

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari dua kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Wolt yang dikutip Akdon “*Management is the proccess of planning, organizing, leading, and controlling that encompasses human, matrial, financial and information resourcess is an organizational envirounment*”.<sup>1</sup>

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Yayat, manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas *plenning, organizing, actuating*, dan *controlling*. Yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>2</sup>

Manajemen merupakan suatu ilmu/seni yang berisi aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada melalui orang lain agar mencapai

---

<sup>1</sup> Akdon, *Strategic Management; For Educational Management, (Manajemen Strategik untuk Manajemen Sekolah)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 3

<sup>2</sup> Yayat, M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, ( Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 3

tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>3</sup> Manajemen pada umumnya diartikan sebagai proses perencanaan, mengorganisasikan, pengarahan, dan pengawasan.<sup>4</sup>

Dari beberapa pengertian manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses mengaitkan antara unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam membahas perkataan “strategik” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Selain itu secara lebih bebas perkataan “strategik” sebagai teknik dan takti dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya”. Taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana cara mengerjakan sesuatu.<sup>5</sup>

Menurut Drucker dalam Akdon strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Selanjutnya Clausewitz bahwa “strategik” merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan peperangan. Skinner “strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat

---

<sup>3</sup> Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam; dari Normatif-Filosofis ke Praktis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 1

<sup>4</sup> Jegen Musfah, *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 2

<sup>5</sup> Akdon, *Op. Cit.*, hlm. 4

untuk mencapai tujuan”. Akdon kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis itu, di lingkungan organisasi disebut “perencanaan strategik”.<sup>6</sup>

Dalam hal ini strategi (*strategy*) dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to acheve ends*)” melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri.<sup>7</sup>

Melihat dari pengertian di atas maka dapat dipahami bahwa strategik awal mulanya di pakai oleh kalangan militer guna untuk mengatur cara, taktik atau kiat dirancang oleh seorang komandan untuk memenangkan suatu peperangan sebagai tujuan utamanya. Berarti penggunaan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Jadi jika dikaitkan dengan organisasi sekolah maka strategik merupakan suatu cara pemimpin atau kepala sekolah untuk mencari cara yang terbaik untuk mendapatkan keunggulan sebagai tujuan utama.

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi lintas fungsi yang memungkinkan organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya, yaitu menghasilkan

---

<sup>6</sup> *Ibid.*, hlm. 5

<sup>7</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Erlangga, 2013), hlm. 64

sebuah keunggulan yang berdaya saing yang memungkinkan dapat keluar sebagai pemenang (*the winner*) dalam bersaing global.<sup>8</sup>

Menurut Fred r. David manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.<sup>9</sup> Menurut Sondang P. Siagian manajemen strategik adalah “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.”<sup>10</sup>

Menurut Wheelen manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.<sup>11</sup> Menurut Wahyudi yang dikutip Akdon “manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”

Selanjutnya diungkapkan Akdon bahwa manajemen strategis pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal dalam mendukung gerak usaha perusahaan. Proses “manajemen

---

<sup>8</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), hlm. 385

<sup>9</sup> Fred r. David, *Strategic Management; manajemen strategis*, (Jakarta: Salemba, 2006), hlm. 6

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Cet. Ke-2, (Jakarta: BUMI AKSARA, 1998), hlm. 15

<sup>11</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003), hlm. 4

strategik adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategik. Keputusan strategik adalah juga alat untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat tercapai”.<sup>12</sup>

Dari beberapa pengertian manajemen strategik di atas menurut peneliti pada prinsipnya sama dengan pengertian manajemen pada umumnya, yaitu menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, sampai pada evaluasi. Jika dihubungkan dengan pendidikan maka manajemen strategik merupakan keputusan, kebijakan kepala sekolah yang diimplementasikan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen strategik menurut Yuwono dan Ikhsan yang dikutip oleh Syaiful Sagala biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategik meliputi formulasi *strategic* dan implementasi *strategic*. Dalam manajemen strategik pada dunia bisnis dimanfaatkan untuk memprediksi kecendrungan pasar dan peluang-peluang memperoleh keunggulan bersaing.

