” *Idarah*, Vol. 2, No. 1, (2018).
- Mulyasa, E, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, PT Bumi Aksara, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Murniati dan Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2009.
- Mustari, Mohamad, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.
- Moeloeng, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya, 2007.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*,

Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.

N R, Maratun, *Implementasi Perencanaan Strategis Pendidikan Di Pondok Pesantren Miftahul Huda Ambarawa Pringsewu*, Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.

Oki Dermawan. Build Students' Character Through Fasting at Muslim School in Indonesia, *IEESE International Journal of Science and Technology (IJSTE)"2* (2013).

Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011.

Penti, *Implementasi Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs Negeri 1 Bandar Lampung*, Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.

Pratiwi, Muji Anggun, *Implementasi Manajemen Strategi Di MA Muhammadiyah 1 Bandar Lampung*, Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018.

Purnomo, Setiawan Hari, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2009.

Qomar, Mujamil, *Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.

Sagala, Syaiful, *Manajemen Stratejik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 2013.

Siagian, Sondang P, *Manajemen Stratejik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2006.

Susanto, AB, *Manajemen Strategik Komprehensif*, Bandung: Erlangga, 2014.

Sutikno, Tri Atmadji, “Manajemen Strategik Pendidikan Kejuruan Dalam Menghadapi Persaingan Mutu,” *Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 36, No. 1, (2013), p. 87–96.

Sedarmayanti, *Manajemen Strategis*, Bandung: PT Refika Aditama, 2016.

Solihin, Ismail, *Manajemen Stratejik*, Bandung: Erlangga, 2012.

Tunggal, Amin Widjaja, *Intisari Manajemen Stratejik*, Jakarta: HARVARINDO, 2009.

Usman, Husaini, and Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009.

Yunus, Eddy, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: CV ANDI, 2016.

