# MENSINERGIKAN STRATEGI MANAJEMEN
# DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Dr. Ahmad Zainuri, M.Pd.I
Dr. Yusron Masduki, M.Pd.I

Tunas Gemilang Press

# MENSINERGIKAN STRATEGI MANAJEMEN DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Dr. Ahmad Zainuri, M.Pd.I
Dr. Yusron Masduki, M.Pd.I

Tunas Gemilang Press

**MENSINERGIKAN STRATEGI MANAJEMEN DALAM DUNIA PENDIDIKAN**

Penulis : Dr. Ahmad Zainuri, M.Pd.I
Dr. Yusron Masduki, M.Pd.I
Layout : Prayitno
Desain Sampul : Prayitno
Cetakan Pertama, Oktober 2020
23 x 15 cm, x + 147 hal.
ISBN : 978-623-7292-53-1

**ANGGOTA IKAPI**
**Penerbit : Tunas Gemilang Press**
Hak Cipta Penerbit CV. Tunas Gemilang Press
**Perwakilan Yogyakarta:** Jl. PGRI II No. 240 Sonopakis Lor Ngestiharjo Kasihan Bantul Yogyakarta
email: tunas_gemilang@ymail.com
**Pusat:** Perumnas Talang Kelapa Blok 4 No. 4 Alang-Alang Lebar, Palembang Sumsel
0711-5645 995- 0852 7364 4075 email: tunas_gemilang@ymail.com
**Dicetak oleh :**
**Percetakan Tunas Gemilang**
Jl. PGRI 2 No. 240 Sonopakis Lor Ngestiharjo Kasihan Bantul Yogyakarta
email: yusronmasduki@gmail.com 085273644075

**Sanksi Pelanggaran Pasal 72**
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# KATA PENGANTAR PENERBIT

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Ba'da salam, semoga kita dalam lindungan Allah SWT dan dalam keadaan sehat walafiat, sehingga kita dapat beraktitiftas dengan baik, lancar serta berkualitas. Shalawat teriring salam kami haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah mengajak umat manusia ke jalan yang benar, sehingga kita dapat menikmati lezatnya iman dan Islam seperti sekarang ini, amien.

Selanjutnya, buku dengan judul **MENSINERGIKAN STRATEGI MANAJEMEN DALAM DUNIA PENDIDIKAN** ditulis Dr. Ahmad Zainuri, M.Pd.I dan Dr. Yusron Masduki, S.Ag., M.Pd.I. dalam buku ini diketengahkan mengenai berbagai strategi untuk bisa disinergikan dalam pengelolaan manajemen dalam yang terbagi menjadi dua belas bab, yakni: *pertama*, manajemen strategi; *kedua*, analisis dalam manajemen strategi, meliputi: Analisis SWOT, analisis lembaga dan analisis pesaing; *ketiga*, identifikasi lingkungan eksternal lembaga pendidikan; *keempat*, identifikasi lembaga pendidikan dilingkungan internal; *kelima*, rumusan strategi tujuan jangka panjang; *keenam*, cara merumuskan alternative strategi yang sesuai dengan sasaran; *ketujuh*, implemantasi strategi pada bidang manajemen dan operasi; *kedelapan*, implementasi strategi pada bidang pemasaran, keuangan, dan pengembangan system informasi keuangan; *kesembilan*, evaluasi strategi; *kesepuluh*, isu-isu dalam manajemen strategi; *kesebelas*, isu-isu dalam dunia pendidikan; *keduabelas*, rencana strategi dan rencana operasional. Dengan demikian, dalam buku ini layak untuk dijadikan

referensi dalam mensinergikan strategi manajemen dalam dunia pendidikan.

Demikian pengantar dari kami, atas nama Percetakan dan Penerbit CV. Tunas Gemilang mengucapkan banyak terima kasih kepada Dr. Ahmad Zainuri,M.Pd.I dan Dr. Yusron Masduki,S.Ag.,M.Pd.I. yang telah mempercayakan kepada kami untuk menerbitkan bukiu tersebut, semoga amal jariyah dalam karya ilmiah ini mendapat pahala yang berlimpah ruah dari Allah SWT, Amien.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Yogyakarta, Oktober 2020
Direktur,

Dr.Yusron Masduki,S.Ag.,M.Pd.I

# KATA PENGANTAR PENULIS

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Ba'da salam, semoga kita dalam lindungan Allah SWT dan dalam keadaan sehat walafiat, sehingga kita dapat beraktitiftas dengan baik, lancar serta berkualitas. Shalawat teriring salam kami haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah mengajak umat manusia ke jalan yang benar, sehingga kita dapat menikmati lezatnya iman dan Islam seperti sekarang ini, amien.

Selanjutnya, buku dengan judul **MENSINERGIKAN STRATEGI MANAJEMEN DALAM DUNIA PENDIDIKAN,** dalam buku ini diketengahkan mengenai berbagai strategi untuk bisa disinergikan dalam pengelolaan manajemen dalam yang terbagi menjadi dua belas bab, yakni: *pertama,* manajemen strategi; *kedua*, analisis dalam manajemen strategi, meliputi: Analisis SWOT, analisis lembaga dan analisis pesaing; *ketiga*, identifikasi lingkungan eksternal lembaga pendidikan; *keempat*, identifikasi lembaga pendidikan dilingkungan internal; *kelima*, rumusan strategi tujuan jangka panjang; *keenam*, cara merumuskan alternative strategi yang sesuai dengan sasaran; *ketujuh*, implemantasi strategi pada bidang manajemen dan operasi; *kedelapan*, implementasi strategi pada bidang pemasaran, keuangan, dan pengembangan system informasi keuangan; *kesembilan*, evaluasi strategi; *kesepuluh*, isu-isu dalam manajemen strategi; *kesebelas*, isu-isu dalam dunia pendidikan; *keduabelas*, rencana strategi dan rencana operasional.

Dengan demikian, dalam buku ini sedikit banyak mengkaca dari berbagai pengalaman dalam berteori mautupun praktek, sehingga dalam pelaksanaaknya pun tentu

disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan, sehingga diharapkan dengan diterbitknnya buku ini dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan khususnya dalam dunia pendidikan. Dan tidak lupa kami atas nama penulis, mohon kritik dan saran dari pembaca yang budiman untuk memberi kritik dan saran yang konstruktif, sehingga terbangun tulisan ke depan untuk lebih baik lagi dimasa-masa terbitan berikutnya, dan hanya kepada Allah kami berserah diri.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Yogyakarta, Oktober 2020
Penulis,

Dr. Ahmad Zainuri,M. Pd.I
Dr.Yusron Masduki,S.Ag.,M.Pd.I

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR PENERBIT ..... iii
KATA PENGANTAR PENULIS ..... v
DAFTAR ISI ..... vii

BAB I MEMBANGUN MANAJEMEN STRATEGI ..... 1
A. Pengertian Manajemen Strategi ..... 1
B. Karakteristik Manajemen Strategis ..... 7
C. Model Manajemen Strategis ..... 9
D. Istilah-Istilah Utama Dalam Manajemen Strategi ..... 10
E. Manfaat Manajemen Strategi ..... 12
F. Perencanaan Strategi ..... 16
G. Pedoman Manajemen Strategi ..... 18
H. Identifikasi Visi Dan Misi ..... 19
   1. Pengertian Visi ..... 19
   2. Pengertian Misi ..... 22
   3. Pentingnya Visi dan Misi ..... 25

BAB II ANALISIS DALAM MANAJEMEN STRATEGI . 27
A. Analisis SWOT ..... 27
   1. Pengertian ..... 27
   2. Proses Analisis SWOT ..... 29
   3. Komponen-komponen Analisis SWOT ..... 29
   4. Kategori Analisis SWOT ..... 31
   5. Tujuan Analisa SWOT ..... 31
   6. Sasaran Analisa SWOT ..... 32
B. Analisis Lembaga ..... 33
C. Analisis Pesaing ..... 33

BAB III IDENTIFIKASI LINGKUNGAN EKSTERNAL LEMBAGA PENDIDIKAN ..... 35
A. Lingkungan Eksternal ..... 35
B. Analisis Lingkungan Eksternal ..... 36
C. Pentingnya Analisis Lingkungan Dan Pesaing ..... 39
D. Dimensi Peluang dan Ancaman Eksternal ..... 40
E. Analisis Matriks Evaluasi Eksternal ..... 41

BAB IV IDENTIFIKASI LEMBAGA PENDIDIKAN INTERNAL ..... 43
A. Lingkungan Internal..... 43
B. Analisis Internal Lingkungan ..... 43
C. Pentingnya Analisis Internal..... 44
D. Komponen Analisis Internal ..... 45
E. Sistem Informasi Manajemen ..... 46
F. Matriks Evaluasi Faktor Internal ..... 48

BAB V RUMUSAN STRATEGI TUJUAN JANGKA PANJANG ..... 49
A. Pengertian Manajemen Strategi ..... 49
B. Rumusan Manajemen Strategi ..... 49
C. Tujuan Jangka Panjang ..... 51
D. Strategi Keunggulan Bersaing ..... 52
E. Strategi Tingkat Lembaga..... 54
1. Strategi Kompetitif ..... 54
2. Strategi insentif ..... 55
3. Strategi Diversifikasi ..... 57

BAB VI CARA MERUMUSKAN ALTERNATIF STRATEGI YANG SESUAI ..... 59
A. Karakteristik Analisis dan Pemilihan Strategi ..... 59
B. Strategi Komprehensif ..... 61
C. Aspek Budaya dalam Pemilihan Strategi ..... 69
D. Politik dalam Pemilihan Strategi ..... 78
E. Implementasi Merumuskan Alternatif Strategi yang Sesuai dalam Pendidikan ..... 80

BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI PADA BIDANG MANAJEMEN DAN OPERASI..... 83
A. Karakteristik Implementasi Strategi ..... 83
B. Tujuan Tahunan ..... 85
C. Kebijakan-Kebijakan ..... 86
D. Penyesuaian Struktur dan Strategi ..... 88
E. Restrukturisasi dan Engineering ..... 89
F. Menghubungkan Kinerja dan Pembayaran Dengan Strategi ..... 90

G. Mengolah Resistensi Perubahan ..... 90
H. Menciptakan Strategi Yang Mendukung Kultur..... 92

BAB VIII IMPLEMENTASI STRATEGI PADA BIDANG PEMASARAN KEUANGAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI KEUANGAN..... 93
A. Bidang Pemasaran ..... 93
B. Bidang Keuangan/Akuntansi ..... 93
C. Bidang Penelitian dan Pengembangan..... 96
D. Bidang Sistem Informasi Keuangan ..... 96

BAB IX EVALUASI STRATEGI ..... 97
A. Pengertian Evaluasi ..... 97
B. Kriteria-kriteria Evaluasi Strategi ..... 99
C. Karakteristik Evaluasi Strategi Efektif ..... 100
D. Hakekat Evaluasi Strategi..... 102

BAB X ISU-ISU LAIN MANAJEMEN STRATEGI..... 105
A. Etika lembaga ..... 105
B. Tanggung Jawab Sosial Audit ..... 109
C. Keberlanjutan Lingkungan ..... 111
BAB XI ISU-ISU PENDIDIKAN ..... 113
A. Sistem Zonasi Sekolah..... 113
B. Sekolah Berbasis Internasional..... 115
C. Pendidikan Masa Pandemi..... 116

BAB XII RENCANA STRATEGI DAN RENCANA OPERASIONAL ..... 117
A. Perencanaan ..... 117
B. Rencana Strategi ..... 119
1. Proses Perencanaan Strategi ..... 120
2. Implementasi Perencanaan Strategi ..... 122
3. Pentingnya Perencanaan Strategi..... 123
4. Langkah - Langkah Penyusunan RPS : Rencana Strategis (Renstra) ..... 124
5. Pendekatan dalam rencana strategi ..... 125
C. Rencana Operasional ..... 127

1. Jenis Rencana Operasional ..... 128
2. Langkah-Langkah Perencanaan Operasional ..... 128
3. Kegiatan-Kegiatan Perencanaan Operasional..... 129
4. Komponen-Komponen Rencana Operasional ..... 130

DAFTAR PUSTAKA..... 131
Biodata Penulis ..... 143

# BAB I
# MEMBANGUN MANAJEMEN STRATEGI

## A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu kalimat yang berasal dari dua kosa kata “manajemen’ dan “strategi”. Manajemen memiliki arti sebuah proses kerangka usaha yang berisikan kegiatan pembimbingan dan pengarahan bagi sekelompok orang menuju realitas tujuan organisasi. Manajemen merupakan proses kegiatan, yang dalam pelaksanaan diistilahkan *managing* (pengelolaan) dan *manager* (pengelola) merupakan istilah bagi orang yang melaksanakan. Dapat dikatakan bahwa manajemen merupaka sebuah seni dan ilmu dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan sesseorang agar dapat bekerja demi memenuhi semua tujuan dari organisasi.

Sedangkan strategi diartikan sebagai sebuah susunan yang dilakukan untuk menetapkan rencana demi kemajuan dan pelaksanaannya. Lebih lanjut mengenai konsep strategi Nisjar dan Winardi (1997) yang dikutip dari Richard Vancil (1990) merumuskan bahwa, Strategi ialah konseptualisasi yang diimplikasikan oleh pemimpin organisasi berupa, sasaran dan tujuan dari pendirian organisasu, kendala yang luas, penetapan kebijakan bagi oraganisasi oleh pemimpin yang bersumber dari atasan, batasan sekop aktivitas organisasi, kelompok perencanaan, tujuan dan sasaran jangka pendek yang sudah diterapkan dengan harapan mampu memberikan sumbangsih mereka dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Tujuan dari adanya strategi adalah guna mempertahankan dan mencapai keunggulan organisasi jika dibandingkan dengan pesain lain. Keunggulan

sudah pasti akan dicapai apabila sebuah organisasi atau lembaga cerdik melihat peluang dari lingkungan sekitar dan mampu memanfaatkan peluang tersebut dengan cermat. Sehingga memungkinkan seluruh keuntungan yang berasal bidang bidang kekuatan organisasi dapat berguna dengan baik.

Berdasarkan pengertian manajemen dan strategi diatas, manajemen strategi dapat dimaknai sebagai sebuah cara mengelola dan mengartur sebuah rencana pencapaian tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut demi membawa organisasi pada masa depan yang diinginkan. Manajemen strategi juga dapat dipahami sebgau suatu cara untuk mengatur orang serta penerapan bagaimana melakukan kemudian evaluasi terhadap keputusan atas rencana yang memungkinkan membawa organisasi manggapai tujuan dimasa mendatang.

Pengertian lebih lanjut mengenai definisi manajemen strategi ini dapat di lihat dari pendapat para ahli berikut ini:

1. Wheele & Hunger (2010) mengungkapkan bahwa manajemen strategi merupakan tindakan seorang manajer dalam mengambil sebuah keputusan demi mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan analisa lingkungan, ketepatan pelaksanaan strategi, evaluasi pelaksanaan dan pengawasan secara terencana. Dalam hal ini penerapan manajemen strategi dilakukan pengkajian dengan cermat berkaitan dengan masalah lingkungan terhadap ancaman dari luar, yang memungkinkan masalah bagi kemajuan organisasi. Begitu juga didalam lembaga pendidikan atau sekolah seorang kepala sekolah atau manajer harus menentukan strategi-strategi yang tepat untuk

menjalankan sekolahnya tersebut agar mencapai tujuan bersama.

2. Mengenai manajemen strategi, Siagian (2001) berpendapat bahwa rangkaian tindakan dan keputusan yang diambil seorang manajer yang kemudian di implementasikan oleh seluruh anggota organisasi dimaknai sebagai manajemen strategi. Keputusan dan tindakan yang dambil ialah strategi yang paling efektif dalam mencapai tujuan.
3. Philip Kolter mengatakan manajemen strategi adalah proses manajer dalam mengembangkan dan mempertahankan kemajuan organisasi dalam hal sumber daya manusianya dan sarana prasarana dalam menghadapi organisasi lain. Tujuan dilakukannya manajemen strategi adalah untuk memajukan dan mempertajam organisasi sehingga bisa mencapai keberhasilan bersama.
4. Pearce II & Robinson (2008), mengungkapkan pengertian manajemen strategi sebagai langkah manajer dalam mengambil tindakan sehingga menghasilkan rumusan dan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berkaitan juga didalam dunia pendidikan yaitu dimana seorang manajer harus merumuskan langkah – langkah yang baiknya dilakukan. Dalam pengimplementasiannya kemudian dilakukan perencanaan untuk menentukan sasaran atau objek yang ditentukan.
5. Roudledge Schuler R.S (1990), manajemen strategis adalah keputusan atas rumusan yang dibuat oleh organisasi berdasarkan pertimbangan antara sumber daya, *internal skill*, peluang dan resiko dari pengaruh luar. Dapat disimpulkan bahwa seorang manajer harus

mengembangkan sumber daya organisasi serta keahliannya baik dalam lingkungan internal dan eksternalnya, sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan.

6. David (2016), mendefinisikan manajemen strategi sebagai ilmu juga seni dalam menyusun, melaksanakan, dan melakukan evaluasi keputusan paling efektif bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini untuk manajemen strategi ini merupakan ilmu bagaimana cara kita melakukan perumusan dan pelaksanaan serta penilaian akan keputusan dan langkah yang dibuat demi mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Singkatnya manajemen strategi ialah sebuah seni dan ilmu pengetahuan dalam perumusan, pengimplementasian juga evaluasi atas keputusan fungsional untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dalam pelaksanaan manajemen strategi seluruh komponen mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, perumussan sampai evaluasi. Kemudian saling mempengaruhi satu sama lain serta berjalan bersama menuju arah kemajuan suatu organisasi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Bagi sebuah lembaga pendidikan manajemen strategi bertujuan untuk menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda bagi lembaga dalam perencanaan jangka panjang serta mencoba untuk mengoptimalisasikannya berdasarkan perkembangan saat ini, dan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Pengambilan keputusan oleh sekolah, diperlukan tindakan yang dibuat oleh kepala sekolah untuk melaksanakan proses pengembangan kepada seluruh jajaran karyawan atau guru. Dan dalam mengarahkan diperlukan tindakan yang benar dalam mempertahankan rencana strategi

sehingga dapat bersaing dengan sekolah lainnya. Serta diperlukan pengetahuan untuk mempromosikan sekolah agar masyarakat berminat mendaftarkan sang anak ke sekolah tersebut dan memberikan keuntungan bagi sekolah dan masyarakat tersebut.

Dalam mengambil keputusan kepala sekolah harus memperhatikan beberapa hal yaitu: Pertama, menntukan misi suatu lembaga karena seorang manajer kepala sekolah kekuasaan dalam kemajuan lembaga, serta menjamin keberadaan lembaga tersebut. Kedua, dalam merumuskan dan menerapkan strategi seorang kepala sekolah harus melihat latar belakang atau profil tertentu suatu lembaga. Ketiga, melakukan pengenalan terhadap lingkungan dimana lembaga berinteraksi, terutama pada situasi bersaing yang harus dihadapi oleh lembaga. Serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja guru demi kemajuan sutau lembaga.

Manajemen startegi menganalis sasaran beberapa sasaran yaitu, visi, misi, tujuan serta keadaan peluang dari dalam dan luar lembaga. Dalam hal ini sekolah harus menciptakan keputusan mengenai strategi yang akan diambil. Kemudia, mencari tahu bagaimana mampu bersaing dengan sekolah lainnya. Selain itu, manajer atau kepala sekolah harus menentukan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Keunggulan ini berupa aktivitas yang berciri khas dan berbeda dengan aktivitas sekolah lain serta serangkaian kegiatan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pelaksanaannya.

Manajemen strategi memiliki beberapa tugas yang penting dalam pelaksanaanya diantaranya:

1. Melakukan perumusan visi dan misi berdasar sumber daya dan tujuan.

2. Menganalisis dan menyusun profil lembaga
3. Melakukan penilaian mengenai peluang dan persaingan luar lingkungan lembaga.
4. Melakukan analisis terhadap pilihan yang muncul didalam lembaga yang sebelumnya telah disesuikan dengan sumber daya yang dimiliki.
5. Melakukan identifikasi atas pilihan yang paling memberikan keuntungan untuk lembaga melalui evaluasi misi.
6. Menentukan tujuan dan strategi utama untuk jangka panjang yang mampu memberikan pilihan keuntungan bagi lembaga
7. Melakukan pengembangan akan tujuan dan strategi jangka pendek berdasarkan rumusan tujuan dan strategi jangka panjang yang telah direcanakan.
8. Melakukan pelaksanaan atas strategi yang terpilih melalui penempatan sumberdaya tugas kerja yang disesuaikan, individu, teknologi dan penekanan sistem penghargaan.
9. Melakukan evaluasi terhadap keberhasil keputusan proses strategi untuk masa mendatang

Terdapat tiga hal yang harus dipahami di dalam konsep manajemen strategik, yaitu 1) sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan lembaga. Tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategis dikarenakan tujuan tersebut merupakan alat ukur kinerja. Sasaran jangka panjang itu meliputi berbagai hal seperti profitabilitas atau keuntungan dan produktivitas. 2) kendala-kendala luas dan kebijakan yang ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin, artinya didalam manajemen strategik terdapat berbagai macam kendala yang dihadapi seperti ketidakmampuan dalam membuat rencana dengan baik, kurangnya komitmen

dalam proses pembuatan rencana, dan lemahnya informasi dalam membuat suatu rencana. 3) Kelompok-kelompok rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan harus diberikan bantuan, agar dapat mencapai tujuan lembaga. Dengan mencapai tujuan strategi kita dapat mendapatkan suatu keunggulan dari pesaing serta mendapatkan keuntungan di berbagai bidang.