---

<sup>12</sup> Akdon, *Op. Cit.*, hlm. 7

Sementara itu, dalam dunia pendidikan menggunakan konsep strategik untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan.<sup>13</sup>

Menurut Sharplin yang dikutip Sagala model manajemen strategik memerlukan dua fase besar masing-masing terdiri dari beberapa tahapan, yakni fase “*strategy formulation*” yang mencakup tahapan penetapan misi organisasi, *assessment* lingkungan, menetapkan arah dan sasaran, dan menentukan strategi. Sementara fase kedua adalah “*strategy implementation*” yang terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategi, dan kontrol strategik. Setelah misi sekolah ditegaskan, selanjutnya dirumuskan apa yang dibutuhkan internal sekolah merespon dan mengakomodasi kebutuhan eksternal. Setelah itu ditentukan arah dan sasaran sekolah dengan menyusun dan menentukan strategi peta pencapaiannya.<sup>14</sup>

Manajemen strategis (*Strategic management*) dalam manajemen sekolah adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah. Unsur-unsur strategi dalam manajemen sekolah tentu bertitik tolak pada ruang lingkup atau batasan di mana sekolah itu bergerak, menetapkan mutu layanan belajar, mutu lulusan yang akan dihasilkan,

---

<sup>13</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. Ke-5, (Bandung:ALFABETA, 2011), hlm. 128-129

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm. 31

memenuhi keinginan masyarakat akan mutu pendidikan yang diselenggarakan disekolah.<sup>15</sup>

Dari pengertian manajemen strategik di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik dalam pendidikan merupakan suatu pendekatan yang sistematis dalam menyelenggarakan programnya untuk mencapai tujuan sekolah. Di dalam manajemen strategik dimana seorang manajer memilih suatu cara yang terbaik untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sehingga sasarannya bisa tercapai. Dengan demikian maka konsep manajemen strategik dalam pendidikan lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan, agar bisa menghasilkan lulusan yang siap di masyarakat sesuai dengan keinginan masyarakat.

Pada intinya manajemen strategik dalam pendidikan merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

## 2. Manfaat Manajemen Strategik

- a. Manajemen strategik memungkinkan sebuah organisasi untuk proaktif dalam merubah masa depannya; memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya.
- b. Secara historis, manfaat utama manajemen strategik telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Secara finansial, berdasarkan penelitian, bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan organisasi lain yang tidak menggunakannya.<sup>16</sup>

### 3. Fungsi-fungsi Manajemen Strategik

#### a. *Formulating*

Formulasi strategik mencakup visi, misi, dan program yang dibangun dari hasil analisis internal dan eksternal. Analisis internal menghasilkan gambaran tentang kekuatan (*strengtenth*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun analisis eksternal menghasilkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threatment*). Keempatan fungsi ini selanjutnya diformulasikan dalam istilah SWOT. Kegiatan selanjutnya dalam *formulating* ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.<sup>17</sup>

#### b. Implementasi strategik

Secara teoritis dan praktis, implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

---

<sup>16</sup> Abuddin Nata, *Op. Cit.*, hlm. 393

<sup>17</sup> *Ibid.*, hlm. 386

Di dalam implementasi strategik tersebut termasuk pula (1) mengembangkan budaya yang mendukung strategi; (2) menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan pada usaha pemasaran; (3) menyiapkan anggaran; (4) memberdayakan sistem informasi, dan (5) menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

#### c. Evaluasi Strategik

Evaluasi strategik adalah alat utama untuk mendapatkan informasi berjalan tidaknya sebuah strategi yang ditetapkan. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi, yaitu: (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif.<sup>18</sup>

Dilihat dari prinsip-prinsip di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen strategik tidak jauh berbeda dengan prinsip-prinsip manajemen secara umum. Karena sama-sama adanya penyusunan perencanaan, implementasi, sampai pada evaluasi kerja untuk mengukur tingkat keberhasilan.

## **B. Implementasi Strategik**

### 1. Pengertian Implementasi Strategik

Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap. Dalam *Oxford Advance Learner's*

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, hlm. 388

*Dictionary*, dikemukakan bahwa implementasi adalah “*put something into effect*” (penerapan suatu yang memberikan efek atau dampak).<sup>19</sup>

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan oleh Li, Guohui, dan Eppler terdapat tiga perspektif dalam memandang pengertian dari implementasi strategi. Ketiga perspektif tersebut adalah:

- a. *Process perspective*. Menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat (*a sequence of carefully planned consecutive steps*).
- b. *Behavior perspective*. Cara pandang ini, implementasi strategi sebagai suatu rangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku.
- c. *Hybrid perspective*. Sebagaimana tersirat dari namanya, pendekatan ini memandang implementasi strategi sebagai suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.<sup>20</sup>

Dari tiga perspektif di atas maka implementasi strategik pada dasarnya ialah langkah-langkah, tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi perencanaan strategik.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Cet. Ke-5, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 178

<sup>20</sup> Ismail Solihin, *Op. Cit.*, hlm. 202

prosedur.<sup>21</sup> Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.<sup>22</sup>

Implementasi strategi merupakan aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategik. Artinya, apa yang kita rumuskan pada setrategi dan kebijakan kita terapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur-prosedur.<sup>23</sup>

Dari beberapa pengertian implementasi strategi di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa implementasi strategik adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Jadi implementasi strategi merupakan penerapan dari perencanaan strategik dalam bentuk tindakan.

Implementasi dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategik ke dalam aksi yaitu penyelenggaraan program sekolah. Betapapun hebatnya suatu strategi, apabila tidak diimplementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah.<sup>24</sup>

Karena itu, kemampuan kepala sekolah dan personal sekolah lainnya mengimplementasikan suatu strategi dalam manajemen sekolah merupakan hal yang

---

<sup>21</sup> J. David Hunger & Thomas Wheelen, *Op. Cit.*, hlm. 17

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm. 296

<sup>23</sup> Taufiq Amir, *Manajemen Strategik; Konsep dan Aplikatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 192

<sup>24</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, hlm. 139

sangat penting dalam kaitannya dengan *skill* kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan guru sebagai tenaga profesional yang bertanggung jawab terhadap kemajuan belajar peserta didik. Kenyataannya implementasi strategi khususnya disekolah tidak mudah dilakukan. Umumnya sekolah terjebak pada kegiatan bersifat rutin yaitu guru masuk kelas memberi pelajaran pendekatannya sama seperti sebelumnya, melaksanakan ujian, memberi nilai dari hasil ujian, dan akhirnya peserta didik lulus dengan kualitas seadanya.<sup>25</sup>

Menurut Schendel dan Hofer yang dikutip oleh Syaifu Sagala, implementasi dicapai melalui alat yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori (1) struktur yaitu siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, kepala sekolah bertanggung jawab kepada siapa; (2) proses yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab itu dikerjakan masing-masing personal; dan (3) tingkah laku yaitu prilaku yang menggambarkan motivasi, semangat kerja, penghargaan, disiplin, etika, dan seterusnya. Bagi seluruh personal sekolah proses implementasi setrategi dalam manajemen strategi dalam manajemen sekolah mencakup keseluruhan jajaran kegiatan manajerial yang mencakup keadaan seperti motivasi, kompensasi, penghargaan manajemen dan proses pengawasan.<sup>26</sup>

Jadi, dapat disimpulkan implementasi strategik merupakan hal yang sangat penting. Karena sebagus apapun suatu perencanaan strategik apabila tidak ada implementasi maka tidak akan berarti apa-apa. Maka dari itu dalam suatu lembaga