## B. Karakteristik Manajemen Strategis

Dalam merumuskan strategi terdapat bebrapa karakteristik dalam proses perancanaan. Karakteristik ini memiliki peran penting dalam manajemen strategi agar pemimpin mengetahui hal penting apa saja dalam merumuskan dan merencanakan strategi yang baik untuk kemajuan lembaga nya, agar mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berikut beberapa karakteristik manajemen yang perlu diketahui:

1. Manajemen strategis bersifat jangka panjang.
   Yaitu dalam perencanaanya harus bertahan dalam waktu yang lama. Dalam lembaga pendidikan sangat diperlukan perencanaan yang berjangka panjang. Misalnya gedung, kursi, meja, serta alat-alat komputer.
2. Manajemen strategis bersifat dinamik.
   Yaitu dalam menentukan rencana strategi harus berubah, artinya memiliki perbaikan dan perubahan dalam setiap pengimplementasiannya, dan mengikuti zaman saat ini. Dalam lembaga pendidikan juga perlu adanya perubahan baik dari segi sistem belajar mengajar, kurikulum dan lainnya.
3. Manajemen strategi sebagai keterpaduan dari manajemen operasional.

Yaitu dalam menjalankan rencana harus memiliki cara pengelolaan secara maksimal, dan pengelolaan sumber daya manusianya juga harus dilakukan dengan baik, hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan dari suatu lembaga pendidikan tersebut.

4. Manajemen strategis memerlukan penggerak yang berasal dari unsur manajer puncak.

   Yaitu dalam melaksanakannya harus diawasi atau dipantau oleh kepala sekolah. Pengawasan dilakukan agar pelaksanaan kegiatan dilapangan dapat terlaksana dengan baik. Sehingga diperlukan pemantauan secara langsung dan tidak langsung.

5. Manajemen strategis berorientasi pada masa mendatang

   Yaitu setiap perencanaan strategi yang ditetapkan dan dilakukan oleh kepala sekolah harus berorientasi dimasa depan, karena kepala sekolah harus memikirkan kemajuan serta selalu melakukan pembaruan dan mengikuti zaman, agar dapat bersaing dimasa depan.

6. Manajemen strategis dalam pelaksanaanya perlu dukungan dari ketersedian seluruh sumber daya ekonomi

   Yaitu kepala sekolah harus melakukan stimulus kepada karyawan dan guru dalam melakukan pekerjaannya, agar karyawan dan guru tersebut termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Pemberian motivasi ini dapat berupa pemberian hadiah atau hukuman, kedua hal itu merupakan pemberian motivasi yang diberikan sesuai dengan yang dikerjakan.

Seiring perkembangan zaman, perubahan lingkungan semakin dinamis sebaiknya dalam kegiatan pengorganisasian pembatasan lingkup Negara sudah ditiadakan karean akan berdampak pada pekerjaan. Bagi seorang pemimpin

seyogyanya mampu menyikapi dinamisnya lingkunga dengan penyesuaian kebijakan dalam memutuskan pengggunaan strategi. Tidak hanya itu pemahaman mengenai isu isu luar yang sedang berkembang perlu dimiliki bagi seorang pemimpin untuk mencari peluang baik.

## C. Model Manajemen Strategis

Visi dan misi, keobjektifan, tujuan, strategi, pelaksanaan, dan pengendalian merupakan sasaran dalam setiap model manajemen strategi. Kemampuan dalam menyusun strategi efektif dan mampu pengimplemestasiannya dengan tepat barulah membuat manajemen dikatakan baik . Model manjemen strategi harus dikembangkan untuk membantu lembaga pendidikan agar dapat merumuskan dan mengimplementasikan strateginya.

Manajemen strategi memiliki beberapa proses diantara lain yaitu:

1. Pertama, melakukan pemindaian lingkungan, maksudnya adalah dalam menentukan tempat atau gedung harus melihat situasi dan kondisi lingkungan sekitar agar sesuai dengan rencana pembangunan.
2. Kedua, perumusan strategi yaitu melakukan rumusan atau langkah-langkah dalam membentuk rencana lembaga pendidikan, yang ditinjau dari ketersediaan sumberdaya, keprasaranaan dan lainnya yang mendukung.
3. Ketiga, strategi implementasi yaitu melakukan perencanaan dalam melaksanakannya, yaitu hal apa saja yang akan dilakukan pertama dan seterusnya. Kemudian melakukan pembagian kerja agar bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.

4. Keempat, evaluasi dan kontrol yaitu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan yang dilakukan. Evaluasi dilaksanaan untuk memeriksa kesesuaian rencana dengan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam Mengidentifikasikan visi, misi, tujuan dan strategi harus memiliki perumusan yang stategis dalam menentukan perencanaannya. Dalam menentukan hal itu harus sesuai dengan kondisi lembaga pendidikan dan memiliki sifat dinamis dan berkelanjutan. Bagi seorang pemimpin harus mampu mengelola sumber daya manusianya, baik dalam hal intelektual, kreativitas atau bakatnya. Pemimpin harus mampu mengarahkan dan mengembangkan kemampuan bawahannya agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Kemampuan dari suatu kelompok merupakan sumber daya yang terintegrasi

## D. Istilah-Istilah Utama Dalam Manajemen Strategi

Didalam manajemen strategi terdapat berbagai macam istilah-istilah utama. Berbagai istilah kunci yang harus dipahami dalam manajemen strategi adalah:

1. Ahli Strategi, yaitu orang-orang yang memiliki keterampilan dan pengetahuan menganalisis kondisi lingkungan dalam dan luar lembaga , menggunakan hasil analisis tersebut untuk merumuskan strategi, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi.
2. Visi dan Misi, ialah pernyataaan cita-cita, “keinginan menadi apa atau “*what we want to become*,”, misi ialah tindakan yang dilakukan untuk mewujudkan visi, “apa bisnis kita atau *what is our business*”. Misi juga dapat diartikan sebagai serangkaian tahapan yang harus ditempuh untuk dapat mencapai suatu tujuan. Dengan

adanya visi dan misi maka tujuan mengenai suatu lembaga pendidikan akan jelas dan dapat terarah dengan baik.

3. Kesempatan dan ancaman eksternal, yaitu peluang yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan keuntungan atau memperkecil kerugian. Tentunya hal ini berkaitan dengan memformulasikan atau merumuskan strategi, karena jika kita memiliki strategi yang baik maka peluang tersebut dapat kita peroleh dan mendapatkan keuntungan serta dapat memperkecil kerugian.
4. Keunggulan dan Kekuatan dari dalam, yaitu kekuatan yang musti ditingkatkan demi meningkatkan laba dan nilai tambah ekonomi, dan atau kelemahan yang harus dikurangi kalau mungkin dihapuskan.
5. Tujuan Jangka Panjang (*goals*), yaitu kelangsungan hidup lembaga pendidikan yang didukung oleh: (1) SDM profesional yang loyal, (2) peningkatan dan pertumbuhan laba ditahan yang terus-menerus (*steady growth of retained earning*), dan (3) peningkatan nilai tambahan ekonomi (*economic value added*- EVA) dan nilai lembaga pendidikan.
6. Sasaran Jangka Pendek (*objective*), yaitu : (1) meningkatkan perputaran harta (*assets turn over*), (2) meningkatkan *net profit margin* (3) meningkatkan *multiplier ekuitas*. Semakin cepat perputaran harta (*assets turn over*) maka akan meraih laba yang tinggi.

## E. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen Strategis mempunyai banyak manfaat yaitu, memungkinkan sebuah lembaga pendidikan memiliki produktifitas lebih, mampu mengontrol masa depan lembaga pendidikan dengan berbagai aktivitas bukan sekedar merespon keadaan sekitar . Telah banyak para pemimpin, kepala bagian, memahami banyaknya manfaat yang diberikan dari penggunaan manaemen strategi. Berdasarkan hisorisnya, manajemen memiliki manfaat utama yaitu membantu perumusan strategi yang paling tepat bagi lembaga pendidikan melaui pendekatan pada variasi strategi yang dikenal runtut, nyata dan dan dapat diterima logika. Namun tidak semua manajemen terjamin keberhasilannya, apabila dalam iplementasinya dilaksanakan sembarangan.

Salah satu kunci keberhasilan manajemen strategi ialah komunikasi. Kepala lembaga harus terlibat dan ikut berinteraksi dalam setiap proses. Baik dalam perencanaan maupun pada saat proses impementasi strategi. Sehingga dapat secara langsung mengevaluasi kegiatan yang berlangsung untuk melihat manfaat dari penggunaan manajemen strategi. Bukan sekedar evaluasi dari segi keuangan tetapi juga evaluasi berbasis perilaku (non keuangan)

1. Manfaat Keuangan (Finansial)

   Secara finansial penggunaan manajemen strategi dalam lembaga pendidikan lebih memberikan manfaat menguntungkan dibandingkan lembaga pendidikan tanpa manajemen strategi. Peningkatan sigifikan pada penjualan, profitabilitas, perputaran asset dan likuiditas lembaga pendidikan menjadi manfaat yang dapat dirasakan oleh lembaga pendidikan.

Menurut Sedjati (2015) dalam orgianisasi pendidikan penggunaan manajemen strategi memiliki manfaat dan keunggulan yang di tinjau dari tolak ukur yang digunakan dalam evaluasi berikut:

a. Profitabilitas, efektif dan efisiennya seluruh penyelenggaraan kegiatan dalam penggunaan anggaran yang tepat dan hemat, memberikan dampak berupa profit bukan pemborosan dana.
b. Produktifitas tinggi, kuantitas kegiatan yang mampu dilaksanakan meningkat, menurunnya angka kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan membuat kulaitas hasil naik dan terpenting proses serta hasil pelayananan pada siswa dan masayarakat dapat memuaskan.
c. Posisi kompetitif, terlihat pada eksistensi sekolah dimata masyarakat. Sifat kekompetitifan terletak pada siswa lulusan sekolah memuaskan kepercayaan masyarakat.
d. Keunggulan teknologi, Mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan teknologi yang membuat kegitan pelayanan sekolah dapat dijalankan dengan cepat, tepat waktu dan tetap akurat sesuai kualitas pelayanan
e. Keunggulan sumber daya, penempatan sumber daya manusia sebagai titik sentral kegiatan dalam budaya lembaga. Dengan senantiasa menigkatkan keterampilan, pengatahuan, keahlian dan sikap untuk mengatisipasi kemungkinan masalah yang akan datang.
f. Iklim kerja, setiap SDM dalam lingkungan sekolah mampu menenpatkan dirinya masing masing sesuai

posisi dan wewenang yang diemban secara harmonis baik didalam maupun diluar pekerjaan

g. Etika dan Tanggung Jawab, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab dan tetap beretika dalam melayani masyarakat sekolah.

2. Manfaat Non-finansial

Manfaat yang ditawarkan dari manajemen strategi juga mencakup bidang non financial seperti, kesadaran akan ancaman luar dan pemahaman akan strategi dari pesaian meningkat, karyawan menjadi lebih produktif, semakin peka akan perkembangan, serta semakin memahami hubungan prestasi dan reward. Mamfaat lain yang dapat ditawarkan berupa organiasasi lebih mampu menghindari kemungkinan timbulnya masalah, memperbaiki rasa percaya akan pilihan strategi dan kapan tindadakan penilaian dibutuhkan.

Manajemen strategi memungkin seluruh sember daya manusia dalam lembaga pendidikan salin berinteraksi dalam perencanaan dan pelaksanaan. Yang dampaknya serupa dengan keikutsetaan dalam pemngambilan keputusan lembaga . Sehingga manfaat yang didapat dari penerapan manajemen strategi ini mencakup financial dan non finansial.

Adanya manfaat nonfinansial berupa perilaku positif yang lebih dalam mencapai tujuan financial. Terdapat pula manfaat dari perilaku yang mampu meningkatakan sesejahteraan lembaga pendidikan yaitu, kemampuan pencegahan timbulnya masalah karena manaer yang senantiasa memotivasi agar senantiasa memparhatikan perncanaan dan tanggung jawab pelaksanaan. Memungkinkan Pengambilan keputusan akan strategi

paling efektif karna banyak opsi yang ditawarkan dari anggota kelompok. Berkurangnya tupang tindih tugas kerja, karena semua anggota lembaga diberikan tugas sesuai perannya dalam organisai. Semakin baiknya pemahaman anggota lembaga akan jumlah produksi dan imbalan dari setiap rencana mampu menumbuhkan motivasi.

Menurut Sedjati (2015), bagi lembaga pendidikan terdapat manfaat yang tawarkan dari manajemen strategi dibidang non finanial berupa:

a. lembaga pendidikan semakin dinamis, karena terdapat penyesuian kondisi internal dan eksternal yang senantiasa mengikuti perubahan zaman dan teknologi.
b. Menjadi pengendali penggunaan seluruh sumber daya dalam merealisasikan rencana operasional dan rencana strategi agar beralan efisien dan efektif. Atau dengan kata lai manajemen strategi dapat mengontrol pelaksanaan pencapaian tujuan sekolah.
c. Logis, sitematis dan rasional dijadikan acuan dalam menetapkan manajemen strategi yang akan digunakan untuk pelaksanaan progam kerja. Sehingga dapat meminimalisir pertentangan pendapat dalam mancapai tujuan sekolah.
d. Sarana penghimpun gagasan, inovasi, prakarsa, kreativitas dan informasi terbaru serta cara menyikapi perubahan kondisi lingkungan internal dan global dari semua pihak sesuai tugas dan wewenang.
e. Paradigma baru yang memdorong perilaku proaktif dari semua pihak sesuai tugas dan posisi masing masing pihak dalam lembaga pendidikan.

f. Menigkatkan rasa tanggung awab, rasa saling memmiliki, dan rasa ikut berpartisipasi karena adanya tuntutan keaktifan dan keikutsertaan semua pihak dalam pelaksanaan

Dapat dipahami bahwa adanya manajemen strategi mampu membuat semua pihak menyatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk tujuan akhir, namun uga untu keberhasilan bersama semua pihak dalam lembaga bahkan juga masyarakat.

## F. Perencanaan Strategi

Kelanggengan, eksistensi, output berkualitas, income baik dan kemakmuran anggota, menjadi beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah lembaga. Dalam mencapai tujuan tujuan yang telah disusun tidak jarang terdapat masalah masalah yang muncul. Maslaha yang muncul seyogyanya harus segera diatasi jika menginginkan kesegeraan pencapaian tujuan. Untuk itu perlu adanya manajemen strategi untuk menekan timbulnya masalah. Dalam penerapan manajemen strategi terdapat pertimbangan dari dua sisi lingkungan lembaga pendidikan yaitu sisi dalam dan sisi luar.

Perencanaan strategi menjadi hal penting dalam manajemen strategi untuk pengelolaan lembaga agar tujuan lembaga dapat berhasil tercapai. Sebaliknya tindakan strategis menjadi syarat untuk mendapat hasil yang sesuai keinginan seperti daya saing dan laba maksimal. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen strategi dipakai untuk menggabungkan kondisi dan struktur lingkungan persaingan yang dinamis dengan sumber daya, kemampuan dan kapabilitas lembaga yang juga dinamis.

Kecermatan dalam mengintegrasikan formulasi dan implementasi strategi melaui tindakan strategi yang efisien dapat memberikan hasil yang sesuai keiginan. Penggunaan strategi dalam manajemen akan selalu memberikan keuntungan namun jika sebuah lembaga gagal mencapai keuntungan berarti lembaga itu belum dikatakan menggunakan manajemen strategi. Dalam manajemen strategi, kegiatan lembaga dalam menentukan arah, strategi, dan putusan untuk penggunaan sumber daya yang dimiliki agar mencapai tujuan disebut perncanaan strategi. Di dalam proses perencanaan terdapat beeberapa proses analisis yang perlu digunakan yaiatu *SWOT analysis*, *PEST analysis*, atau *STEER analysis*.

Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana kegiatan yang mencakup keseluruhan aspek, memberi rumusan arah lembaga pendidikan, bagaimana sumberdaya dimanfaatkan demi mencapai tujuan jangka panjang dengan tetap memperhatikan kemungkinan lingkungan dinamis. Dikatakan juga perencanaan dimakanai sebagai proses seleksi tujuan, strategi, kebijakan, kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan. Adanya perncanaan membuat lembaga pendidikan memiliki konsep yang jelas sehingga memudahkan sasaran program lain dan mengefektifkan suber daya lembaga pendidikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan dapat ditentukan melalui perencanaan yang disusun karena perencanaan menadi hal penting, menyusun perencanaan sama dengan menyusun keelasan misi lembaga pendidikan dan dengan adanya perencanaan pimpinan lembaga akan lebih siap menghadapi kemungkinan dinamisasi keadaan lingkungan lembaga

pendidikan. Setiap menerapkan perencanaan harus disertai variasi kemungkinan situasi dan kondisi serta kebutuhan setempat.

## G. Pedoman Manajemen Strategi

1. Memiliki pikiran terbuka menjadi hal penting dalam manajemen strategi. Dengan pikiran terbuka semua inovasi, pemikiran, gagasan baru dan kreativitas dari seluruh sudut pandang anggota dapat ditampung dan diseleksi dengan objektif. Hal tersebut dapat menumbuhkan motivasi bertanya dan semangat belajar dari anggota organisasi.
2. Memandang manajemen strategi sebagai proses pendorong keinginan terus belajar dan bertindak bukan sekedar sistem formal untuk pengendalian. Agar pekerjaan anggota tidak menjadi sekedar rutinitas maka variasi penugasan bagi para anggota baiknya dilakukan.
3. Penyusunan rencana harus mengutamakan uraian argumentasi yang disertai angka angka pendukung bukan malah sebaliknya.
4. Para eksekutif perlu mendorong keluarnya pemikiran pemikiran dari para anggota yang memiliki kengintahuan akan asumsi yang mejadi latar belakang terbentuknya manajemen strategi. Sehubungan dengan itu adanya antisipasi diperlukan untuk menerima pemikiran yang kurang menggembirakan.
5. Pengklasifikasian pemikiran dan informasi kedalam hal penting atau tidak penting sebaiknya tidak dilakukan.

6. Memasyarakatkan esensi dan manfaat manajemen strategi melalui kultur lembaga pendidikan untuk kelangsungan jangka panjang lembaga pendidikan
7. Mampu memprioritaskan strategi yang digunakan karena mengingat sumber daya yang dimiliki memiliki keterbatasan. Apabila strategi dilakukan secara bersamaan dikhawatirkan hasil yang akan diperoleh kurang menggembirakan Salusu (1996)

Dapat dikatakan bahwa manajemen strategik yang efektif membutuhkan keterbukaan pikiran, dengan adanya keterbukaan pikiran maka dapat memperoleh informasi baru, sudut pandang baru,dan ide baru. Keputusan susunan strategi akan selalu di pengaruhi Faktor subjektif, seperti perilaku terhadap risiko, sehingga perlu adanya perhatian untuk pertanggungjawaban sosal budaya dalam lembaga pendidikan. Karena dalam merumuskan atau memformulasikan strategi haruslah objektif sehingga hasilnya dapat lebih maksimal.

## H. Identifikasi Visi Dan Misi

### 1. Pengertian Visi

Secara bahasa visi memiliki pandangan kedepan. Dalam sebuah lembaga pendidikan visi di maknak sebagai pandangan akan keinginan yang dicita – citakan lembaga pendidikan dan hendak diwujukan. Pandangan lain akan visi diartikan sebagai cara pandang perencanaan masa depan dengan gambaran situasi yang kemungkinan terjadi di masa mendatang. Visi itu menggambarkan suatu tujuan atau kondisi yang akan dicapai dimasa mendatang. Visi haruslah bersifat tetap, karena jika visinya berubah-

ubah, maka tujuan suatu lembaga pendidikan menjadi tidak jelas .