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 140

pendidikan kepala sekolah sebagai manajer dan guru sebagai tenaga profesional harus bekerja keras supaya bisa mewujudkan tujuan sekolah, dan bertanggung jawab terhadap kemajuan peserta didik, melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

## 2. Aspek-Aspek dalam Implementasi Strategik

### a. Program

Ada dua pengertian untuk istilah “program” yaitu pengertian secara khusus dan umum. Menurut pengertian secara umum, “program dapat diartikan sebagai “rencana”. Program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali terjadi di dalam sebuah organisasi, yang artinya harus melibatkan sekelompok orang.<sup>27</sup> Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.<sup>28</sup>

Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dari beberapa harapan atau tujuan yang saling bergantung dan saling terkait, untuk mencapai suatu sasaran yang sama. Biasanya satu mencakup seluruh kegiatan yang berada di bawah unit administrasi yang sama, atau sasaran-sasaran yang saling

---

<sup>27</sup> Suharsimi Arikunto, dkk., *Evaluasi Program Pendidikan; Pedoman Teoritis, Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktis Pendidikan*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2014), hlm. 41

<sup>28</sup> J. David Hunger & Thomas Wheelen, *Op. Cit.*, hlm. 17

bergantung dan saling melengkapi, yang semuanya harus dilaksanakan secara bersama atau berurutan.<sup>29</sup>

Program yang dibuat, pertama-tama, harus terkait dengan rumusan strategi yang sudah dibuat. Kemudian, sedapat mungkin sebuah program bersifat *action-oriented*.<sup>30</sup> Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.<sup>31</sup>

Dapat disimpulkan bahwa program merupakan rangkaian kegiatan-kegiatan atau seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai, maka dari itu untuk mencapai tujuan tersebut maka adanya program-program yang harus dibuat, biasanya di dalam program menjelaskan peserangkat aktivitas untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Program-program di sekolah dibuat guna untuk menunjang tercapainya visi, misi sekolah.

Wujud nyata sebuah organisasi adalah adanya program operasional yang akan dilaksanakan dalam bentuk kegiatan. Beberapa ciri program kegiatan operasional adalah:

- 1) Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.

---

<sup>29</sup> Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan; Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta:, 2009), hlm. 349

<sup>30</sup> Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hlm. 193

<sup>31</sup> Ismail Solihin, *Op. Cit.*, hlm. 31

- 2) Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- 3) Program kerja operasional merupakan proses penentu jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.
- 4) Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- 5) Program operasional dapat bersifat jangka panjang, dan menengah, atau bersifat tahunan.
- 6) Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>32</sup>

Dalam buku Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) program didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran. Beberapa ciri program operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- 2) Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.

---

<sup>32</sup> [Hhttp://heruizzudin.blogspot.com.id/2010/04/merumuskan-visi-misi-tujuan-dan-program.html](http://heruizzudin.blogspot.com.id/2010/04/merumuskan-visi-misi-tujuan-dan-program.html), (Diakses: Minggu 22 Mei 2016), jam. 07.40

- 3) Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- 4) Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah (3-5 tahun) atau bersifat tahunan saja.
- 5) Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 6) Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.<sup>33</sup>

Melihat dari beberapa ciri program di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa di dalam program kerja terdapat pembagian sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, adanya langkah-langkah untuk melaksanakan program, program kerja bersifat terarah sesuai misi dan visi serta tujuan suatu organisasi. Adapun tujuan dari adanya program adalah untuk membuat strategi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Program kerja dalam mencapai tujuan sekolah dapat dibedakan menjadi 3 menurut jangka waktunya, adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan jangka panjang (*long term planning*) adalah perencanaan yang berlaku antara 10 sampai dengan 25 tahun.
2. Rencana jangka menengah (*medium range planning*) adalah perencanaan yang berlakunya diantara 5 sampai dengan 7 tahun.

---

<sup>33</sup> Akdoon, *Op. Cit.*, hlm. 155-156

3. Rencana jangka pendek (*short range planning*) adalah perencanaan umumnya berlakunya hanya untuk sekitar 1 tahun.<sup>34</sup>

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk suatu uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.<sup>35</sup>

Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah untuk jangka waktu tertentu (periode), serta alokasi sumber kepada setiap bagian aktivitas. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh madrasah. Untuk itu, penanggung jawab program harus menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>36</sup>

Anggaran adalah “program dalam bentuk uang”, sehingga, program program yang “canggih” jika tidak ada anggaran yang mendukungnya tidak bisa “berbicara” apa-apa. Karena itu, anggaran sering kali disebut juga sebagai “darahnya program”. Dalam banyak kasus pengimplementasian, sering kali sebuah strategi tidak bisa berjalan dengan baik karena anggaran yang ditetapkan tidak dapat direalisasikan. Biasanya ini terjadi karena *pertama*, dalam menyusun program, manajer tidak realitis dengan situasi perusahaannya. Penyebab *kedua*,

---

<sup>34</sup> [www.pengertian.net/pengertian](http://www.pengertian.net/pengertian) perencanaan (*planning*) secara lengkap, (Diakses: Senin 23 Mei 2016), jam. 08.00

<sup>35</sup> J. David Hunger & Thomas Wheelen, *Op. Cit.*, hlm. 18

<sup>36</sup> Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Op. Cit.*, hlm. 357

yang sering terjadi adalah ketika perencanaan arus kas perusahaan meleset dari dugaan sebelumnya sehingga program kerja tertentu yang memerlukan pendanaan juga harus digeser pelaksanaannya.<sup>37</sup>

Nanang Fattah yang dikutip Kris Setyaningsih penganggaran merupakan proses kegiatan atau proses kegiatan atau proses penyusunan anggaran (*budget*). *Budget* ini merupakan rencana oprasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu.<sup>38</sup>

Dari beberapa penjelasan mengenai anggaran di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa anggaran merupakan rincian dalam bentuk uang. Setelah program dibuat maka anggaranlah yang membuat program itu bisa berjalan, karena sebegus apapun program yang dibuat jika tidak didukung dengan anggaran atau uang maka program tidak akan bisa berjalan. Anggaran merupakan jantungnya program, tanpa anggaran program tidak bisa berjalan.

Ada 3 bagian penyusunan rencana anggaran suatu unit atau lembaga yaitu:

- 1) Target penerimaan
- 2) Rencana pengeluaran
- 3) Sumber dana lainnya, yaitu sisa dalam periode sebelumnya yang menjadi saldo awal periode berjalan.

---

<sup>37</sup> Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hlm. 195

<sup>38</sup> Kris Setyaningsih, *Manajemen Keuangan*, (Palembang: Noer Fikri), hlm. 22

Langkah-langkah penyusunan anggaran sebagai berikut;

- 1) Menginvestasikan rencana yang akan dilaksanakan
- 2) Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya
- 3) Menentukan program kerja dan rincian program
- 4) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
- 5) Menghitung dana yang dibutuhkan
- 6) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.<sup>39</sup>

Jadi, setiap anggaran yang dikeluarkan harus menghitung dana yang dibutuhkan. Penyusunan anggaran berangkat dari rencana kegiatan atau program yang telah disusun dan kemudian diperhitungkan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

c. Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *standard operating procedures (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.<sup>40</sup>

Prosedur adalah serangkaian aksi yang spesifik, tindakan atau operasi yang harus dijalankan atau dieksekusi dengan cara yang baku (sama) agar memperoleh hasil yang sama dari keadaan yang sama, semisal prosedur kesehatan dan

---

<sup>39</sup> Muhaimin Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Op. Cit.*, hlm. 359