Menurut Kismadi (2017) mengatakan pendapatnya mangenai visi ialah pandangan jauh kedepan akan lembaga, tujuan dan hal yang perlu dilakukan dalam mancapai tujuan. Sedangkan menurut Budairy (1994) dalam Nazarudin (2018) mengartikan visi sebagai cita – cita akan keadaan masa depan, kelanutan masa kini dan tetap berkaitan dengan masa lampau. Dan Fattah, N & Ali, M. (2007) mengatakan visi sebagai harapan seluruh pihak dalam lembaga.

Visi merupakan keyakinan masa depan yang dipegang teguh pemilik atau pendiri lembaga . Keyakinan itu membuat perhatian dan ispirasi cara mencapaianya. Jika dalam perusahaan Lingkup visi mencakup seluruh aspek didalam nya, staff, pemodal, peminjam, pelanggan dan juga masyarakat begitupun dalam lembaga pendidikan. Dari pendapat mengenai visi dapat terlihat benang merah bahwa visi merupakan mimpi dan harapan yang ingin dipenuhi oleh lembaga pendidikan yang membawa kemajuan dimasa depan.

Visi haruslah memberikan bayangan atau jalan yang jelas di kemudian hari sehingga dapat di mengerti semua orang. Menginspirasi, menantang dan memilki arti mendalam menjadi syarat visi dikategorikan bagus. Visi tersebuh hendaknya juga mampu menghubungkan tugas yang dilaksanakan. Yang terpenting visi itu terukur sehingga setiap anggota dapat memahami tepat atau tidaknya tindakan untuk pemenuhan missi tersebut.

Nazarudin (2018) berpendapat kembali bahwa visi haruslah bersifat permanen, artinya visi tersebut tidak boleh berubah ubah,kecuali jika ada persoaalan yang mendesak yang menjadikan visi itu harus berubah, sebab dikhawatirkan apabila visi dari lembaga pendidikan berubah-ubah, maka tujuan suatu lembaga pendidikan tersebut menjadi tidak jelas dan menghambat pencapaian tujuan. visi itu penting untuk ditanamkan baik dalam diri sesorang, organisasi maupun lembaga pendidikan, karena diharapkan dengan adanya visi maka proses dalam menjalankan suatu lembaga pendidikan akan semakin rapi dan berjalan dengan lancar.

Terdapat beberapa karakteristik visi yang hendaknya diperhatikan dalam penyusunan visi, yaitu :

a. Dimiliki dan dan pahami oleh komunitas sekolah
b. Luas dan mendalam, mencakup bermacam dimensi yang mengisyaratkan nilai yang dianut lembaga sekolah
c. Mampu memberikan motivasi bagi komunitas sekolah
d. Mudah dikomunikasikan, karean singkat dan jelas.

Contoh visi sekolah yaitu:

a. UNGGUL DALAM PRESTASI, BERAKHLAKUL KARIMAH, TRAMPIL DAN MANDIRI BERDASARKAN IMAN DAN TAQWA
b. MEWUJUDKAN SISWA KREATIF, MANDIRI, TERAMPIL, BERIMAN DAN BERTAQWA SERTA DAPAT BERSAING DI KEMAJUAN ZAMAN.

## 2. Pengertian Misi

Misi adalah alat menetapkan sasaran secara efektif dan alat menyusun strategi. Misi merupakan pernyataan keberadaan suatu lembaga pendidikan dan pernyataan kepada siapa ia akan mengadakan pelayanan. Misi ialah tugas untuk mewujudkan visi. Dalam perusahaan, misi adalah “apa bisnis kita”. Misi perusahaan pada umumnya adalah untuk mengembangkan perusahaan serta memenangkan persaingan dan menguasai pasar.

Begitupun lembaga pendidikan, Misi ialah jawaban atas alasan berdirinya lembaga pendidikan. Misi menjadi tindakan yang musti dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam mewujudkan visi yang dibuat. Muatan dalam misi berisi tujuan utama lembaga pendidikan dan kejelasan batasan serta berisi harapan seluruh anggota dan juga memudahkan pelaksanaan evaluasi.

Menurut Siagian (1995) yang dimaksud dengan misi yaitu kegiata utama yang menyiratkan jati diri lembaga pendidikan dan cirri khas pembeda dari lembaga pendidikan lain. Misi berbentuk pernyataan umum namun menyiratkan isi manajemen puncak dalam lembaga pendidikan . Siagian juga berpendapat bahwa misi itu merupakan sesuatu yang bersifat nyata untuk dicapai dan bisa juga memberikan petunjuk bagaimana cara pencapaian dari visi. Misi memberikan penjelasan bahwa alasan lembaga pendidikan berdiri, tinddakan yang dikerjakan, dan bagaimana prosesnya. Misi merupakan hal yang harus dilakukan agar apa yang menjadi tujuan lembaga pendidikan berhasil terlaksana dan misi juga memberi arah dan batasan pada proses pencapaian tujuan.

Dari berbagai pengertian diatas dapat ditemukan kesamaan makna mengenai misi, bahwa misi merupakan gagasan, usaha dan tindakan yang diambil untuk meralisasikan visi. Artinya seluruh yang menjadi ketetapan dalam melangkah guna menjelaskan keinginan lembaga atau organisasi dan menjadi pengangan dalam berusaha mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

Misi yang telah di susun dan disetujui perusahan atau lembaga pendidikannya, harus segera mensosialisasika misi tersebut kepad seluruh staf karywannya, dengan tujuan agar semua anggota dalam naungan lembaga tersebut dapat menjalankan tugasnya sesuai harapan bersama.

Karakteristik sebuah misi diantaranya:

a. Deklarasi Sikap,

   Misi harus memiliki detail spesifik dalam menyusun pernyataa .Ada dua alasan utama mengenai pernyataan tersebut antara lain: (1) kalimat dalam misi kemungkinan didapat dan dipertimbangkan oleh beberapa tujuan dan strategi dengan tidak melemahkan kreativitas manajemen. (2), memiliki sifat luas, agar mengatasi tingkat kepentingan dan klaim akan lembaga yang berbeda diantara skateholder yang ada. Dan akan lebih baik jika misi bersifat *reconciliatory* (mencakup seluruh aspek yang bersangkutan dalam lembaga). Pemangku kepentingan dan strategi yang digunakan saling berpengaruh, tuntutan dari pihak luar akan sanngat beragam dan kadang bertentangan.

b. Orientasi Pelanggan,

Misi yang baik akan mampu mendeskripsikan tujuan produk, jasa, pasar, landasan dan teknologi organisasi pada pelanggan. Menurut pandangan David (2015) misi sebaik nya dinyatakan dengan acuan, Mendeskripsikan cita – cita organisasi, Terbatas dalam bidang jenis usaha namun luas dalam kreativitas, Memiliki ciri khas tersendiri, Berisikan kerangka evaluative akan prospek saat ini. Menggunakan istilah yang mudah dipahami orang.

Dapat diambil pemahaman bahwa Misi yang baik itu ialah misi yang memikirkan kepuasan terhadap pelanggan. Karena misi mengarah pada bagaimana agar pelanggan dan lembaga merasa puas, dan bagaimana agar lembaga dapat bersaing secara sehat dan unggul dari pesaing lain. Serta dapat memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan usaha untuk memnuhinya. Dalam dunia pendidikan yang disebut pelanggan disini ialah para siswa dan orang tua siswa.

c. Deklarasi Kebijakan Sosial,

Menurut Yunus (2016) mengatakan bahwa pikiran dasar manajerial organisasi dirangkum dalam kebijakan sosial organisasi. Terdapat pengaruh kebijakan sosial terhadap misi bisnis. Masalah lingkungan sosial menjadi salah satu yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun misi. Karena lingkungan sosial mecakup pelanggan, masyarakat dan kelompok kelompok.

Untuk lembaga pendidikan sekolah sebaiknya misi memiliki karakteristik sebagai berikut, karena tanggung jawab sosial lembaga pendidikan timbul saat penetapan misi sekolah:

a. Ringkas, sebaiknya cukup kalimat tunggal
b. Mendeskripsikan hasil nyata yang ingin dicapai oleh sekolah
c. Inklusif, menyesuaikan dengan keyakinan dan nilai pendidikan

**3. Pentingnya Visi dan Misi**

Terdokumensatikanya visi dan missi kedalan literatur menjadi hal penting dalam kefektifan manajemen strategi, meskipun beberapa penelitian menunjukkan hasil pro – kontra. Terdokumentasikannya visi misi yang formal memberikan dampak pada ekuitas pemegang saham dengan dua kali lebih besar dari rata rata dibandingkan dengan organisasi tanpa visi misi secara formal.

Dalam perjalanan lembaga pendidikan, banyak hal yang dapat mempengaruhi bahkan menjadi gaya penggerak dalam penentuan visi maupun misi lembaga, sehingga terkadang lembaga pendidikan harus menyesuaikan, bahkan mengubah sehingga diperoleh kombinasi antara visi dengan m isi yang serasi agar dapat membawa lembaga tersebut kepada keberhasilan. Pendorong visi itu tergantung kepada bagaimana kita melihatnya. Dorongan visi ini akan dikombinasikan dengan misi lembaga pendidikan yang akan didirikan, sehingga pendirian lembaga pendidikan mempunyai pijakan yang kuat dalam menjalankan usahanya.

Dorongan visi ini sangat menentukan perjalanan lembaga pendidikan lainnya.

Visi – misi menjadi hal penting dalam menjalankan organisasi maupun lembaga pendidikan. Sebab dengan adanya visi dan misi ini,maka suatu lembaga pendidikan tersebut tau arah, jalan, apa saja hambatan dan apa saja kebutuhan yang harus di persiapkan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan yang telah  sama sama disepakati Visi dan misi juga di jadikan sebagai landasan dasar bagi suatu lembaga pendidikan.

# BAB II
# ANALISIS DALAM MANAJEMEN STRATEGI

## A. Analisis SWOT

### 1. Pengertian

Analisis SWOT merupakan proses telaah atas sesuatu berdasarkan keunggulan, kekurangan, sempatan, dan ancaman (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats)*. Analisis ini diperlukan proses penyusunan manajemen startegi kerana analisis ini merupakan proses identifikasi berbagai faktor secara sistematik. Faktor yang di identifikasi mencakup internal dan eksternal lembaga. Penelitian menunjukkan kinerja lembaga dapat ditentukan dari kombinasi dua faktor ini. Faktor internal meliputi kuat dan lemahnya lembaga sedangkan faktor eksternal berupa kemungkinan ancaman dan peluang yang muncul dari lingkungan luar lembaga. Agar kinerja lembaga dapat memperlihatkan hasil yang baik, lembaga harus mampu memanfaatkan secara tepat kekuatan dan peluang yang ada dan mampu menekan semua kelemahan yang dimiliki agar meminimalisir munculnya ancaman dari luar. Analisis ini juga merupakan salah satu metode dalam manajemen statergi pemenuhan tujuan jangka pendek dan panjang dari lembaga.

Seringkali analisis SWOT dijumpai atau ditemukan dalam lingkungan lembaga-lembaga pendidikan, metode analisis swot ini bertujuan untuk untuk mengklafikasikan kondisi yang sedang atau akan dihadapi. Analisis swot penting dalam suatu lembaga pendidikan.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian analisis swot dengan reaksi dan pandangan yang beragam tetapi semuanya sepakat dan setuju bahwa analisis swot merupakan

analisis yang dapat menggambarkan atau mengisahkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan yang sedang di hadapi dan yang akan dihadapi. Berikut pendapat para ahli mengenai analisis SWOT:

a. Philip kotle (2000), berpendapat bahwa analysis ini merupakan penguasaan pada keunggulan,kekurangan, kesempatan dan ancaman dalam diri seorang atau sekelompok organisasi. Baik itu dari lingkungan luar lingkungan organisasi maupun lingkungan didalam organisasi terhadap keadaan yang sedang dan akan terjadi.
b. Piarce dan Robinson (2008), berpendapat analisis ini merupakan rangkaian dari proses manajemen strategi lembaga dengan tujuan mengetahui keunggulan, kekurangan, lembaga Keunggulan/Kekuatan dan kekurangan/Kelemahan tersebut disandingkan dengan kesempatan dan ancaman lingkunagan luar sebagai dasar untuk menghasilkan berbagai cara-cara dalam menentukan strategi.
c. Yusanto & Wijdajakusuma (2003), mengartikan bahwa, Analisis SWOT merupakan perangkat lingkungan dalam organisasi, lembaga pendidikan maupun perusahaan (internal) dan lingkungan yang diluar organisasi, pendidikan dan perusahaan (eksternal) yang bertumpuh pada basis data tahunan.
d. Rangkuti, F (2006) , menjelaskan bahwa Analisis SWOT merupakan perlakuan yang berlandaskan pemikiran yang dapat melebihi standar dalam memaksimalkan peluang dan kelebihan yang dimiliki dan meminimumkan kelemahan dan ancaman.

Secara umum dapat dimaknai bahwa *SWOT Analysis* merupakan bentuk kajian Analisis terhadap kondisi dan situasi yang bersifat memberikan gambaran atau dekskriptif

sebagai salah satu cara atau arternatif, kemudian dikelompokkan berdasarkan fungsinya masing-masing untuk rencana strategi yang mengacu pada keunggulan dan kekurangan, serta kesempatan dan ancaman dalam pelaksanaan program lembaga pendidikan.

**2. Proses Analisis SWOT**

SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats), d*engan memakai analisis SWOT, kita dapat melakukan telaaah pada faktor dalam lingkungan yaitu keunggulan/kekuatan dan kekurangan/kelemahan (*strength* dan *weakness*) dan faktor luar lingkungan yaitu kesempatan/peluang dan ancaman dari suatu lembaga pendidikan dengan sistematik guna merencanakan dan menyusun strategi lembaga pendidikan.

Prosesnya menentukan langkah dari tujuan yang lebih jelas dari dugaan lembaga pendidikan juga mengetahui faktor-faktor yang ada pada lingkungan internal dan pada lingkungan luar yang dapat membantu atau tidak nya ketercapaian tujuan yang diinginkan dalam situasi yang sedang berkembang.

**3. Komponen-komponen Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah cara menyususn rencana strategi guna mengetahui keunggulan, kekurangan, kesempatan dan ancaman dalam lembaga pendidikan. Berikut ini komponen dari SWOT:

a. *Strength* (*S*) adalah ciri yang menjadi bagian dari lembaga pendidikan ata organisasi berupa suatu kelebihan yang yang ada pada lembaga pendidikan atau organisasi namun tidak dimiliki oleh organisasi ataupun lembaga pendidikan lainya.
b. *Weakness* (*W*) adalah ciri yang dimiliki lembaga pendidikan atau organisasi yang berupa kekurangan yang bisa menjadi kendala atau masalah dalam mewujudkan

tercapainya tujuan sehingga mengetahui hal tersebut diperlukan agar kelemahan dan kekurang didalam lembaga pendidikan dapat di selesaikan atau diatasi.

c. *Opportunity (O*) merupakan peluang yang muncul dan masuk dari eksternal organisasi atau lembaga pendidikan. Yang dapat berupa keuntungan atau keunggulan yang diperoleh.
d. *Threat* (*T*) merupakan suatu hal yang masuk dari lingkungan eksternal yamng mampu mengancam organisai atau lembaga pendidikn. Hal tersebut menjadi masalah yang perlu diselesaikan organisasi maupun suatu lembaga sekolah.

Strategi analisis swot bisa dijadikan sebagai metode atau cara untuk menganalisis dasar atau yang paling awal dari empat faktor berbeda yang dimiliki. Analisis diartikan sebagai studi dan telaah faktor dalam memanfaatkan keunggulan dan kesempatan yang muncul untuk menambah laba yang masuk dengan meminimalisir kelemahan dan ancaman yang datang. Melalui telaah ini lembaga akan mampu melihat sudut pandang dari sisi lain yang belum terlihat. Terdapat hal – hal yang baiknya di perhatikan dalam analisis ini yaitu:

a. Memungkinkan untuk bersifat subjektif karena setiap orang pasti memiliki pemikiran, yang berbeda sehingga menghasilkan swot yang berbeda padahal dalam tempat yang sama.
b. Mengharuskan memiliki kerelatifitasan. Penjelasan akan kekuatan dan dan kelemahan disajikan secara merinci agar dapat dipergunakan semaksimal mungkin dalam penyusunan rencana strategi.
c. Menganalisis berdasar kondisi dan situasi saat ini. Maksudnya yaitu analisis swot harus berdasarkan atas

keadaan yang ada sesuai dengan kondisi sekarang dan bukan merupakan suatu kondisi yang harus terjadi.

d. Menhindari kerumitan dan berlebihan. Maksudnya yaitu analisis swot harus menghindari kerumitan agar tidak mengalami kesusahan atau kesulitan serta harus menghindari analisis yang terlalu berlebihan.

**4. Kategori Analisis SWOT**

Terdapat dua kategori dalam analisis SWOT ini. Faktor internal dan ekternal lembaga. Faktor internal yaitu berupa kekuatan atau keunggulan yang ada pada suatu lembaga pendidikan yang tidak dimiliki lembaga pendidikan lainya sehingga menjadi faktor kekuatan yang mereka punya sedangkan weakness merupakan suatu kelemahan atau suatu masalah dalam lembaga yang harus segera dipecahkan.

Sedangkan Faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang datang dari luar lingkungan lembaga. Maksudnya yaitu suatu kesempatan atau peluang yang diliki oleh suatu lembaga dalam mengembangkan dan memajukan dan mewujdkan tujuan yang telah di rencanakan, sedangkan threat merupakan suatu ancaman yang datang dari lingkungan ekternal (luar) yang bisa jadi menghancurkan dan bisa merugikan terhadap lembaga yang tersaingi.

**5. Tujuan Analisa SWOT**

Tujuan adalah target kinerja yang lebih spesifik atau lebih khusus. Proses produksi, perkembangan pasar, fiansial, sarana, struktur lembaga, kesejahterahan anggota dan tanggung jawan lembaga memnjadi tujuan umum analisis ini. Tujuan melakukan analisis Swot adalah menbantu seseorang untuk memahami lembaga yang dimiliki untuk menghadirkan dari empat sudut pandang yang berbeda. Dalam lembaga yang baru, analisis ini sangat penting dilakukan untuk membantu proses perencanaan usahayang dilakukan. Dengan kata lain analisis swot membantu atau lembaga baru berada

dalam rel yang benar adan sesuai dengan ketentuan yang ada. Analisis swot dilakukan agar memudahkan lembaga pendidikan dalam mengetahui keunggulan atau kekuatan, kekuragan atau kelemahan, kesempatan atau peluang dan ancaman sehingga bisa menjadikan kekuatan sebagai daya saing untuk dapat memperoleh peluang untuk mendapatkan apa yang telah menjadi sasaran dan tujuan. Dalam organisasi, analisis swot merupakan krangka kerja yang membantu menganalisis semua faktor internal dan ekternal yang dapat mempengaruhi dan menentukan perencanaan. Sedangkan fungsi Analisis swot di pendidikan yaitu bertujuan untuk membantu lembaga pendidikan dalam merumuskan visi, misi serta tujuan dan standar nasional pendidikan.

**6. Sasaran Analisa SWOT**

Sasaran merupakan aspek general untuk jangka panjang yang hendak dicapai. Cenderung memiliki sifat umum dan kadang abstrak. Sasaran tidak perlu spesifik cukup hal umum yang hendak diraih. Sasaran yang ringkas, jelas dan dapat memumbuhkan motivasi kerja akan memjadi pembeda dari sukses tidaknya lembaga.

Dalam dunia bisnis Sasaran perusahaan adalah memaksimalkan laba, perusahaan harus bisa mengetahui dan merencanakan laba jangka pendek atau laba jangka panjang dan tindakan yang bisa dilakukan serta solusi yang akan mereka sepakati. Sasaran untuk laba ini dapat dilakukan melalui tingkatan kepuasan pelanggan dengan cara, yaitu melalui pelanyanan atau harga yang murah dan terjangkau tetapi masih berkualitas. Sedangkan Sasaran dan tujuan analisis swot dalam pendidikan adalah masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan kepentingan akan pendidikan.

## B. Analisis Lembaga

Analisis lembaga lingkungan dan pesaingan, adalah sekumpulan tingkatan-tingkatan manyarakat dalam lingkup luas yang mampu mempengaruhi lembaga-lembaga yang ada didalamnya. Lingkungan lembaga adalah sekumpulan aspek yang dapat mengancam lembaga pendidikan baru, objek pendidikan dan identitas lembaga pendidikan pesaing yang berpengaruh langsung pada lembaga serta langkah dan respons kompratifnya.