<sup>40</sup> J. David Hunger & Thomas Wheelen, *Loc. Cit.*

keselamatan kerja. Lebih tepatnya, kata ini bisa mengindikasikan rangkaian aktivitas-aktivitas, tugas-tugas, langkah-langkah, keputusan-keputusan, perhitungan-perhitungan dan proses-proses, yang dijalankan melalui serangkaian pekerjaan yang menghasilkan suatu tujuan yang diinginkan, suatu produk atau sebuah akibat. Sebuah prosedur biasanya menghasilkan perubahan.<sup>41</sup>

Setelah program dan pembagian kerja, serta anggaran dibuat, maka kita melanjutkan dengan membuat prosedur *Standard Operating Procedures* (SOP). Dalam banyak kasus, pembuatan prosedur ini tidaklah selalu dibuat setelah program kerja dan anggaran diselesaikan, karena prosedur sebelumnya bisa saja. Prosedur ini adalah urutan-urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk menyelesaikan sebuah bagian pekerjaan dalam program. Dengan adanya prosedur, maka kita dapat menjamin sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, dan hasilnya sesuai dengan harapan kita.<sup>42</sup>

Jadi, prosedur merupakan intruksi atau perintah serta langkah-langkah bagaimana suatu pekerjaan yang harus diselesaikan dan dapat diselesaikan dengan baik. Setiap program kegiatan maka harus mempunyai prosedur di dalamnya, agar lebih jelas bagaimana program itu akan di selesaikan. Karena di dalam suatu prosedur merinci aktivitas-aktivitas untuk menjalankan program yang telah dibuat.

---

<sup>41</sup> <https://id.m.wikipedia.org/wiki/prosedur>, (Diakses: Selasa, 17 Mei 2016), jam. 10.00

<sup>42</sup> Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hlm. 196

### **C. Kendala-Kendala dalam Implementasi Strategi**

Menurut Wheelen dan Hunger yang dikutip Ismail Solihin dalam bukunya Manajemen Strategik menyebutkan baerbagai masalah yang umumnya dihadapi perusahaan pada saat mereka melakukan implementasi strategi, sebagai berikut:

1. Implementasi strategi sering kali memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan.
2. Masalah-masalah besar yang sebelumnya tidak diantisipasi, muncul pada tahap implementasi strategi.
3. Berbagai kegiatan tidak terkoordinasi dengan efektif.
4. Berbagai kegiatan yang bersaing serta krisis yang terjadi, menyita perhatian manajer dan mengakibatkan fokus perhatian mereka tidak tertuju pada persoalan implementasi strategi.
5. Sumber daya manusia yang terlibat tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.
6. Karyawan pada level organisasi yang rendah tidak dilatih dengan memadai.
7. Berbagai faktor lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan, mengakibatkan munculnya berbagai masalah.
8. Manajer yang mengepalai departemen tidak memberikan kepemimpinan dan pengarahan yang memadai kepada bawahannya.
9. Berbagai tugas dan kegiatan yang merupakan kunci bagi implementasi strategik tidak dirumuskan dengan baik.

10. Sistem informasi perusahaan tidak bisa memantau berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan secara memadai.<sup>43</sup>

Hrebiniak menambahkan beberapa faktor yang menghambat keberhasilan eksekusi strategi;

1. Para manajer terlatih untuk membuat rencana tetapi tidak terlatih untuk mengimplementasikan rencana.
2. Para manajer puncak perusahaan memiliki keyakinan bahwa implementasi strategi akan dilakukan oleh sumber daya manusia perusahaan yang tingkatannya berada di bawah mereka.
3. Terdapat pemisahan antara pihak yang membuat rencana dengan yang melaksanakan strategi sebagai bagian dari perencanaan. Padahal perencanaan dan pelaksanaan strategi memiliki keterkaitan yang sangat erat.
4. Eksekusi strategi memiliki jangka waktu yang lebih lama dibandingkan waktu yang dibutuhkan untuk formulasi strategi. Dalam eksekusi strategi yang bersifat jangka panjang, berbagai masalah yang tidak terlihat pada saat rencana dibuat bisa muncul dan hal tersebut bisa memberikan tekanan kepada para manajer yang mengimplementasikan rencana.
5. Para manajer sering kali memandang eksekusi strategi sebagai tindakan atau langkah tunggal dan tidak melihatnya sebagai suatu proses. Padahal

---

<sup>43</sup> Ismail Solihin, *Op. Cit.*, hlm. 205

eksekusi strategi merupakan serangkaian aktivitas internal perusahaan yang terintegrasi dan berproses selama waktu pelaksanaan eksekusi setrategi.

6. Eksekusi strategi membutuhkan lebih banyak orang untuk dilibatkan dibandingkan pada saat menyusun strategi. Hal ini menimbulkan berbagai masalah seperti masalah koordinasi, komunikasi, dan insentif untuk para pelaksana implementasi strategi di sepanjang struktur organisasi.<sup>44</sup>

Hrebaniak dalam Taufiq Amir menyebutkan berbagai tantangan dari pelaksanaan eksekusi atau implementasi adalah:

1. Ketidakmampuan mengelola perubahan untuk mengatasi resistensi internal untuk berubah.
2. Mencoba mengeksekusi strategi yang bertentangan dengan struktur kekuasaan.
3. Ketidakjelasan komunikasi dari tanggung jawab.
4. Strategi yang buruk dan tidak jelas.
5. Kurangnya “ownership” dari strategi atau rencana eksekusi.
6. Kurangnya sumber daya keuangan yang mendukung pengimplementasian strategi.
7. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak untuk mengeksekusi strategi.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> Taufiq Amir, *Op. Cit.*, hlm. 202

#### D. Lembaga Pendidikan

Lembaga disebut juga institusi atau pranata, sedangkan lembaga sosial adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun relatif tetap atas pola-pola tingkah laku, peranan-peranan dan relasi-relasi yang terarah dalam meningkat individu yang mempunyai otoritas formal dan sanksi hukum, guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar.<sup>46</sup>

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.<sup>47</sup>

Lembaga pendidikan melaksanakan pembinaan, pendidikan dan pengajaran dengan sengaja, teratur dan terencana adalah sekolah, guru-guru yang melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran tersebut adalah orang-orang yang telah dibekali dengan pengetahuan tentang anak didik, memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas pendidikan.<sup>48</sup>

Dari pengertian lembaga pendidikan di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan merupakan tempat berlangsungnya proses belajar

---

<sup>46</sup> Muhaimin dan Abd. Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: Triganda Karya, 1993), hlm. 283

<sup>47</sup> Jejen Musfah, *Op. Cit.*, hlm. 9

<sup>48</sup> Zakiyah Darajat, *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*, (Jakarta: Ruhama, 1995), hlm. 77

mengajar yang dilakukan dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku individu untuk menjadi lebih baik.

Lembaga pendidikan Islam adalah bentuk organisasi yang diadakan untuk mengembangkan lembaga-lembaga Islam, baik yang permanen maupun yang berubah-ubah, dan mempunyai pola-pola tertentu dalam memerankan fungsinya, mempunyai struktur tersendiri yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan hukum tersendiri.<sup>49</sup>

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang penting setelah keluarga, berfungsi membantu keluarga untuk mendidik anak-anak. Anak-anak mendapat pendidikan di lembaga pendidikan ini, yang tidak didapatkan dalam keluarga, atau karena kedua orang tuanya tidak mempunyai kesempatan untuk memberikan pendidikan dan pengajaran kepada anak-anaknya.<sup>50</sup>

Jadi, lembaga pendidikan Islam merupakan suatu lembaga yang berdasarkan nilai-nilai Islam, baik itu tercermin nama lembaga itu sendiri ataupun nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan lembaga serta pengajaran kepada peserta didik mengandung unsur-unsur Islami.

---

<sup>49</sup> Hasibuan, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 1996), hlm. 39

<sup>50</sup> Djumransjah, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Malang: Banyu Media, 2006), hlm. 146