## C. Analisis Pesaing

Analisis pesaing merupakan salah satu perbuatan menganalisis kegiatan yang dilaksanakan pihak rival lembaga yang bergerak dibidang dan tingkat pendidikan yang sama. Terdapat hal yang bisa dilakukan yaitu menelaah jumlah pesaing, kelebihan dan kekurang milik pesaing berdasarkan kualitas produk yang mereka tawarkan , idenfikasi peluang dan ancaman,yaitu meneliti atau menganalisis berapa banyak peluang atau kesempatan yang dapat diperoleh dengan tidak melupakan ancaman yang ada. idenfikasi keunggulan dan kelemahan, yaitu lembaga harus mengetahui dimana keunggulan yang ada pada lembaga yang tidak dimiliki oleh pesaing dan juga tidak melupakan untuk mengatasi kelemahan yang ada di lembaga.

Tujuan dari analisis pesaing adalah untuk meramalkan dan mengetahui tingkah laku pesaing lembaga pendidikan terdekat. Pentingnya analisis pesaing bagi lembaga bergantung pada struktur dan strategi lembaga tersebut. Tujuan utama analisis lembaga yaitu:

1. Memprediksi strategi yang akan dipakai oleh pesaing.Yaitu analisis pesaing bertujuan untuk menganalisis atau mengamalkan strategi atau rencana pesaing yang akan dilakukan dimasa akan mendatang.

2. Memperdikasi reeaksi pesaing terhadap inisiatif dan strategi yang ditetapkan lembaga. Yaitu untuk mengira kemungkinan reaksi atau respon yang akan dilakukan oleh pesaing terhadap strategi yang telah kita tetapkan dan rencanakan.
3. Mencari celah yang daapat menguntungkan lembaga. Yaitu untuk menentukan atau mempengaruhi bagaimana agar perilaku pesaing dapat menghasilkan keuntungan untuk lembaga.

Kunci untuk mencapai ketiga tujuan ini adalah dengan berusaha memahami dan mengerti pesaing, sehingga kita dapat memperkirakan atau menduga pilihan strategi serta reaksi mereka apabila terjadi perubahan tindakan kompetitip dan perubahan lingkungan yang dilakukan oleh lembaga kita. Strategi untuk meningkatkan keseimbangan kekuatan pesaingan yaitu satu, yang bisa dilakukan yaitu mengetahui ciri khusus kunci yang menyebabkan turunnya tingkat kemampuan yang ada. Kedua adalah membandingkan faktor-faktor yang ada dimana yang dapat mempengaruhi perubahan inisiatif dan arternatif strategis.

# BAB III
# IDENTIFIKASI LINGKUNGAN EKSTERNAL LEMBAGA PENDIDIKAN

## A. Lingkungan Eksternal

Menurut Morphet lingkungan merujuk pada keadaan internal dan eksternal. Sisi eksternal lngkungan meliputi keadaan sosial politik dan ekonomi (Offirstson, 2014). Eksternal lingkungan menjadi aspek yang mampu berpengaruh pada lingkungan sekitar. Terdapat ekternal lingkungan yang mampu mempengaruhi karakter siswa berupa lingkungan di rumah, disekolah dan masyarakat (Mustoip, 2018).

Gunawan (2017) menambahkan salah satu proses dalam manajemen strategi adalah penilaian lingkungan lembaga melalui proses analisis lingkungan lembaga. Yang dimaksudkan disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh didalam dan sekeliling lembaga yang berdampak pada kehidupan lembaga berupa kekuatan eksternal.

> "Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar lembaga/ organisasi dimana lembaga/ organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua organisasi tersebut. Sedangkan lingkungan eksternal lembaga/ organisasi, yaitu lingkungan masyarakat, lingkungan kerja sama antar lembaga/ organisasi, lingkungan lintas pimpinan lembaga/ organisasi" (Gunawan, 2014).

Diperlukan antisipasi, kepatuhan, penilaian dan penyertaan akan adanya aspek eksternal lingkungan saat proses keputusan staegi diambil. Baik kepala sekolah maupun peneglola pendidikan yang bertugas sebagai pengambil keputusan seringkali mengacuhkan aspek internal maupun ekternal lembaga demi kepentingan urusan rutin, dinas dan bekerja yang diatur birokrasi tingkat tinggi semata (Kholis, 2014).

## B. Analisis Lingkungan Eksternal

Seluruh Informasi yang didapatkan dari telaah dua aspek lingkungan selajutnya diproses dengan cara penilaian dan penarikan simpulan. Bryson mengemukakan tiga langkah utama analisis lingkungan strategi ialah:

1. Scanning, memindai perkembagan trend dan lingkungan
2. Monitoring, mengawasi perubahan lingkungan secara konsisten
3. Forecasting, memperkirakan kemungkinan hasil yang diperoleh dari hasil observasi
4. Assessing, penentuan waktu dan makna perubahan ternd lingkungan dalam manajemnen strategi lembaga

Telah banyak terjadi permasalah lingkungan eksternal pendidikan. Penyebab terjadinya permaslaha tersebut didasarkan pada kenyataan kompleksnya dimensi ekternal dari pendidikan itu sendiri. Cakupan Dimensi ekternal pendidikan meliputi, sosial, politik, ekonomi juga budaya.

1. Masalah sosial

   Perubahan sosial merupakan peristiwa yang tidak bisa terelakkan, meski perubahan tersebut berjalan lambat maupun yang berjalan cepat. Sebagaimana fungsi pendidikan yakni melakukan inovasi-inovasi sosial untuk

sebagai pendorong dinamika sosial. Fungsi tersebut ang dianggap sebagai agen perubahan sosial malah melahirkan banyak penafsiran. Konsekuensi yang dihadapi akan pesatnya perkembangan ilmu pendidikan dan teknologi berupa lebih pesatnya laju perubahan sosial dibandingkan laju upaya pembaharuan dan perubahan bidang pndidika. Akibatnya menjadi lebih menonjolkan fungsi pendidikan sebagai konservasi budaya namun belum mampu melakukan antisipasi yang akurat pada perubahan sosial.

Mengenai paradoks hubungan keterkaitan pendidikan dengan dinamika sosial pada penjelasan sebelumya dapat dijadikan catatan bahwa Negara yang tidak mampu mengikuti laju revolusi industry mutahir akan semakin tertinggal dan semakin lama akan kehilangan kemampuan untuk mempertahankan kedudukannya sebagai negara merdeka. Dengan kata lain, ketidak mampuan mengelola dan mengikuti dinamika perubahan sosial sama artinya dengan menyiapkan keterbelakangan. Permasalahan perubahan sosial, dengan demikian harus menjadi agenda penting dalam pemikiran dan praksis pendidikan nasional.

2. Masalah politik

Pendidikan akan selalu nampak memiliki keterkaitan erat dengan kehidupan politik. Para pemegang kekuasaan akan senantiasa mempengaruhi perkembangan program dan kegiatan pendidikan serta selalu menjaga hubungan baik denagn institusi pendidikan yang berdiri demi menjaga kekuasaan mereka tetap aman.

Keterkaitan pendidikan dengan bidang politik dapat terbentuk berdasarkan beberapa aspek berikut:

a. Pembentukan sikap kelompok (*group attitude*), ialah mereka cenderung menginginkan sistem pendidikan secara terpisah, maka dari itu timbul dua sistem yaitu: Sistem keagaman Islam dan Sistem non keagamaan Islam, Maka lahirlah sekolah Islam, sekolah Kristen dan lain-lain.
b. Masalah pengangguran (*unemployment*), dalam dunia politik seseorang itu harus mempunyai pendidikan yang cukup tinggi karena hanya publik yang terdidiklah yang diminta turut serta bertanggung jawab dalam pembangunan bangsa. Sedangkan bagi mereka yang berpendidikan rendah pengangguranlah baginya.
c. Peranan politik kaum cendekiawan (*the political role of the intelligentsia*). Kaum Cendekiawan ialah orang orang dari kelompok ilmuan pendidikan yang baik. Salah saatu Peran penting dalam dunia politik dijalankan oleh para cendekiwan. Ikut andil dalam menjalankan roda pemerintahan dan berpengaruh pada laju perkembangan politik sebuah Negara. Dalam proses lembaga pendidikan pun terdapat dimensi dan aspek politik didalamnya serta memiliki funsi penting dalam sistem politik dan perilaku politik dalam bentuk yang berbeda.

3. Masalah ekonomi

Dukungan sarana dan media pelajar sangat dibutuhkan anak anak untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Pemenuhan dukungan tersebut tidak akan terlepas dari kecukupan dan kestabilan perekonomian keluarga. Perekonomian keluarga merupakan bagian

penting akan keberhasilan dan kegagalan pendidikan anak.

Dalam rangka menciptakan kegiatan belajar efktif dan efisien, para pengelola sekolah sangat membutuhkan dukungan ekomomi dari para orang tua siswa. Sebagai contoh perlengkapan media dan sarana belajar di suatu sekolah namun sarana belajar siswa di rumah jauh dari memadai, akan membuat proses belajar mandiri siswa di rumah tidak efektif dan tidak seperti yang menjadi harapan. Hal tersebut mengggambarkan bahwa permasalah ekonomi akan mampu mempengaruhi proses belajar siswa di sekolah maupun di rumah.

4. Masalah budaya

Hubungan pendidikan dengan budaya yang paling sederhana bisa diamati dari dimikiknya sikap dan perasaan malu. Dewasa ini perasaan malu kian menipis dan menguap yang membuat mereka mampu melakukan hal-hal yang mulanya dipandang kurang bahkan dianggap tidak pantas dengan santai. Terdapat bebrapa pengaruh barat yang mulai menjangkit bangsa, khususnya mereka usia sekolah yaitu selebmania, kecintaan secara berlebihan terhadap artis idola. Yang tanpa mempertimbangkan moral artis tetap saja menggilai sosok artis yang diidolakan.

## C. Pentingnya Analisis Lingkungan Dan Pesaing

Terdapat dua faktor penting yang menjadikan analisis lingkungan akan lebih baik selalu dilakukan para pemimpin lembaga (Wahyudi, 1996), yaitu:

1. Lembaga berdiri karena adanya interaksi aspek aspek dari lingkungan yang senantiasa mengalalmi perubahan.

2. Kinerja dari bermacam bagian kerja lembaga dipengaruhi oleh kompleks dan rumitnya lingkungan. Kehati – hatian sangat diperlukan dalam menyusun strategi untuk mengantisipasi ketidak pastian dan kerumitan masa depan.

Dalam dunia lembaga pendidikan, persaingan menjadi sesuatu yang wajar terjadi. Persaingan terjadi karena adanya usaha dalam memperoleh objek pendidikan yang maksimal. Sehingga biasanya hanya pemimpin lembaga pendidikan yang memiliki kegigihan mental yang mampu menhadapi persingan dan krisis yang mungkin terjadi dalam peralanan karir lembaga pendidikan.

Purnomo & Firmansyah (1999) berpendapat bahwa persaiangan memperebutkan objek pendidikan berkaitan erat dengan kecekatan lembaga pendidikan dalam memahami selera pasar dan pemilihan pasar usaha yang tepat. Diperlukan sebuah strategi agar obyek pendidikan menjadi loyal dan tidak berpaling ke pesaing lain. Purnomo & firmansyah uga menambahkan lembaga pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal berikut dalam menhadapi persaingan:

1. Melakukan telaah dan mengambil pelajaran terhadap keunggulan yang dimilki pesaing.
2. Melakukan telaah dan mampu mencari celah peluang terhadap kelemahan yang dimiliki pesaing.

## D. Dimensi Peluang dan Ancaman Eksternal

Dimensi Eksternal lingkungan terdiri atas peluang dan ancaaman (Amirullah, 2015). Sebelum menguraikan dimensi-dimensi peluang dan ancaman eksternal, berikut dijelaskan pemahaman antara peluang dan ancaman.

1. Peluang**,** salah satu dimensi eksternal lingkungan yang bersifat positif. Peluang diartikan sebagai kesempatan yang dapat dimanfaatkan lembaga untuk mencapai tujuan. Contohnya adannya peluang dari kepercayaan yang baik dari masyarakat akan menarik orang tua peserta didik baru untuk mendaftarkan anaknya masuk ke sekolah tertentu .
2. Ancaman diartikan sebagai kondisi yang dapat menghambat kelancaran proses lembaga yang berasal dari eksternal lingkungan. Contoh adanya isu ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga akan memnghambat jalanya pergerakan lembaga.

Kejelian pimpinan lembaga diperlukan dalam menemukan peluang. Peluang dapat ditemukan dengan mengikuti perkembangan trend baru dari dinamisnya perubahan limgkungan. Peluang juga dapat didapat dari kotak kritik dan saran yang berasal dari masyarakat sekolah. Begitupun ancaman dapat di identifikasi berdasarkan kondisi lingkungan dari pengaruh lembaga lain.

## E. Analisis Matriks Evaluasi Eksternal

"Matriks evaluasi ini terdiri atas peluang dan ancaman eksternal perusahaan atau industri. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada keadaan ekonomi, sosial,budaya,demografi, lingkungan politik, hukum, pemerintah, teknologi, dan kecenderungan persaingan serta peristiwa yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu perusahaan atau industri secara signifikan dimasa depan" (Sambodo, 2008).

Sambodo juga berpendapat bahwa analisis lingkungan merupakan rangkaian kegiatan memindai, mengobservasi, memprediksi dan menilai perkembangan internal dan ekternal lingkungan. Dalam melakukan analisis terhadap beragamnya dimensi eksternal lingkungan akan lebih baik terlebih dahulu melakukan hal berikut:

1. Mengidentifikasi sekesuaian antara strategi yang telah disusun dan keadaan lingkungan saat ini lembaga pendidikan dengan memprediksikan hal yang menjadi dasar penggunaan strategi tersebut.
2. Memprediksi masa depan dari perubahan lingkungan dan yang menjadi dasar pembuatan strategi.

Teknik yang dapat dilakkan dalam analisis lingkungan yaitu sebagi berikut:

1. Tekhnik Menghimpun informasi lisan, baik mendengar-kan secara fomal atau non formal
2. Tekhnik Menghimpun informasi tulisan, mendokumen-tasikan informasi yang tersedia pada orang lain
3. Tekhnik mata-mata, menyelidiki informasi mengenai keunggulan yang dimiliki pesaing.
4. Teknik observasi, melihat langsung kegiatan lembaga pendidikan lain (studi banding)
5. Peramalan secara formal. Yaitu meramalkan semua factor lingkungan.

Jadi, dalam telaah lingkungan harus teliti karena tantangan harus di analisis karena teknik tersebut sangat berguna bagi lingkungan

# BAB IV
# IDENTIFIKASI LEMBAGA PENDIDIKAN INTERNAL

## A. Lingkungan Internal

Menurut Riyanto (2018) aspek struktur, sumberdaya dan budaya menjadi penyusun internal lingkungan. Analisis internal lingkungan perlu dilakukan guna memahami keunggulan dan kekurangan milik lembaga pendidikan. Struktur berkaitan dengan cara komunikasi, pembagian tugas wewenang dan alur kerja. Struktur sering diistilahkan dengan rantai perintah dalam lembaga pendidikan dan biasanya disajikan dalam grafis bagan. Dalam budaya lembaga pendidikan berkaitan dengan nilai, keyakinan dan harapan dalam longkup anggota. Aturan norma dalam lembaga pendidikan berasal dari manajemen atas agar para anggota lebih operatif dalam bersikap. Dan dalam sumberdaya lembaga pendidikan biasanya berupa sumber daya manusia yaitu guru dan sumber daya fisik lembaga. Sumberdaya disebut juga asset milik lembaga. Aset ini juga mencakup keahlian dan kemampuan yang dimilki anggota serta mampu mengelola aset financial dan sarana milik lembaga pendidikan secara fungsional. Dapat dikatakan internal lingkungan ialah aspek dari dalam lembaga pendidikan yang terdiri dari keunggulan dan kelemahan dari aset milik lembaga pendidikan.

## B. Analisis Internal Lingkungan

Amirullah (2015) mendefinisikan bahwa proses merencakan strategi dengan menelaah, pengelolaan, pelaksanaan kegiatan, pengembangan, penelitian, aset,

karyawan juga aspek kauangan dan pengelolaan dalam menentukan keunggulan dan kelemahan lembaga pendidikan agar dapat menggunakan secara efektif peluang yang tersedia serta menekan ancaman yang datang.

Dalam analisis ini kegiatan penilaian dari faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan dari lembaga juga dilakukan. Profil dari sebuah lembaga dapat terbentuk dari aktifitas ini. Profil ini akan menjadi informasi bagi orang lain untuk menetahui sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki lembaga (Puspita, 2016).

Dapat ditarik simpulan bahwa analisis internal lingkungan ialah usaha lembaga pendidikan dalam merencanakan strategi efektif agar dapat memasimalkan manfaat peluang yang ada seperti sumberdaya manusia, opersional, modal, dan pemasaran agar kelemahan dan kekuatan dalam lembaga pendidikan dapat teridentifikasi dalam mengatasi ancaman yang ada di dalam lingkungan.

## C. Pentingnya Analisis Internal

Upaya identifikasi kekuatan dan kekurangan lembaga pendidikan merupakan fokus utama dan alasan mengapa analisis internal lingkungan menjadi penting dilakukan. Kondisi lembaga pendidikan untuk melakukan dengan baik seluruh tugas dengan secara tepat memberdayakan sumberdaya, kemampuan dan keunggulan lembaga merupakan sebuah kekuatan.

Sedangkan kondisi saat ketidakmampuan lembaga pendidikan menjalankan tugas operasionalnya karena disebabkan keterbatasan kemampuan, kapabilitas dan sumber daya yang dipunyai menjadikan keterhambatan kinerja lembaga pendidikan dinamakan kekurangan. Selain kekuatan dan kekurangan lembaga pendidikan, situasi kompleks yang

ditemui lembaga pendidikan menjadi faktor lain pentingnya pengadaan analisis internal lingkungan.

Begitupun dalam lingkup lembaga pendidikan pengadaan analisis internal penjadi penting karena hal tersebut berguna untuk membentuk manusia menjadi baik dan benar dan taat kepada allah, serta untuk mewujudkan manusia yang memiliki kualitas zikir, fikir dan amal soleh yang unggul dalam meningkatkan intelektual agar memiliki akhlak yang baik.

Pelaksanaan analisis internal menjadi penting bagi dunia pendidikan maupun dunia bisnis karena simpulan akan kekuatan dan kelemahan milik lembaganya akan terlihat serta untuk menciptakan adanya persaingan yang efektif. Serta untuk meningkatkan intelektual manusia agar memiliki akhlak dan kepribadian yang baik.

## D. Komponen Analisis Internal

Amirullah (2015) membagi faktor-faktor analisis lingkungan internal organisasi dalam 7 faktor utama yaitu: Pemasaran, Keuangan, proses produkdi dan opersional, pengelolaan SDM, Manajemen mutu, layanan informasi, Organisasi dan manajemen umum

Adapun untuk menganalisis lingkungan internal suatu lembaga pendidikan perlu adanya pemahamanan tentang:

1. Sumber daya, diartikan sebagai aspek penyusun proses kegiatan di lembaga pendidikan. Terbagi menjadi dua yaitu berwujud yaitu output lembaga pendidikan yang bisa dihitung, dilihat dan disentuh. Sedangkan sumber daya yang tak berwujud ialah intelektual dan hak cipta yang sifatnya tidak terlihat.
2. Kemampuan, diartikan sebagai kapasitas lembaga pendidikan untuk mengintegrasikan kegunaan

sumberdaya yang ada guna mencapai suatu tujuan lembaga pendidikan tersebut.

3. Kompetensi inti, merupakan sumber daya dan kemampuan lembaga pendidikan agar terlihat lebih unggul dibandingkan dengan yang lainnya.

Jadi, komponen analisis internal yaitu adanya sumber daya yang mendukung, adanya kemampuan atau keahlian yang dimiliki untuk dapat bersaing dan lebih unggul dari sekolah lainnya.

## E. Sistem Informasi Manajemen

1. Pengertian Sistem Informasi Manajemen

Proses penggambilan keputusan memutuhkan data dan informasi yang akurat dan berkualitas. Mendapatakan Informasi yang berkualitas memerlukan banyak usaha. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu membuat sistem informasi manajemen. Sistem informasi manajemen diartikan sebagai sistem untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan dalam manajemen. Jika sistem berkualitas maka informasi yang didapat akan berkuaitas pula. Informasi yang terlah terkumpul selanjutnya oleh manajemen digunakan dalam pengambilan keputusan atas masalah yang muncul dalam lembaga pendidikan. Melaui sistem informasi ini diharapkan mampu menyelesaikan masalah secara cepat dan tepat dan sesuai kebutuhan.

Terdapat pendapat bahwa SIM ialah cara formal dalam menyajikan informasi akurat dan *ontime* bagi manajemen agar memudahkan keputusan diambil dan memungkinkan efektifitas dari fungsi-fungsi dalam manajemen (perencanaan, pengendalian & operasional) (Stoner dalam Patma (2018)).

Sistem informasi manajemen atau disingkat SIM juga merupakan alat pendukung diperolehnya informasi bagi manajemen pengambil keputusan. Seluruh pihak yang terhubung masuk kedalam *interganizational information* sistem yang memungkinkan adanya interaksi antara pihak pihak yang memiliki kepentingan (Ahmad, 2017). Adanya SIM dalam bidang pendidikan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya:

a. Ketersediaan sistem pengelolaan informasi dan data
b. Pendukung proses pengambilan keputusan karena data dn informasi dapat terintegrasi
c. Ketersediaan info dan data yang lengkap untuk stakeholder bidang pendidikan.

Keberadaan sistem informasi sangat mengutungkan. Fungsinya sebagai penyedia informasi akurat dan berkualitas akan mampu menjadi pendukung seluruh pelaksanaan fungsi sebuah manajemen.

2. Tujuan Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) terbantuk berdasarkan tujuan agar sebuah organisasi memunyai sistem andal yang mampu mengelola data dan informasi yang masuk demi kepentingan pengambilan keputusan rutin dan strategis yang efektif manajemen. Demi kefektifan Pengunaan SIM maka perlu dipahami aspek pembentuk sistem yaitu organisasi, manajemen dan teknnologi ornasisasi. Menrut Ahmad (2017) berikut ini elemen-elemen yang terkandung dalam SIM:

a. Organisasi mencakup prosedur oprasional, struktur dan manusia
b. Manajemen terdiri atas observasi peluang, strategi memenuhi kebutuhan, pengalikasian orang dan dana serta koordinasi kerja.

c. Teknologi berupa alat yang berguna dalam menajemen

Dapat dipahami SIM didang pendidikan memiliki tujuan memudahkan pengelolaan data akademik dan non-akademik, penyedia informasi perkembangan belajar siswa dan acuan bagi sekolah dalam menyusun peraturan.

## F. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks evaluasi faktor internal berisikan tentang kelebihan dan kelemahan dari sebuah lembaga pendidikan. Kedua hal tersebut ialah aktifitas pengendalian lembaga akan pencapaian prestasi baik dan buruk lembaga. Kelebihan dan kelemahan akan terlihat pada kegiatn manajemen, akunting, sistem informasi manajemen dan kegiatan pengembangan. Lembaga. Mampu mengenal dan melakukan evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan lembaga pendidikan. menjadi hal penting dalam manajemen strategi. Perlu adanya usaha keras agar lembaga pendidikan. mampu mengoptimalkan manfaat kekuatan dan melakukan perbaikan dari kelemahan internal lembaga. Dalam dunia pendidikan persaingan terjadi saat lembaga berusaha memproleh objek pendidikn. Selain melihat kinerja, kepemilikan sumber daya dan kualitas mutu yang baik menjadi elemen – elemen dalam menetapkan kekuatan dan kelemahan internal lembaga (Dwiastuti, 2008).

Sehingga diketahui bahwa matriks evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui kuat dan lemahnya keadaan internal suatu lembaga pendidikan, sehingga kita mengetahui posisi lembaga tersebut.

# BAB V
# RUMUSAN STRATEGI TUJUAN JANGKA PANJANG

## A. Pengertian Manajemen Strategi

Nazarudin (2018) berpendapat bahwa “Manajemen strategi merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kota kasa “manajemene” dan “strategic”, keduanya memiliki pengertian masing masing, namun setelah tergabung menjasi satu kalimat akan memunculkan definisi baru. Untuk itu penting adanya pembahasan menegai pengertian kedua kata diatas.

Definisi manajemen strategik menurut Kenneth Primozik yaitu “sebagai suatu proses yang mempunyai akibat antara lain: perubahan slah satu komponen yang lain, proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan proses yang berurutan” (Nazarudin, 2018, h. 5).

Jadi dapat disimpulkan bahwa, manajemen strategi adalah ilmu yang akan kita terapkan dalam membuat, menerapkan dan melakukan evaluasi keputusan strategi setiap dalam pencapaian suatu tujuan lembaga pendidikan dimasa yang akan datang.

## B. Rumusan Manajemen Strategi

Manajemen strategik merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi, mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencaan tersebut”. (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22)

“Manajemen strategic merupakan level teretinggi dan dalam aktivitas manajemen. Manajemen strategik bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi. Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategik harus erat dengan tujuannya”. (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22).

“Rumusan startegik melibatkan tindakan analisis situasi baiak secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro, yaitu mengatur sasaran, menentukan visi dan misi jangka panjang (peran yang akan diberikan organisasi tersebut untuk masyarakat), dan perencanaan. Langkah-langkah rumusan manajemen strategik ini kadang-kadang dideskripsikan dengan situasi anda sekarang yang menentukan kemana anda akan melangkah ,dan bagaimana cara menuju kesana. Hal ini sangatlah esensial dalam perancanaan manajemen strategic. Implementasi manajemen strategic melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personel, waktu, dukungan teknologi), membuat serangkaian langkah semisal tim multi fungsi, pemberian tugas khusus, melakukan organisasi proses, memantau hasil, melakukan benchmark, evaluasi perkembangan dan efisiensi proses, melakukan control variasi, dan melakukan penyesuaian jika dibutuhkan” (Taufiqurokhman, 2016, hal. 22-23).

## C. Tujuan Jangka Panjang

Di dalam buku Manajemen Strategik Komprehensif karangan AB. Susanto. Mengenai "Hasil yang ingin dicapai lembaga setelah bertahun-tahun disebut orientasi jangka panjang. Tujuan-tujuan jangka panjang ini biasanya terdiri dari profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan antar karyawan, tanggung jawab public, dan pengembangan karyawan". (Susanto, 2014, hal. 119).

> "Strategi besar adalah aksi-aksi besar komprehensif dan terencana yang dilakukan agar tujuan jangka panjang dapat tercapai meski lembaga berada ditengah-tengah lingkungan yang dinamis. Ada 12 pendekatan mendasar dalam strategi besar, yaitu konsentrasi, pengembangan pasar, produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertical, patungan, diverifikasi konsentris, diversifikasi konglomerasi, putar haluan, divestasi, dan likuidasi". (Susanto, 2014, hal. 119).

Lebih lanjut menurut Susanto strategi jangka panjang disusun berdasarkan tujuan berikut:

1. Pejabat strategi, ialah personal dengan tanggung jawab terbesar akan kesuksesan dan kegagalan lembaga. Personel ini biasanya perpangkat eksekutif kepala, CEO, pemilik, ketua, eksekutif diretur, atau pengusaha.
2. Misi lembaga, yaitu penyataan memiliki tujuan untuk memnujukkan kekhasan lembaga. Misi merupakan cakupan operasional perushaan dalam bidang produksi juga pemasaran produk.
3. Peluang dan ancaman eksternal, lembaga dalam perjalannya akan banyak mendapat pengaruh dari bidang

ekonomi, budaya sosial, dinamika masyarakat, politik, pemetintahan, teknologi dan dinamika persaingan.

4. Tujuan jangka panjang, ialah hasik khusus rumusan pencapaian lembaga. Rumusan ini biasanya berjangka waktu lebih dari satu tahun. Kesuksesan lembaga bergantun pada tujuan ini. Tujuan ini memudahkan evaluasi, mnciptakan keselarasan dan pengkoordinasian. Adanya tujuan ini memfokuskan penetapan dasar agar perencanaan, control dan evaluasi berjalan efektif.

Untuk hasil yang dicapai lembaga dalam masa satu tahun disebut tujuan tahunan atau jangka pendek. Tujuan jangka pendek terdiri dari hal-hal yang mirip dengan tujuan jangka panjang.

## D. Strategi Keunggulan Bersaing

Di dalam buku Manajemen Strategik Teori-Konsep-Kinerja karangan Amirullah dikenal dengan "Istilah keunggulan bersaing (*competitive advsantage*) secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industri atau pasar produk yang sama atau dalam suatu lingkungan persaingan". (Amirullah, 2015, hal. 94).

Dalam pendidikan memerlukan strategi agar dapat bersaing secara baik. Dalam pendidikan, memiliki kreativitas, ide yang segar dan inovasi merupakan strategi bersaing. Perkembangan bidang pendidikan semakin dinamis, dilihat dari semakin banyak berdirinya lembaga – lembaga pendidikan baru. Perkembangan dan pertumbuhan lembaga pendidikan salah satunya didorong oleh meningkatnya

kesadaran masyarakat akan pendidikan. Namun perlu diingat bahwa yang menjadi penilaian utama dalam pengembagan lembaga pendidikan ialah kompetensi dan kualitas dari lembaga pendidikan itu sendiri.

Keberadaan guru dan dosen sebagai sumber daya pendidikan dan aktor tama proses pembelajaran di lembaga pendidikan tidak mungkin mampu tergantikan meskipun terjadi percepatan laju perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnologi dalam kehidupan. Terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan tekhnolongi bukan halangan bagi guru dan dosen melaikan menjadi tantangan yang menuntut mereka untuk memiliki kompetensi professional lebih tinggi yang mereka miliki.

Pertimbangan akan kelebihan yang dimiliki lembaga pendidikan seperti memiliki tenaga pendidik berkualitas yang mampu bersaing untuk memajukan mutu dari pendidikan harus dipertimbangan dalam strategi keunggulan bersaing. Selain itu beberapa hal yang juga harus dipertimbangkan yaitu penggunaan kurikukulum dan metode pembelajaran inovatif meminimalkan kebosanan di kelas. Memiliki rasa dedikasi tinggi terhadap pendidikan dalam bertugas dan rasa tanggung jawab mencerdaskan anak didik harus tertanam dalam diri tenaga pendidik.

Semakin terasa ketat persaingan antar lembaga pendidikan mengharuskan para pemimpin lembaga untuk memberikan perhatian lebih pada lembaga agar tetap bertahan dan unggul. Setiap lembaga relative memiliki kespesifikan keunggulan yang mampu membuat lembaga tetap bertahan. Jika lembaga  tidak mampu mengikuti arus persaiangan perkembagan lembaga pendidikan yang kompleks maka akan kalah bersaing dan tidak menutup

kemungkinan merelakan lembaganya harus berhenti. Sebagian besar lembaga pendidikan dikelola oleh masyarakat sehingga memerlukan inovasi sehingga membutuhkan kreatifitas dan kepekaan membaca kebutuhan masyarakat di tengah harapan dan kemampuan lembaga pendidikan di dalam melayani. Kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang mau tidak mau harus disikapi sebagai tantangan, bukan hambatan. Hal demikian itu menuntut segala aspek mampu mempersiapkan untuk kompetitif dalam mengembangkan segala capaiaan yang diinginkannya guna mencapai tujuan.

## E. Strategi Tingkat Lembaga

### 1. Strategi Kompetitif

Kegiatan pembelajaran pada setiap lembaga pendidikan seluruhnya mengarah pada hasil output lembaga berupa sumber daya manusia (SDM) sesuai harapan untuk memberikan kepuasan kepada stakeholder yang dalam jumlah lulusan dan jangka waktu tertentu sesuai tujuan. Lembaga pendidikan yang mampu memberikan lulusan yang baik akan menumbuhkan rasa kepercayaan dari para rang tua dan masyarakat. Kepecayaan masyarakat terhadap suatu lembaga pendidikan akan mampu memperkokoh dan melanggengkan berdirinya lembaga pendidikan.

Strategi kompetitif yang dimaksudkan ialah upaya peningkatan kulitas daya saint lembaga agar mampu menjadi lembaga pendidikan berkualis, dan diminati para peserta didik. Jelasnya startegi kompeteititif merupakan kemampuan yang dimiliki lembaga pendidikan atau organisasi untuk memformulasi pencapaian peluang melalui maksimalisasi minat peserta didik terhadap lembaga pendidikan.

Pada dasarnya strategi kompeteitif yang telah berjalan dalam lingkungan lembaga pendidikan merupakan adopsi dari strategi kompetitif dari perusahan-perusahaan yang mampu membuat produk unggul dan banyak menyita perhatian konsumen. Dalam lingkup lembaga pendidika strategi kompetitif dimaknai sebagai cara bagaimana sebuah lembaga pendidikan untuk mampu menarik minat dari konsumen pendidikan agar lembaga pendidikan yang ada mampu menjadi lembaga pendidikan yang diminati oleh khalayak umum. Tentu saja kualitas lembaga pendidikan akan menjadi acuan strategi kompetitif utama dalam menjaring konsumen secara baik dan benar. Selain itu, sekurang-kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki organisasi/lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu adanya nilai pandang pelanggan dan keunikan layanan pendidikan. Keunggulan kompetitif dalam lembaga pendidikan adalah adanya inovasi, kretifitas, kualitas pendidikan, dan menjadi rujukan peminat para siswa selain lembaga tersebut juga memiliki diferensiasi program unggulan sehingga mampu memberikan daya tarik bagi mereka yang menginginkan pendidikan yang berbeda dan berkualitas.

**2. Strategi insentif**

Insentif merupakan pemberian bonus bayaran berdasarkan pespektif karir dengan kinerja. Sesorang dianggap memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kesejahteraan, dan waktu luangnya. Maksud pernyataan diatas ialah bahwa seseorang akan malas melakukan pekerjaan yang tidak berhubungan dengan kesejahteraan ekonomi mereka. Strategi insentif dapat dilaukan berdasarkan

kinerja tahunan dan capaian jangka panjang (Taufiqurokhman, 2016).

Sehingga dapat dikatakan bahwa insentif adalah sesuatu yang akan kita peroleh dari hasil kinerja kita yang mampu memenuhi target dari pemaksimalan kinerja yang kita lakukan (mendapatkan peluang yang lebih atas kinerja yang kita lakukan di dalam suatu pekerjaaan).

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Taufiqurrokhman (2016) terdapat jenis-jenis insentif yang dapat diberikan, yaitu:

a. Penghargaan keuangan berupa naik gaji, bonus gaji, manfaat, dan fasilitas yang diberikan
b. Penghargaan psikologis dan social berupa pemberian promosi, pemberian tanggaung jawab lebih, peningkatan ekonomi, iklim kerja semakin baik, dan pengakuan dari atasan.

Penjelasan insentif di atas ialah untuk pemberian insentif untuk sector swasta. Sedangkan untuk sektor public terdapat karakteristik khusus yang menjadikan skema insentif sector public menjadi sangat kompleks (Tauforurrohman, 2016). Karakteristik tersebut berupa banyaknya jumlah stakeholder pada sector beserta tujuannya masing masing. Selanjutya terdapat dimensi kerja yang sulit untuk dilakukan pengukuran. Maksud dari hal tersebut adalah yang masuk dalam skema insentif hanya dimensi yang dapat diukur, namun hal tersebut dapat menimbulkan dampak yang tak terduga dalam keseluruhan kinerja (Tauforurrohman, 2016).

Hal tersebut selaras dengan pendapat Tirole yang mengatakan bahwa banyaknya tujuan yang ingin dicapai dalam sector public namun tidak seluruh tujuan itu, hasilnya dapat diukur. Hal itu berdampak pada pemberian insentif

menjadi tidak berpengaruh pada tingkat kinerja. Dan kerugian usaha yang dilakukan untuk kepentingan principal. (Taufiqurokhman, 2016)

De Brujin memperkuat pendapat diatas bahwa adanya insentif akan membuat karyawan lebih menggunakan fokusnya dalam mencari efisiensi kenaikan insentif yang diterima sehingga mengurangi keinginan untuk berinovasi. Hal ini, dikarenakan inovasi dapat menambah biaya yang dapat mengurangi pendapatan yang diperoleh (insentif yang diperoleh menjadi rendah). (Taufiqurokhman, 2016)

**3. Strategi Diversifikasi**

Strategi diversifikasi ialah stategi pertumbuhan berupa pencarian inovasi kreatif berbeda atau proses membuat variasi program berbeda yang dilakukan untuk memperluas operasional lembaga pendidikan. penggunaan strategi ini dapag dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam dua bidang yaitu bidang lembaga pendidikan terkait (concentric) atau divessifikasi terkait dan bidang keahlian tidak terkait (konglomerat) atau diversifikasi tak terkait.

Dalam level korporasi strategi diversifikasi menjadi pendekatan utama strategi. Strategi ini memiliki tiga level startegi yaitu: Diversifikasi tingkat rendah, Diversifikasi tingkat menengah dan Diversifikasi tingkat tinggi (Taufiqurokhman, 2016, hal. 48). Selain itu terdapat dorongan dari internal lingkungan yang berupa rendahnya kinerja, aliran kas mendatang yang tidak pasti, atau keseluruhan pengurangan resiko. Juga dari eksternal lingkungan seperti peraturan dari pemerintah, kepajakan, atau munculnya aturan baru (Taufiqurokhman, 2016, hal. 48).

Dapat dipahami bahwa perlu adanya landasan dan alasan untuk mempertahannkan keunggulan stategi, insentif

dan sumberdaya juga motif manajerial bagi lembaga pendidikan yang hendak mempergunakan strategi diversifikasi ini.

# BAB VI
# CARA MERUMUSKAN ALTERNATIF STRATEGI YANG SESUAI

## A. Karakteristik Analisis dan Pemilihan Strategi

Kesimpulan dari proses penetapan strategi dalam rangkan menunaikan tanggung jawab pencapaian tuuan adalah Analisis dan pemilihan strategi. Penerapan Strategi yang terpilih dilakukan dalam jangka waktu yang panjang. Sehingga perlu adanya kehati hatian dalam proses analisis dan pengambilan kesimpulan pilihan strategi.

Fokus dari analisis dan pemilihan strategi adalah bagaimana usaha untuk mencipta, menentukan dan melakukan evaluasi dari pilihan strategi terbaik dalam memberikan bantuan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan dan misinya. Strategi, misi dan tujuan dari lembaga pendidikan serta audit internal serta eksternal menjadi acuan untuk membuat dan melakukan evaluasi dari strategi yang logis.

Informasi mengenai audit internal dan eksternal harus dimiliki oleh semua partisipan yang ikut dalam proses analisis dan pemilihan strategi ini. Adanya informasi ini dan misi lembaga pendidikan akan mempermudah pengkristalisasi gagasan para partisipan, yang mereka yakini akan menjadi strategi menguntungkan. Proses pemikira ini sangat membutuhkan sisi kreativitas dari pertisispan.

Gagasan akan stategi yang diajukan para partisipan masih perlu pertimbangan dan pendiskusian dalam serangkaian rapat. Seluruh strategi yang dianggap logis dari apa yang telah disampaiakan dan dimengerti kemudian di

identifikasi kembali oleh para partisipan. Dan dari berbagai strategi yang terpilih tersebut dapat dibukukan.

Proses identifikasi strategi yang diajukan hendaknya dilakukan rangking daya tarik parisipan dengan kriteria, jangan diterapkan, mungkin diterapkan, Sebaiknya diterapkan dan Harus diterapkan. Proses ini akan menghasilkan sebuah daftar prioritas terbaik yang mencerminkan pemikiran seluruh anggota kelompo (Kurniawati, 2009).

Dalam melakukan pemilihan strategi ini beberapa strategi yang dapat dijalankan diantaranya:

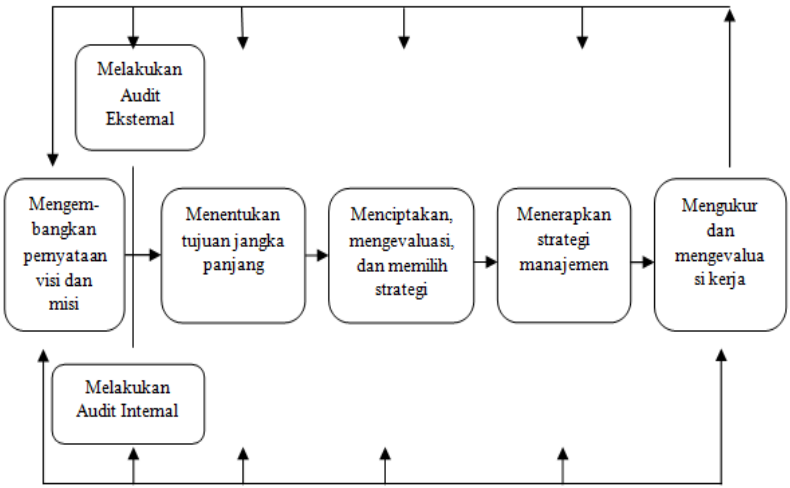
1. Berkonsentrasi pada pelaksanaan program pembelajaran. Meminimalisir program yang yang tidak menunjang proses belajar, pemerataan program cenderung asal ada.
2. Menumbuhkan kesadaran mayarakat untuk terwujudnya pusat kegiatan belajar masyarakat. Pemanfaatan sarana yang ada di lingkungan masyarakat yang mungkin dapat digunakan sebagai penunjang kegiatan pemeblajaran. Memberikan pengertian pada masyarakat bahwa pendidikan merupakan sebuah kebutuhan penting.
3. Membuat peta konsep program yang akan dijalankan untuk melihat potensi yang belum terjamah agar dapat dimanfaatkan.
4. Mendorong berdirinya lembaga belajar masyarakat atau organisasi bidang pendidikan, mendukung masyarakat mengelola lembaga belajar masyarakat tersebut dengan harapan cepat berkembang dan mampu menampung seluruh aspirasi yang tumbih di masyarakat.
5. Melakukan pelatihan pusat kegiatan belajar masyarakat dalam mengelola program karena keberhasilan organisasi terletak pada kemampuan operasional tersebut.

6. Menjalin jaringan informasi dan pemasaran yang menyalurkan hasil dari program belajar masyarakat.

Dapat dipahami bahwa analisis dan pemilihan strategi adalah suatu usaha yang berfokus pada menciptakan, menentukan, dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang paling baik dalam membantu lembaga pendidikan mencapai misi dan tujuan. Strategi alternatif yang diajukan harus dipertimbangkan dan didiskusikan melalui rapat. Dan strategi integrasi dan intesif menadi dua piliha strategi yang dapat dilakukan.

## B. Strategi Komprehensif

Strategi yang berupa perumusan kerangka kerja yang digunakan untuk memudahkan proses menyusun alternative. Kerangka kerja dibuat berdasar pada informasi dasar milik lembaga pendidikan Terdapat serangkaian langkah yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan strategi komprehensif, yaitu sebagai berikut:



Berdasarkan bagan diatas, merupakan langkah-langkah dalam melakukan strategi komprehensif. Menurut Fred dan R. David "sebuah kerangka penyusunan strategi yang komprehensif teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka tahapan pengambilan keputusan"(Kurniawati, 2009)

Pendapat lain mengenai langkah strategi komprehensif menurut Hubei dan Najib (2014) berikut ini:

> Ada tiga tahapan dalam strategi komprehensif tersebut yaitu sebagai berikut: "1) Tahap I: Tahap Input, merupakan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE *(Internal Factor Evaluation)* dan Matriks EFE *(Eksternal Factor Evaluation)*. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya. 2) Tahap II: Tahap Pencocokan, merupakan tahapan fokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokan faktor eksternal dan internal. Tahap pencocokan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan ancaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternatif strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang. Sedangkan strategi yang menggunakan perbaikan kelemahan guna menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan. 3) Tahap III: Tahap Keputusan, merupakan kerangka akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM *(Quantitative Strategic Planning Matrix)* sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada."

1. **Tahap Input**

Tahap pertama strategi komprehensif berupa tahapan input. Tahapan ini berbentuk pencarian sebab, faktor yang dapat mengancam atau faktor yang menjadi peluang bagi lembaga pendidikan. Menurut Saputro (2016), "Tahap Input merupakan tahap pertama dari proses formulasi strategi, pada tahap ini dibuat ringkasan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi".

Selanjutnya Menurut Umar dalam Saputro (2016), pada tahap input terdapat 2 matriks, yaitu sebagai berikut:

> "1) matriks IFE *(Internal Factor Evaluation)*, adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor internal lembaga yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal lembaga. 2) Matriks EFE *(Eksternal Factor Evaluation)*, adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor eksternal lembaga yang meliputi peluang serta ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal lembaga."

Jadi, tahap input merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam merumusan suatu strategi. Terdapat 2 matriks dalam penentuan di tahap input ini. Yaitu matriks IFE dan matriks EFE. Melalui tahap input ini, maka kita dapat mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi di lingkungan sekitar. Pada tahapan ini, lembaga memulai untuk memasukkan data-data tentang performa atau keadaan lembaga dan juga lingkungannya. Meskipun dalam tahap pemasukan informasi, ada juga

bagian penentuan keputusan yang berkaitan dengan faktor mana yang memang berpengaruh besar terhadap lembaga

**2. Tahap Pencocokan**

Tahap pencocokan adalah suatu tahapan dalam menciptakan alternatif strategi dengan mencocokkan faktor kakuatan dan kelemahan internal dengan ancaman dan peluang eksternel lembaga. Terdapat beberapa teknik yang dapat dipakai dalam tahapan ini diantaranya matriks SWOT, SPACE, BCG, IE dan matriks strategi besar. Penggunaan teknik teknik ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokan (matching) faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal (Suci, 2015).

a. Matriks SWOT

Cara merumuskan strategi dengan teknik matrik SWOT yaitu dengan mengidenfikasi faktor internal dan ekternal secara sistematis yang didasarkan pada logika agar dapat mempergunakan kekuatan dan peluang dengan maksimal juga bersamaan dengan itu meminimalissir ancaman dan kelemahan lembaga (Erika, 2015).

Menurut Afridhal (2017) Langkah – langkah yang perlu dilakukan dalam matriks SWOT yaitu:

1) Mempersiapkan sesi SWOT
2) Melakukan identifikasi pada kelemahan dan kekuatan
3) Melakukan identifikasi pada ancaman dan kesempatan

4) Melakukan analisis pada kelemahan dan kekuatan
5) Melakukan analisis pada ancaman dan kesempatan

Guyana & Mustamu (2013) menambahkan bahwa Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para pembuat strategi mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (Kekuatan-ancaman), Strategi WT (kelemahan-ancaman).

b. Matriks SPACE

Matriks SPACE ialah cara meilihan strategi paling sesuai bagi suatu lembaga dengan melakukan analisis berdasar pada kerangka empat kuadran (Agresif, defensive, kinservatif atau kempetitif). Dalam matriks SPACE terdapat dua dimensi penting pada bagian internal berupa kekuatan keuangan (FS) dan keunggulan persaingan (CA) serta dalam bagian ekternal berupa keadaan lingkungan yang stabil (ES) dan kekuatan proses industry (IS) Guyana & Mustamu 2013).

c. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*) dalam tahap pencocokan ini, memiliki fokus penemuan strategi alternatif yang didasarkakan dua sumbu pada skor bobot IFE (sumbu X) dan skor bobot total EFE (sumbu Y). Matriks IE memiliki divisi yang diposisikan dalam tampilan Sembilan sel. Setiap sel tersebut mencermikan strategi tertentu. Tujuan penggunaan matrik IE ialah untuk

memdapatkan strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Guyana & Mustamu, 2013).

d. Matriks Strategi Besar

Matriks ini merupakan alat bantu yang dipakai lembaga untuk membuat rumusan strategi alternatif. Dasar yang digunakan pada matriks ini ialah dua dimensi evaluative. Dua dimensi tersebut yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif lembaga.

Tahap pencocokan ini merupakan kelanjutan dari tahap input yang memiliki fungsi untuk mengidentifikasi dan mencocokkan antara peluang, ancaman serta visi misi dari suatu lembaga. Dalam tahap pencocokan terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan oleh pembuat strategi, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matrikd IE dan Matriks Strategi Besar. Penggunaan matriks pencocokan disesuaikan dengan kebutuhan dari suatu lembaga sehingga bisa ditemukan strategi dan alternatif yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan lembaga.

**3. Tahap Keputusan**

Tahap yang terakhir dalam pemilihan strategi yaitu tahap keputusan. Pada tahap keputusan, teknik QSPM *(Quantitative Strategic Planning Matrix)* dipakai untuk penyelesaikan tahapan akhir.

a. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai proses menentukan pilihan alternative tindakan yang kondisional dan efisien. Proses tersebut dilakukan dalam rangka menyelesikan masalah yang dihadapi organisasi. Dalam pengambilan keputusan beberapa langkah tindakan yang musti dilakukan.

Langkah tersebut berada dalam pikiran seseorang yang dilakukan dengan cara berfikir sistematis dalam sebuah forum diskusi kelompok. Diskusi tersebut membahas solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi organisasi.

> Menurut Anzizhan (2004) "Pegambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi di dalam perencanaan strategi dan selamjutnya sasaran organisasi dan prosedur pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan program organisasi diperlukan upaya sengaja untuk mengorganisasi baik sumber daya manusia maupun material guna mendukung terlaksananya pencapaian tujuan pelaksanaan program kerja organisasi. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa. Maka dari itu, dalam pengambilan keputusan diperlukan seseorang yang bersedia menjadi penanggung jawab atas keputusan yang telah ditetapkan".

b. Dasar Pengambilan Keputusan

Menurut George R. Terry dan Brinkloe bahwa dasar-dasar pendekatan dari pengambilan keputusan yang dapat digunakan yaitu : a) Instuisi atau Perasaaan, b) Pengalaman, c) Fakta, d) Wewenang, e) Logika atau Rasional.

c. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Di dalam pengambilan suatu keputusan tiap individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : a) Nilai individu mengambil keputusan, b) Kepribaadian, c)

Kecenderungan dalam pengambilan resiko (Anzizhan, 2004).

d. Teknik Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) dalam Pengaambilan Keputusan

Hal mendasar yang digunakan untuk pembuatan keputusan rumusan strategi ialah analisis dan keputusan. Sebelumnya telah dibahas teknik mencocokkan, teknik ini dapat mengungkapkan alternative strategi yang bisa dijalankan. Manajer dan karyawan dapat ikut serta dalam mengusulkan strategi pada saat kegiatan analisis dan pemilihan strategi ini (Suci, 2015).

Strategi tambahan yang muncul saat analisis pencocokan bisa dibahas dan juga ditambahkan pada pilihan alternative strategi yang bisa dijalankan. Penyusun stategi untuk melakukan evaluasi strategi – strategi dengan objektif yang didasarkan faktor internal dan juga ekternal dalam identifikasi sebelumnya dapat menggunakan sebuah alat yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Alat ini mampu menjadi penentu daya tarik relative dari pilihan strategi dari hasil tahap pencocokan.

Menurut Nazarudin (2018), sama dengan alat perumus stategi lain, peniaian intuitif yang baik juga diperlukan dalam menggunakan QSPM ini. Penggunaan alat ini melaui dua tahap yaitu tahap input dan tahap pencocokan agar penentuan alternative stategi yang akan dijalankan terpilih secara objektif.

Keistimewaan yang dimiliki QSPM yaitu rangkaian strategi yang dipakai dapat teramati

berurutan atau bersamaan, mampu memdorong pembuat strategi agar memasukkan internal dan eksternal faktor yang relevan dalam mencapai keputusan.

Namun beberapa keterbatasan juga terdapat pada QSPM ini, diantaranya dibutuhkannya penilaia intuitif dan asumsi yang memiliki dasar, QSPM akan memiliki hasil baik dan bermanfaat hanya jika menggunakan dasar informasi prasyarat dan analisis pencocokan.

Dalam tahap keputusan, pemimpin suatu lembaga bisa mempertimbangkan dan menguji keputusan yang akan dibuat dengan mengunakan QSPM (Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif). Seperti alternatif lain QSPM juga memiliki kelebihan dan kekurangan. Dengan pertimbangan hal itu sebagai seorang manajer, pemimpin bisa menentukan tepat atau tidaknya menggunakan alternatif QSPM atau bisa juga mengkombinasikannya dengan alternatif lain yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan dapat dijadikan dasar keputusan yang akan diambil.

## C. Aspek Budaya dalam Pemilihan Strategi

### 1. Pengertian Budaya organisasi / Lembaga

Budaya organisasi menggambarkan nilai dan keyakinan yang dianut dalam organisasi. Nilai dan keyakinan tersebutlah yang menbangun pola pikir dan perilaku para anggota dal oganisasi. Menurut Gordon & Cummins (1979) dan Kotter & Heskett (1992), budaya organisasi merupakan pemahaman holistik tentang bagaimana dan apa yang akan dicapai, bagaimana tujuan

dan bagiamana cara mencapainya bersama sama, juga merupakan kendali bagi para anggota yang mengatur kontribusi para anggota organisasi.

Deal (1999) berpendapat bahwa budaya organisasi ialah nilai, keyakinan dan perilaku pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Terdapat hubungan pisitif antara budaya ornagisasi dengan kinerja, karena keefektifan dan efisiensi kerja yang baik merupakan gambaran dari keinerja. Pendat tersebut dibuktikan oleh Stannack (1996) dalam hasil studi literaturnya.

Menurut pendapat Tushman & O'Reilly (1997) bahwa letak dari budaya organisasi berada pada jantung dari organisasi, norma yang berlaku mengambarkan pengaruh dari budaya tersebut pada inowasi dan kreatifitas organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam terciptanya lingkungan organisasi. Organisasi dapat menjadi tempat belajar bagi anggota dalam menghadapi ancaman, tantangan dan juga peluang yang ada.

Jadi dapat dipahami bahwa, dasar dari budaya organisasi ialah norma, nilai dan perilaku yang berlaku pada anggota, termasuk bagi merekan yang memiliki wewenang tinggi. Budaya organisasi menjadi acuan bagi seiap anggota dalam bersikap dan bertingkah laku dalam kegiatan bersama dan dalam mempererat hubungan antar anggota.

**2. Tipe-Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner & Kinicki dalam Erly Suandy (2003), budaya organisasi terbagi menjadi tiga tipe umum, yang setiap tipenya behubungan dengan

seperangkat keyakinan normative yang bervariasi. Keyakinan normatif merupakan cerminan pola pikir anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta bekerjasama dengan lain anggota. Tiga tipe budaya tersebut yaitu, konstruktif, pasif defensentif, dan agresif defensatif.

a. Budaya konstruktif, budaya ini mendorong para anggota untuk melakukan interaksi dan bekerjasama dengan dalam menyelesaikan proyek dan tugas mereka. Para anggota dibantu untuk memusakan kebutuhannya mencapai tujuan, mengaktualisasikan diri, memperoleh penghargaan manusiasi dan rasa persatuan.
b. Budaya pasif defensif, memiliki ciri – ciri keyakinan anggota yang memungkinkan bahwa interaksi antar anggota dilakukan dengan tidak melakukan hal yang mengancam keamanan kerja diri pribadi. Terdapat dorongan keyakina normative yang ada hubungannya dengan konvensional, ketergantungan, penghindaran atau persetujuan.
c. Budaya agresif defensive, budaya diman terdapat dorongan untuk para anggota bekerja kersa dalam tugasnya untuk melindungi keamanan dan status kerja masing masing. Terdapat ciri-ciri kekuasaan, kompetitif dan oposisi dalam keyakinan normatifnya.

Setiap organisasi memunyai perbedaan budaya dalam organisasinya, terdapat keunikan masing masing budaya dalam mengatur setiap anggota organisasi. Meskipun setiap organisasi memiliki perbedaan dan keunikan masing nasing namun pada dasarnya tetap

berasal dari kombinasi dari tipe tipe umum budaya organisasi.

**3. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam perusahaan budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Berikut ini fungsi budaya organisasi berdasarkan pendapat Robbin (2003) yaitu:

a. Menjadi tapal batas, budaya menjadi pembeda dari suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
b. Menjadi identitas anggota organisasi.
c. Mempermudah membangun komitmen pada hal yang lebih luas dibanding untuk diri pribadi dan juga kemantapan sistem sosial. Budaya menjadi perekat sosial, pemersatu organisasi melalui standart tepat untu para anggota.
d. Menjadi tempat memaknai, mengendalikan, memandu dan membentuk sikap para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) bahwa budaya organisasi berfungsi untuk membantu integrasi internal dan adaptasi eksternal. Masalah adaptasi eksternal diselesaikan dengan pengembangan pengetahuan mengenai misi dan strategi organisasi. Dan untuk intrgasi internal dieselesaikan dengan membangun komunikasi, menentukan standart reward dan sanksi, kriteria karyawan, dan pemantauan kegiatan internal organisasi.

Dalam setiap lembaga pendidikan memiliki budaya yang berbeda di dalamnya. Cakupan dalam budaya berupa norma, nilai, keyakinan, kebiasaan, kepribadian dan sikap yang dianut yang menjadi gambaran lembaga. Budaya menjadi sebuah cara unik lembaga dalam menjalankan programnya. Di dalam budaya, solidaritas komitmen dan

produktifitas diciptakan oleh dimensi manusia saat pembuatan strategi. Budaya lembaga berperan sangat strategis bagi lembaga, mendorong peningkatan keefektifitasan, khususnya kinerja manajemen, kuangan, dalam jangka waktu pendek maupun panjang.

Manfaat akan budaya lembaga yang ditinjau dari segi manajemen strategi yaitu budaya dijadikan sandaran keberhasilan lembaga, tingkat dukungan bahwa strategi diterima dari aspek budaya lembaga. Strategi yang memerlukan perubahan budaya lebih menarik. Setiap kali dua lembaga menyatu, menjadi sangat penting untuk mengevaluasi dan mempertimbangkan hubungan budaya dengan strategi yang digunakan.

1. Menentukan Kegiatan dalam Dinamika lembaga

   Setiap pola budaya lembaga akan memberikan pilihan dalam praktik manajemenya. Pemilihan manajemen yang digunakan harus didasarkan pada hal rasional, efisien, efektif dalam mencapai banyaknya tujuan lembaga Berkaitan dengan hal tersebut berikut ini beberapa hal yang baiknya dilakukan oleh sebuah lembaga diantaranya:

   a. Mengabaikan pola budaya tersebut

      Strategi ini tidak dianjurkan, karena sering kali menghasilkan SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang tidak terpakai, kegagalan kepemimpinan, dan berbagai masalah lain.

   b. Berusaha memperkuat pola usaha tersebut

      Strategi ini sangat penting untuk unsure budaya yang sangat diperlukan, namun belum begitu meresap bagaimana mestinya. Sering hal ini terjadi dalam

lembaga yang mempunyai sejarah keunggulan dan yang berkembang pesat.

c. Mengelola pola itu

Strategi ini meliputi penentuan cara untuk mencapai hasil yang diinginkan sehingga dapat menggantikan pendekatan sekarang yang tidak sesuai dari segi budaya.

d. Mengubah sasaran, strategi, dan lain-lain dari lembaga apabila tidak sesuai dengan budaya

Strategi ini memberikan peringatan bahwa harapan kadang-kadang tidak realistis atau strateginya yang disusun secara keliru. Dalam hal ini, perlu merumuskan kembali tujuan dan strategi merancang kembali sistem dan lain-lain untuk menyesuaikan dengan budaya.

e. Berusaha mengubah pola budaya yang bersangkutan

Strategi ini tergolong kasar. Mengembangkan sebuah budaya membutuhkan waktu yang lama, dan mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi untuk merubahnya. Namun ada fakta bahwa unsure budaya lembaga dapat diubah. Banyak energy yang dibutuhkan untuk mengubah budaya, maka penting sekali memusatkan perhatian pada unsure yang dianggap paling penting.” (Budi H, 2014)

2. Strategi atau Model Penelitian Budaya

Beberapa Strategi atau model penelitian budaya yang dapat menjadi pilihan untuk digunakan diantaranya, etnometodolog, etnografi, fenomenologi, atau *grounded theory*. Berbagai model ini dapat terkait dengan teori yang hendak disiapkan. Strategi yang disebutkan sebelumnya memiliki arah dan implikasi berbeda

didalamnya. Berikut ini penjelasan mengenai model penelitian budaya tersebut:

a. “Fenomenologi. Penelitian model ini menjelaskan atau mengungkap makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang alami. Sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau fenomena yang dikaji.
b. Etnografi. Etnografi adalah uraian dan penafsiran suatu budaya atau sistem kelompok sosial. Peneliti menguji kelompok tersebut dan mempelajari pola prilaku, kebiasaan dan cara hidup. Etnografi merupakan sebagai proses dimana dalam pengamatan tersebut, peneliti terlihat dalam keseharian hidup melalui wawancara satu persatu dengan anggota kelompok tersebut.
c. *Ground Theory*. Pada peneitian dengan menggunakan strategi ini, peneliti langsung terjun ke lapangan tanpa membawa rancangan konseptual, teori, dan hipotesis tertentu.
d. Etnometodologi. Etnometodologi adalah studi tentang bagaimana indivdu menciptakan dan memahami kehidupan sehari-hari. Etnometodologi merupakan strategi yang dapat dilakukan melalui analisis wacana. Misalnya bagaimans pola interaksi, cara berpikir, dan perasaan mereka.” (Endraswara,2006)

3. Memahami Hubungan Mendasar Antara Strategi dan Budaya lembaga
   a. Pengaruh budaya lembaga terhadap strategi perubahan

Perumusan, keputusan dan sampai impementasi strategi dalam seebuah lembaga seluruhnya dipengaruhi oleh keadaan budayanya secara signifikan. Menurut pendapat Wijaya (2017),

"Budaya lembaga secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan baik ditingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan didalam lembaga itu sendiri.

Secara umum asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma yang dipegang lembaga secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan kebijakan lembaga.

Pola mental berpengaruh pada strategi lembaga yang akan diterapkan, dan keputusan lembaga dalam memilih dan menentukan strategi lembaga yang paling pas bagi lembaga.

Secara lebih rinci, budaya lembaga akan mempengaruhi strategi lembaga dalam ha-hal berikut ini: 1) Budaya lembaga mempengaruhi cara manajemen lembaga didalam mengumpulkan informasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal, 2) Budaya lembaga mempegaruhi cara pandang lembaga terhadap kejadian-kejadian yang terjadi didalam lembaga, 3) Budaya lembaga mempengaruhi cara interpretasi atas hal-hal yang terjadi did lam lingkungan internal dan eksternal, 4) Budaya lembaga mempengaruhi lembaga didalam memilih strateginya.

Berdasarkan persepsi atas lingkungan dan sumberdaya yang dimiliki, maka strategi dipilih yang paling sesuai dengan lembaga. Nilai-nilai dan norma-norma yang dipegang lembaga akan turut mempengaruhi lembaga di dalam pemilihan strategi.

Dapat dipahami bahwa budaya lembaga memiliki peran yabg penting dalam strategi lembaga, mulai dari analisis strategi sampai pada implementasi strategi. Budaya lembaga yang tidak selaras dengan strategi lembaga biasanya akan menjadi hambatan bagi pengimplementasian strategi.

Ada beberapa alternatif respon yang dapat dilakukan lembaga bilamana terjai ketidakselarasan antara budaya dengan strategi lembaga diantaranya memodifikasi budaya lembaga untuk dapat beradaptasi dengan strategi, memodifikasi strategi lembaga untuk dapat beradaptasi dengan budaya lembaga, dan merubah rencana implementasi strategi."

b. Pengaruh strategi terhadap budaya lembaga

Keputusan strategi perusahan juga memiliki pengaruh terhadap budaya, pengaruh tersebut berdasarkan pada norma dan nilai yang dianut lembaga. Keselarasan yang konsisten antara stategi dan budaya lembaga akan mampu memperkokoh nilai dan norma dalam lembaga.

Implementasi strategi memerlukan serangkaian kegiatan yang bersifat operasional yaitu berupa pekerjaan dan tugas tertentu yang perlu dilakukan oleh para karyawan atau para manajer (Wijaya, 2017).

Jadi, aspek budaya dalam memilih strategi ada tiga yaitu menentukan kegiatan dalam dinamika lembaga, strategi atau model penelitian budaya, dan pemahaman akan hubungan dasar antara budaya dan strategi dalam lembaga.

## D. Politik dalam Pemilihan Strategi

Para penyusun stategi memiliki tanggung jawab utama akan politik dalam pemilihan stategi, politik ini digunakan sebagai panduan mengembangkan koalisi, menjaga konsep tim agar tetap menyeluruh, dan mampu merangkul individu maupun kelompok penting. Ada empat macam strategi yang sudah digunakan dapat membantu, yaitu:

1. Ekuifinalitas

   Prinsip yang dipegang dalam ekuifinalitas berdasar pada teori manajemen modern yaitu berupa asumsi bahwa dalam mencapai sebuah tujuan dapat menggunakan cara yang berbeda beda. Dalam ekuifinalitas hasil akhirlah yang menjadi fokus, bukan memaksakan metode tertentu dalam meraih keberhasilan.

2. Memuaskan

   Maksud dari kepuasan ialah upaya untuk memenuhi suatu hal agar menjadi memadai. Kotler berpendapat bahwa kepuasan diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa yang dialami seseorang setelah mengetahui perbandingan persepsi harapan dan hasil kerjanya. Sehingga memuaskan merupakan mampu mencapai hasil yang dirahapkan dengan menggunakan strategi yang dapat diterima dengan lebih baik (Srianjani,2015).

3. Generalisasi

Menyimpulkan suatu hal dari yang khusus ke suatu hal yang umum disebut generalisasi. Generalisasi ini sapat diguanakan sebagai dugaan sementara (hipotesis Deskriptif) (Madjid & Wahyudi, 2014).

4. Fokus pada isu-isu yang lebih baik

Menitik fokuskan kepetingan jangka panjang menjadi suatu hal yang baik. Berdasar pada sudut pandang jangka panjang pembangunan, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan yang berkesinambungan, lembaga perlu memperhatikan beberapa aspek seperti kesesuaian fisik, kapasitas lahan juga aspek kelestarian ingkungan.

Upaya yang dilakukan untuk peningkatan ksejahteraan lembaga baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang sangat penting diperhatikan agar tidak saling mengorbankan kepentingan satu sama lain.

5. Menyediakan akses politik pada isu-isu yang penting

Yaitu menyediakan akses politik yang memberikan para penyusun strategi informasi dengan menggunakan cara lain dan memiliki manfaat untuk mengelola prilaku intervensi (upaya untuk mengubah prilaku) (Rustiadi Dkk, 2018).

Jadi, ada lima aspek politik dalam pemilihan strategi yang harus diperhatikan seperti yang telah disebutkan diatas. Apabila kelima aspek tersebut dijalankan maka akan memberikan dampak positif bagi suatu lembaga.

## E. Implementasi Merumuskan Alternatif Strategi yang Sesuai dalam Pendidikan

Prim Masrokan menjelaskan bahwa “formulasi strategi mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Formulasi yang dimaksudkan yaitu perumusan visi, misi, nilai, identifikasi internal dan eksternal lingkungan serta penentuan kesimpulan dari analisis berbagai faktor.

“Adapun formulaasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, yaitu : Formulasi Visi dan Misi Sekolah, di awal pembangunan sebuah lembaga pendidkan biasanya didasarkan pada pemikiran dan keyakinan bahwa organisasi yang baru tersebut dapat menawarkan produk atau jasanya kepada konsumen dalam suatu daerah atau wilayah tertentu. Cerminan gagasan dasar tersebut berupa visi dan misi” (Kurniawati, 2017).

Visi dan juga misi ialah pernyataan yang menjadi gambaran apasaja rencana, sasaran dan tujuan yang ingin dilakukan oleh sebuah lembaga. Visi dan juga misi dibuat langasung oleh internal lembaga (Nazarudin, 2017). Yang perumusannya dilaksanakan setelah melakukan penilaian pada lingkungan lembaga. Untuk mencari apa saja kebutuhan mendasar yang diperlukan oleh lingkungan pendidikan. Internal dan ekternal lingkungan menjadi fokus dalam penilaian ini. Dimana eksternal lingkungan meliputi politik, ekonomi, sosial budaya juga teknolongi serta hal lain yang yang mungkin berpegaruh. Peluang dan ancaman menjadi hasil penilaian eksternal lingkungan ini. Sedangkan internal lingkungan berupa kekuatan dan juga kelemahan yang ada dalam lembaga (Kurniawati, 2017).

Jadi dalam pendidikan salah satu indikator kualitas suatu lembaga pendidkan adalah visi dan juga misi yang dimiliki lembaga. Visi dan misi ini menjadi cirri khas yang dimiliki oleh lembaga. Yang perumusannya musti mempertimbangkan internal dan eksternal lingkungan yang mungkin menjadi penghambat atau pendukung pengimplementasian program yang akan dijalankan. Perumusan visi dan misi ini merupakan strategi dari lembaga pendidikan untuk menarik minat peserta didik maupun donatur dari luar sehingga tertarik untuk terlibat dan berkontribusi dengan lembaga pendidikan yang bersangkutan sehingga bisa saling menguntungkan semua pihak berupa income dan outcome yang didapat dan dihasilkan dari kerjasama yang telah dilakukan.

1. Perumusan Tujuan dan Target Sekolah

   Akdon menegaskan bahwa target/sasaran organisasi sangat penting karena merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategi yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

2. Penentuan Strategi Organisasi Sekolah

   Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi tersebut mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya”( Kurniawati, 2017).

Jadi, setelah perumusan visi dan misi langkah selanjutnya dalam perumusan manajemen strategi di sekolah adalah penentuan tujuan dan target yang akan dicapai

sekolah. Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai di kemudian hari, sedangkan target merupakan waktu atau sasaran yang telah ditentukan sekolah untuk diwujudkan. Setiap sekolah memiliki tujuan dan target jangka pendek, menegah dan jangka panjang yang akan digapai. Untuk merealisasikan visi, misi, tujuan dan target maka sekolah mencari alternatif dan strategi apa yang tepat untuk dilakukan.

# BAB VII
# IMPLEMENTASI STRATEGI PADA BIDANG MANAJEMEN DAN OPERASI

## A. Karakteristik Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan perwujudan dari pemahaman personal lembaga terhadap berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Dalam prosesnya terdapat kemungkinan untuk mencakup secara menyeluruh dari dinamika budaya, struktur dan sistem manajemen yang ada pada lembaga (Widodo, 2009).

Mengacu dalam dunia pendidikan bertaraf juga memiliki karakter dan implementasi tersendiri dimana akar dari pengimplementaian pendidikan karakter di Negara Indonesia ialah dari pendapat-pendapat yang ada di Indonesia dan juga berpegang pada Pancasila. Penolakan tegas akan isu yang mengatakan bahwa terdapat anggapan sudah tidak relevannya pancasila dengan reformasi, dunia modern dan perubahan global harus dilakukan (Rosidatun, 2018).

Rosidatun (2018) juga menambahkan bahwa memiliki karakter menjadi hal penting dan vital bagi setiap orang agar tujuan hidupnya terwujud. Dalam hal ini karakter juga bisa disebut sebagai golongan hidup untuk mengetahui ciri khasnya masing-masing, begitu pula dengan pendidikan yang memiliki karakter tersendiri strategi-strategi yang ada dari perencanaannya, peraturannya, pelaksanannya, dan penerapannya dalam sekolah atau pendidikan tersebut, sehingga akan menghasilkan mutu yang baik dan di kenal dengan masyarakat.

Bagi peserta didik, adanya pendidikan dimaknai sebagai bagian dari usaha untuk mengambangkan seluruh komptensi yang mereka miliki. Dalam terkait dengan implementasi pendidikan karakter akan memiliki peran penting. Kaitan kecakapan yang diperlukan dalam pembelajaran dan pengembangan pikiran, maka diperlukan beberapa penguasaan, diantaranya: (1) mampu memecahkan masalah dengan berfikir kritis, (2) cakap berkomunikasi dengan orang lain, (3) memiliki pemikiran inovatif dan kreatif, (4) mampu menjalin kolaborasi dan kerjasama, (5) belajar secara konseptual dan (6) cakap akan pemkembangan informasi dan media (Rosidatun, 2018).

Dari beberapa kecakapan di atas bahwasannya jika dalam pendidikan terutama guru dapat menerapkan dan memahaminya maka akan terciptanya karakter yang baik untuk para peserta didik dan dalam pengimplementasiannya akan teratur. Makna yang terkandung dalam karakter ialah cara seseorang dalam berperilaku dan berfikir, setiap orang memiliki karakter yang khas untuk menjalani hidup, melakukan kerjasama dengan orang lain dalam keluarga, kemasyarakatan, maupun dalam dunia pendidikan (Rosidatun, 2018).

Menurut Rosidatun (2018), Dari setiap individu sendiri yang bertanggung jawab atas setiap akibat dari keputusannya, mulai dari cara berpikirnya dan tindakan atau perilaku yang dia lakukan. Apalagi menumbuhkan karakter yang baik terhadap peserta didik dimana di pandu oleh guru sehingga anak tersebut akan tumbuh sebagai seorang yang berkahlak mulia, maka dari itu dalam pengimplementasian karakter pendidikan itu sangat lah penting sekali.

Secara akademik, gagasan untuk melaksanakan pendidkan karakter memberi inspirasi baru bagi para ilmuwan pendidikan, akademis dan praktisi indonesia untuk menelaah lebih jauh tentang hal tersebut. Dengan melakukan cara ini kemungkinan besar akan mennimbulkan berbagai macam karakter pengimplementasiannya di dalam dunia pendidikan, sehingga pemahamannya akan semakin luas ( Yauni, 2018).

Dan lebih lanjut Yauni (2018) mengatakan bahwa terdapat strategi yang dalam pelaksanaanny dapat berlaku secara umum menyesuaikan kondisi sekolah secara menyeluruh. Dengan merencanakan strategi akan lebih muda tujuan dan keinginan untuk lebih maju sehingga akan menghasilkan yang terbaik pula dalam pengimplementasi karakteristiknya. Juga melihat dari suasana yang ada pada suatu sekolah tersebut menciptakan kenyamanan dan keamanannya.

## B. Tujuan Tahunan

Tujuan dari pelaksanaan usaha dan penggunaan waktu kerja ialah untuk memastikan bahwa tujuan tahunan yang telah diumuskan tervisualisasi dengan baik dan juga konsisiten, serta mendukung jalannya implementasi strategi. Karena bukan hanya sekedar stempel belaka proses persetujuan, perevisian atau penolakan dari rumusan tujuan tahunan yang diajukan. Dimana ini sebagai strategi untuk merencanakan sesuatu yang baik kemasa depan (Hubeis & Najib, 2008).

Isi dari tujuan tahunan menjadi patokan dalam melakukan tindakan yang diambil, arah pelaksanaan, penyaluran usaha dan juga aktivitas yang dijalankan anggota

lembaga Tujuan tahunan dijadikan sebagai acuan pengesahan dalam pemgambilan keputusan lembaga pendidikan didepan *stakeholder*. Tujuan tahunan juga dilihat sebagai kinerja yang menentukan insentif untuk manager dan karyawan dengan memberikan dasar desain untuk sebuah lembaga agar memiliki acuan yang baik (Hubeis & Najib, 2008).

Dalam rancangan manajemen strategi juga terdapat tujuan untuk jangka pendek, tujuan ini dijadikan tonggak dalam mencapai tujuan jangka panjang lembaga. Tujuan tahunan sama dengan tujuan jangka panjang yang harus terstruktur, memiliki nilai, *challenging*, konsisten namun juga realistis serta di prioritaskan. Inilah yang di maksud dengan tujuan tahunan yang juga sangat penting dalam suatu lembaga termasuk lembaga pendidikan. Biasanya kalau dalam lembaga pendidikan menggunakan tujuan tahunan misalnya jangka pendek menerapkan visi misi dimana untuk mencapai jangka panjang atau kemasa depan (Sarinah & Mardalena, 2017).

Lebih lanjut Sarinah & Mardalena (2017) juga menambahkan bahwa Tujuan tahunan menjadi hal penting dalam startegi pelaksanaan sedangkan untuk tujuan jangka panjang sangat penting dalam proses perumusan strategi. Mengembangkan untuk mencapai strategi dalam lembaga pendidikan dapat menggunakan tujuan tahunan tersebut, yang salah satunya memiliki perencanaan yang efektif dan sasaran yang yang tepat.

## C. Kebijakan-Kebijakan

Kebijakan-kebijakan dalam bidang manajemen strategi yang dilakukan salah satunya adalah pelatihan. Di dalam

pasti ada yang namanya pelatih yang mana seorang pelatih itu harus :

1. Pelatih harus menguasai materi. Keseriusan pelatih dalam menguasai materi sangat penting, karena jika seorang pelatih saja tidak menguasai apa yang akan dia sampaikan bagaimana peserta akan bisa menerima ilmunya. Seorang pelatih juga harus sabar menghadapi segala guncangan dari peserta. Contohnya : seorang guru yang akan mengajar dikelas.
2. Pelatih harus memahami kemauannya peserta. Dalam pembelajaran yang aktif pelatih dan peserta memiliki rasa saling memahami satu sama lainnya. Contohnya : seorang guru tidak hanya memberikan materi kepada peserta didik akan tetapi juga bisa memahami disaat kejenuhan peserta didik (Musfah, 2018).

Jika kebijakan dipandang dengan akademis tidak berhenti hanya pada tataran manajemen pelayanan. Etika dan moral masyarakat juga perlu dibenahi melalui peningkatan mutu pendidikan yang layak dan mencerdaskan generasi perubahan bangsa. Dari kebijakan akademis ini ada yang pelu di perhatikan antara lain :

1. Fokus pemerintah harus berpikir kearah masa depan (jangka panjang), karena sepertinya saat ini pemerintah masih terlalu dini dlam membicarakan urusan-urusan mutu dalam pendidikan.
2. Gejolak sosial yang melanda masyarakat Indonesia merupakan isu penting yang selalu menarik untu diangkat.
3. Dalam menelaah berbagai isu internasional, pemerintah masih tekesan buang muka dalam pengembangan pendidikan (Ali, 2017).

## D. Penyesuaian Struktur dan Strategi

Menjelaskan masalah struktur dalam implementasi suatu strategi dipandang sebagai sesuatu yang mutlak perlu karena mengurai kan secara jelas tindakan-tindakan sepsifik yang harus dilakukan dalam implementasi. Menurut Chandler (1966), membutuhkan penyesuaian struktur lembaga baru, kalau ingin sukses. Kurang bijaksana untuk tetap berpegang pada struktur lama dalam mengimplementasikan strategi (Salusu, 1996).

Dalam dikaitkan dengan pendidikan penyesuaian struktur harus berdasar dengan strategi yang ada. Baik dari struktur kurikulum, struktur peraturan, dan sturktur organisasinya. Kemajuan dan meningkatnya kualitas pendidikan tergantung pada penyesuaian strukturnya serta pelaksanaan strateginya. Baik dalam hal ini akan menghasilkan yang terbaik pula begitupun sebaliknya.

Contoh dilingkungan pendidikan adalah perubahan besar-besaran di suatu sekolah tersebut. Menyusun suatu strategi baru tentang efisiensi untuk memungkinkan fleksibilitas penyusunan program, menghilangkan duplikasi program, dan sumber budayanya. Penetapan struktur yang dipilih biasanya didasarkan atas tiga faktor kunci yaitu :

1. Besarnya lembaga
2. Kompleksitas dan teknologi yang digunakan lembaga
3. Strategi yang didalamnya yang tergambar struktur mana yang sesuai dengan strategi itu (Salusu, 1996).

Dari ketiga faktor tersebut dapat dilihat dengan penyempurnaan atau modifikasi struktur, sehingga akan memudahkan untuk membuat struktur dalam suatu lembaga pendidikan.

Penyesuaian terhadap situsai baru dalam hal surutur koginitif ini tedapat beberapa hal khususnya dalam proses pembelajaran diantaranya meliputi:

1. Melakukan identifikasi dan penetapan untuk spesifikasi dan pengelompokan darp perubahan perilaku dan kepribadian dari peserta didik apakah sudah sesuai yang diharapkan.
2. Menentukan pilihan jenis pendekatan pembelajaran yang akan digunakan yang sesuai dengan pandangan hidup yang dianut masyarakat.
3. Menentukan pilihan dan penetapan langkah langkah dan metode pembelajaran yang dirasa paling efektif (Sadijan, 1979).

## E. Restrukturisasi dan Engineering

Strukturisasi dan engineering ini untuk meningkatkan kualitas dan kualitas penghargaan yang akan diperoleh dari investasi waktu dari hari-hari dan apa yang akan dilakukan. Ketika seorang manajer mengambil alih tanggung jawab atas karirnya disitulah seorang manajer mulai berpikir dalam pola perencanaan strategis. Semua perencanaan strategis itu semua terdapat taktik jangka pendek dan jangka panjang (Tracy, 2005).

Dikaitkan dalam pendidikan restrukturisasi dan engineering ini bersangkutan pada kerangka strukturnya, perwujudan dengan pola-pola yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut. Besar kecilnya tanggung jawab yang di ambil dari seorang kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah tersebut, dengen memiliki perencanaan yang tepat dan tidak melenceng dari yang ditetapkan.

Mengembangkan wewenang pendidikan baik internal maupun eksternal.

## F. Menghubungkan Kinerja dan Pembayaran Dengan Strategi

Meningkatkan acuan berkembang dalam suatu lembaga pendidikan bersangkutan dnegan kinerja guru dan proses pembayarannya di suatu sekolah tersebut. Kurangnya ketersediaan yang ada maka akan mengurangi juga kualitas yang ada di sekolah tersebut, karena hal ini sangat penting dalam untuk membangun ke masa depan. Dimana dalam kinerja dan pembayaran ini juga harus di lakukan dengan stratei-strategi yang efektif sebagai tolak ukur kebijakan sekolah tersebut. Pendidikan sangat perlu yang namanya tenaga kerja bisa disebut tenaga pendidik yang mampu untuk memberdayakan sebagai seorang tenaga pendidik (Muniasi & Usman, 2009).

Sistem pembayaran yang akurat dengan menggunaka strategi tersendiri sehingga tidak ada kesalah pahaman dengan pembayarannya. Misalnya, pada pembayaran SPP, gaji guru dan sebagainya, itu harus terkontrol karena dalam pekerjaan seperti ini sangat butuh sekali yang namanya pengontrolan jika tidak dikontrol dan di awasi oleh atasan maka itulah sering terjadinya hasil yang tidak akurat. Begitupun dengan kinerjanya yaitu kinerja guru yang mengajar itu juga harus dikontrol oleh kepala sekolah dengan melihat strategi guru dalam proses belajar dan mengajar.

## G. Mengolah Resistensi Perubahan

Meskipun sudah dilakukan pengkondisian, resisten terhadap perubahan bisa jadi tetap ada. Tidak bisa ditolak,

resisten secara alamiah selalu mangiringi setiap perubahan. Resisten penting untuk diperhatikan karena mampu menjadi pengahambat perubahan dalam berbagai bentuk jika tidak ada pengelolaan yang baik (Susanto, 2018).

Susanto (2018) menambahkan, pemilihan strategi dapat ditentukan berdasarkan tingkatan resensi. Urutann ringkatan resensi ini dimulai dari yang paling lemah yaitu jalinan komunikasi dan edukasi, ajakan partisipasi, pemberian fasialitas dan dukungan, negosiasi, manipulasim kooperasi dan paksaan. Kumunikasi yang disampaikan pada pihak resisten harus berdasarkan hal yang relevan agar mengurangi kecemasan dan kekhawatiran akibat dari kesimpang siuran informasi.

Komunikasi penting untuk dibangun agar kesadaran mngenai urgensi dari perunahan dapat tumbuh. Hal tersebut bertujuan agar mengurangi resiko yang mungkin timbul ketika terjadi perubahan atau ketidaksuksesan hasil perubahan tersebut. Suatu kelompok akan kurang memiliki rasa kesatuan apabila tidak pernah merasakan menyelesaikan masalah yang dihadapi secara bersama sama dan saling bekerjasama. Oleh karena itu penting untuk sering menjalin sebuah komunikasi. Namun meski informasi mengenai sebuah perubahan diberikan tidak menjadi jaminan bahwa tidak aka nada resistensi. Terutama apabila pihak resisten kurang memiliki kompetensi memadai dalam menghadapinya. Untuk mengantisipasi hal tersebut perlu diberikannya pengetahuan tambahan dan pelatihan yang sesuai agar mengurangi kesenjangan yang terjadi (Susanto, 2018).

## H. Menciptakan Strategi Yang Mendukung Kultur

Strategi yang ditetapkan kepala sekolah untuk membangun dan memperkuat kapasitas sekolah adalah dengan menciptakan suatu kultur sekolah yang mendukung pengembangan sekolah. Baik dalam respondennya bahwasannya kepala sekolah sangat penting dalam strategi kultur sekolah tersebut. Memainkan perannya dalam menciptakan berbagai kultur-kultur yang di terapkan (Raihani, 2010).

Peran kepalah sekolah dalam kultur ini juga memberikan arahan-arahan dan memberikan contoh bagaimana kultur tersebut harus diwujudkan. Sebagai contoh : mayoritas kepala sekolah menegakkan kedisplinan, datang kesekolah pagi-pagi sekali dan meninggalkan sekolah setelah jm pelajaran usai. Inilah yang akan menciptakan kultur dari seorang kepala sekolah.

Contoh lainnya juga bahwasannya kepala sekolah melakukan pendekatan dengan guru-guru dan staf atau stakeholder lainnya mengajarkan kedisplinan terhadap mereka, meningkatkan organisasi yang ada didalam sekolah tersebut, sehingga menciptakan prospek sekolah yang aman, nyaman dan damai. Adapun juga terdapat yang namanya kultur religius, dimana kultur religius ini tida dapat dipisahkan ialah kepedulian kepala sekolah terhadap religius guru dan siswa. Kepala sekolah menekankan guru dan staf untuk memiliki visi yang sama dalam membangun moralitas siswa. Secara keseluruhan, sebagaimana diyakini oleh dan diperkuat dimaksudkan untuk mendukung pengembangan sekola secara keseluruhan.

# BAB VIII
# IMPLEMENTASI STRATEGI PADA BIDANG PEMASARAN KEUANGAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI KEUANGAN

## A. Bidang Pemasaran

Parise, Guinian, dan Weinberg mengungkapkan bahwa, terdapat Prinsip-prinsip baru dalam pemasaran yaitu sebagai berikut:

1. Berkomunikasi dengan pelanggan hanya melaui pemasaran
2. Memberikan alasan untuk ikut berpartisipasi kepada pelanggan.
3. Ikut bergabung dengan percakapan website lembaga lain
4. Lebih bak mencari banyak pelanggan dari pada fokus menjual banyak barang.
5. Biarkan percakapan online bebas mengalir
6. Mencari ahli marketing andal yang tidak hanya mampu marketing, teknologi dan interaksi sosial.
7. Memanfaatkan dengan baik obrolan dan juga pesan singkat.

## B. Bidang Keuangan/Akuntansi

1. Mendapatkan Modal untuk Melaksanakaan Strategi

   Modal tambahan sering kali dibutuhkan dalam proses implementasi strategi yang berhasil. Selain berasal dari laba bersih hasil perasi dan penjualan asset lembaga modal tambahan juaga dapat diperoleh dari ekuitas dan hutang. Terdapat teknik yang bisa digunakan untuk

menentukan alternative terbaik antara menggunakan hutang, saham atau gabungan dari keduanya sebagai sumber tambahan modal untuk penerapan strategi yaitu dengan menggunakan *Analisis An Earnings Per Share / Earnings Before Interest and Taxes* (EPS/EBIT). Dengan menggunakan teknik ini lembaga dapat melihat perbandingan dampak antara hutang dan saham dari berbagai asumsi teknik EBIT ini.

Teknik analisis ini sangat berguna untuk menentukan keputusan biaya modal yang dibutuhkan untuk stiap penerapan strategi. Teknik analisis ini berkaitan erat dengan pergerakan naik turunnya sahan, suku bunga dan juga harga obligasi, karena saat harga dari saham tertekan, penggunaan hutang akan lebih pas dijadikan modal. Namun ketikan suku bunga tinggi, pergerakan saham menjadi lebih menarik digunakan.

2. Proyeksi Laporan Keuangan

Dalam proses implementasi stategi agar memungkinkan lembaga dapat mengkaji harapan hasil dari berbagai pendekatan dan tindakan diperlukan adanya analisis proyeksi laporan keuangan. Langkah langkah yang perlu dilakukan dalam melaksanakan proses analisis proyeksi keuangan ini ialah sebagai berikut

a. Menyiapkan laporan laba rugi yang akan diproyeksi yang dimulai dengan membuat perkiraan penjualan yang paling akurat.
b. Memperkirakan nilai dari harga pokok penjualan dan item beban menggunakan metode persentase. Dengan melihat acuan presentasi masa sebelumnya.
c. Menghitung proyeksi dari laba bersih
d. Laba bersih yang di hasilkan dikurangi terlebih dulu denag laba bersih dividen yang masih harus dibayarkan di tahun itu. Sisa dari laba bersih tersebut

ialah laba ditahan, yang kemudian laba ditahan tersebut ditambahkan laba ditahan tahun sebelumnya ke dalam neraca

e. Membuat proyeksi dari item dalam neraca. Dimulai dari laba ditahan, perkiraa ekuitas, kewajiban lancar, kewajiban jangka panjang, total kewajiban, total asset, sktiva tetap dan juga aktiva lancar dari lembaga.

f. Berikan penjelasan/keterangan terhadap laporan yang diproyeksikan.

3. Anggaran Keuangan

Rincian keluar masuknya dana dalam kurun waktu tertentu disebut dengan anggaran keuanagan. Anggaran keuangan menjadi salah satu metode penentu bagaimana langkah yang perlu dijalankan agar implementasi staregi dapat berhasil baik. Anggaran keuangan dianggap sebagia metode paling produktif dan dapat menguntungkan sumberdaya lembaga. Terdapat beberapa jenis anggaran keuangan diantaranya anggaran operasional, anggaran pabrik, anggaran modal, anggaran laba, anggaran kas, anggaran tetap, anggaran fleksibel, anggaran penjualan, anggaran variabel, anggaran divisi dan anggaran biaya.

4. Mengevaluasi Nilai Suatu Bisnis

Pusat dari implementasi staegi ialah proses evaluasi nilai suatu bisnis. Hal itu dikarenakan, strategi intensif, integrasi dan diversifikasi umumnya pengimplementa-siannya dengan akusisi dari bisnis lain atau menjual bisnis yang ada. Nilai suatu bisnis dapat ditentukan menggunakan beberapa metode. Metode tersebut dikelompokkaan menjadi terdiri dari tiga pendekatan yaitu, apa yang dimiliki, apa yang dihasilkan dan apa yang dibawa lembaga perushaan kedalam pasar dagang.

## C. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang penelitian dan pengembangan memiliki tiga pendekatan utama dalam implementasi suatu strategi diantaranya:

1. Pelopor dari proram lembaga pendidikan yang menggunakan teknologi terbaru
2. Peniru inovatif dari produk sukses, yang dapat mengurahi resiko dan biaya awal
3. Produsen biaya minimalis dengan tetap membuat progam lembaga pendidikan yang sama namun berbiaya lebih murah dari pada produk yang pernah dikenal dan ditawarkan.

## D. Bidang Sistem Informasi Keuangan

Sistem informasi keuangan ialah sistem informasi yang dirancang untuk menyediakan informas mengenai arus uang bagi para pemakai di seluruh lembaga. Secara umum sistem informasi keuangan memiliki sistem pemasukan yang terdiri dari subsistem data processing didukung oleh internal audit sub system yang menyediakan data dan informasi internal.

Secara teori, penerapan sebuah sistem informasi memang tidak harus menggunakan komputer dalam kegiatannya. Tetapi pada prakteknya tidak mungkin sistem informasi yang sangat kompleks itu dapat berjalan dengan baik jika tanpa adanya komputer.sistem informasi akan mampu menyediakan informasi yang berkualitas, tepat, cepat, dan akurat sesuai dengan manajemen yang membutuhkannya.

# BAB IX
# EVALUASI STRATEGI

## A. Pengertian Evaluasi

Definisi evaluasi secara istialah menurut Arikunto (2015) ialah “kegiatan terencana untuk menegtahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya di bandingkan dengan tolak ukur memperoleh kesimpulan.” Definisi lain menyebutkan bahwa evaluasi ialah penelitian sistematik yang berisi tentang manfaat dan kegunaan dari beberapa buah objek (Napis, 2000). Sedangkan menurut Stuffeleheam dalam Daryanto (1999) evaluasi merupakan “the procces of delineating,obtaining and providing useful information for jodging decision alternatives” yang artinya evaluasi ialah sebuah proses yang menjadi gambaran, memperoleh dan menyajikan informasi yang memiliki kegunaan untuk memberikan alternatif keputusan.

Dalam kamus istilah manajemen, evaluasi adalah proses bersistem obyektif yang menganalisa sifat dan cirri pekerjaan di dalam lembaga. Menurut provos mendevinisikan evaluasi sebagai “perbedaan apa yang ada dengan suatu standart untuk mengetahui apakah ada selisih” (Daryanto, 1999). Menurut Anne Anastasi dalam Aji & Sirorit (1989) mengartikan evaluasi sebagai “a systematic process of determining the extent to wich instructional objectives are achieved by pupils” yang artinya evaluasi ialah kegiatan penilaian yang terencana, teratur dan terarah serta bertujuan jelas bukan hanya sekedar penilain aktifitas dadakan. Sedangkan menurut Wond And Born dalam Sudijono (2009) “evaluatin is refor to the act or process to dermining the

evalue of something" maksud dari pengertian evaluasi diatas ialah bahwa evaluasi mengacu pada tindakan menentukan nilai. Tindakan disini maksudnya langkah yang dilakukan seorang evaluator pada terhadap suatu kejadian. Langkah yang diambil evaluator tersebut dilakukan untuk member makna agar nantinya terdapat proses lanjutan yang didasari dengan integritas danobyektifitas.

Dari pengertian evaluasi yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat diambil benang merah bahwa evaluasi merupakan proses mempertimbangkan seperangkat kesepakatan kriteria untuk menilai sesuatu. Atau dapat dikatakan juga evaluasi ialah usaha pengukuran objektif dalam mencapai sesuatu uyang telah direncanakan sebelumnya.

Sudijono (2009) menambahkan bahwa Evaluasi memiliki beberapa tujuan yang hendak dipenuhi yaitu:

> "Sebagai pekerjaan rutin atau tanggung jawab rutin untuk membantu pekerjaan manajer dan karyawan dengan tujuan yang lebih banyak member informasi dalam member kebijakan dan keputusan member informasi yang lebih lengkap dari yang sudah ada. Serta Memberi informasi untuk tim Pembina atau penasihat, uuntuk klien, untuk dewan direktur, untuk member dana atau seponsor."

Terdapat dua fungsi dari pelaksanaan evaluasi yaitu:

1. Fungsi Formatif

   "Evaluasi ini ini di pakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (Program, orang, produk, dan sebagainya) dan dilaksanakan selama program berjalan untuk memberikan informasi yang berguna kepada pemimpin untuk perbaikan program atau kegiatan. Evaluasi formatif mengarah kepada keputusan

tentang perkembangan program termasuk perubahan revisi semacam itu" Sudijono (2009).

2. Fungsi Sumatif

   "Evaluasi ini dipakai untuk mempertanggung jawabkan, keterangan seleksi atau lanjutan, dan dilakukan pada akhir program untuk member informasi kepada konsumen yang potensial tentang manfaat atau kegunaan program. Evaluasi sumatif mengarah kearah keputusan tentang kelanjutan program berhenti, atau program diteruskan" Sudijono (2009).

## B. Kriteria-kriteria Evaluasi Strategi

Menurut Richard P. Rumelt (dalam Nilasari 2014 : 153) ada empat kriteria dalam mengevaluasi strategi, yaitu :

1. Kesesuaian (*Consonance*), sebuah strategi baiknya dapat merepresentasikan keterkaitan antara internal dan eksternal lembaga juga dinamikanya. Harus terdapat kesesuaian antara keduanya.
2. Keunggulan (*Advantage*), dalam strategi baiknya mampu memberikan keunggulan persaingan. Pemanfaatan Sumber daya, keahlian dan posisi akan dapat menghasilkan keunggulan dalam persaingan.
3. Konsistensi (*Consistency*), kebijakan dan tujuan strategi agar selalu konsisten. Hal yang menjadi pedoman dasar kekonsitenan tesebut yaitu isu kebijakan, keberhasilan departemant dan persoalan mengenai manajerial.
4. Kelayakan (*Feasibility*), saat pelaksanaan evaluasi strategi penting untuk dapat mengetahui kemampuan, keterampilan, bakat dan kompetensi yang dimiliki lembaga dan dapat dipergunakan dalam pelaksanaan stategi.

## C. Karakteristik Evaluasi Strategi Efektif

Sebuah strategi dapat menjadi efektif apabila memenuhi beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ekonomis, telalu banyak atau terlalu sedikit informasi yang diperoleh keduanya sama sama buruk. Daan juga kontrol berebih akan menjadi lebih berbahaya daripada kebaikan yang diperoleh
2. Mengacu pada tujuan lembaga.
3. Menyediakan informasi berguna mengenai pengaruh dan kendali karyawan pada manager.
4. Tepat waktu dalam meneyediakan informasi. Informasi dapat dibutuhkan secara harian, mingguan atau bulanan. Terkadang pengukuran yang terlalu sering dan pelaporan yang cepat malah dapat mengganggu control daripada membantu control yang baik. Kontrol akan baik jika tepat dengan jangka waktu yang akan diukur.
5. Menyediakan gambaran asli kejadian. Contohnya ketika ekonomi menurun drastis, rasio produktifitas dan profitabilias dikhawatirkan dapat jatuh, meskipun manajer serta karyawan telah bekerja sangat keras. Informasi dari proses evaluasi harusnya memfasilitasi tindakan dan harus mengarah pada orang yang bertanggung jawab untuk bertindak. Orientasi pengendalian baiknya berfokus pada tindakan bukan sekedar memberikan informasi (David, 2014).
6. Tidak mendominasi keputusan, namun dapat membantu kepercayaan dan pengertian bersama. Setiap departemen harus sukses saling menjalin kerjasama.
7. Sederhana. Jika sistem yang digunakan untuk evaluasi terlalu rumit akan membingungkan dan sedikit yang

dapat tercapai. Dalam evaluasi yang penting ialah kegunaan bukan kerumitan.

8. Komunikasi. Membangun komunikasi yang baik dan kekraban dengan lingkungan sekitar akan memudahkan informasi dapat terkumpul dan dapat membantu proses pengevaluasian lembaga.
9. Mampu meyakinkan peserta bahwa kegagalan dalam menyelesaikan tugas pada kurun waktu tertentu mencerminkan kinerja yang dilakukan.

Sistem evaluasi strategi ideal sulit sekali ditemukan, bahkan mungkin tidak ada. Keunikan karakteristik yang dimiliki lembaga, yang didalamnya mencakup gaya manajemen, tujuan, ukuran, masalah, dan kekuatan yang akan menentukan desain final untuk mengontrol sistem dan evaluasi strategi. Robert waterman menawarkan beberapa observasi agar dapat meraih kebrhasila kontrol sistem dan evaluasi startegi berikut ini:

1. Memperlakukan fakta sebagai teman dan kontrol sebagai membebaskan. Mampu mengenali dengan baik diri sendiri dan situasi persaingan.
2. Haus akan fakta. Mampu menemukan banyak informasi, menyukai segala yang menghilangkan keputusan dalam ruang lingkup pendapat, perbandingan juga peringkat.
3. Menjaga keakuratan kontrol keuangan dengan ketat. kontrol bukan dianggap sebagai beban namun sebagai pemeriksaan dan penyeimbang yang berguna sebagai pendorong kereatifitasan yan bebas.

## D. Hakekat Evaluasi Strategi

Akhir dari proses manajeman strategi ialah didapatkannya keputusan yang berisi konsekuensi signifikan dan berjangka panjang. Salah mengambil keputusan akan berkibat kerugian besar yang mungkin sulit diperbaiki lagi. Sehingga telah menjadi kesepakatan bahwa adanya evaluasi strategi sangat penting, ketepatan waktu evaluasi akan menjadi pengingat manajemen jika terdapat permasalahan da segera dapat diperbaiki. Proses pelaksanaan evaluasi strategi rumit da juga sensitive. Kegiatan evaluasi strategi yang berlebihan akan menghabiskan banyak biaya dan membuat kontra produktif.

Penting untuk memastikan tujuan strategi ditetapkan tercapai dalam proses evaluasi strategi. Berikut ini tujuan dilakukannya evaluasi strategi:

1. Melakukan kajian pada landasan strategi bisnis lembaga. Yaitu dengan melakukan perbandingan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang menjadi harapan sebelumnya dan melakukan tindakan perbaikan agar hasil kinerja menjadi sesuai rencana.
2. Menjaga konsistensi, kelayakan dan kesesuaian strategi. Tujuan dan kebijakan awal harus konsinten. Memiliki kelayakan yang tidak menjadi beban untuk sumberdaya atau menyebabkan masalah rumit. Serta senantiasa sesuai mengacu pada apa yag menjadi kebutuhan perencana stategi dalam melakukan kajian pada trend evaluasi strategi.

Keberadaan strategi harus menadi pendorong terciptanya keunggulan kompetitif bidang tertentu dan cara mempertahankannya melalui keunggulan yang dimiliki.

Berikut ini alasan diperlukannya sebuah evaluasi strategi daintaranya:

1. Evaluasi strategi perlu untuk dilakukan karena mengingat masa organisasi yang sulit diprediksi dan rentang waktu yang berkurang untuk secara tepat melakukan perencanaan.
2. Evaluasi strategi dalam prosesnya harus memicu pertanyaan asumsi, harapan, sasaran dan nilai strategi serta marangsang kreatifitas untuk mencari alternative formulasi criteria dalam evaluasi. Dan juga evaluasi strategi harus berkelanjutan.
3. Evaluasi strategi mengkaji kembali landasan strategi, mengembangkan matriks hasil revisi EFI & EFE. Hasil revisi dari matriks EFI harus berfokus pada kuat lemahnya manajemen, kuangan, produksi, penelitian pengembangan dan SIM dari hasil revisi matriks EFE harus memnunnjukkan keefektifan strategi lembaga membaca peluang dan ancaman.
4. Evaluasi strategi menjadi pengukur kinerja dari organisasi. Dengan melakukan perbandigan antara harapan awal dan hasil nyata kinerja. Meakukan penyelidikan pada penyimpangan rencana. Penilaian prestasi perseorangan dan mengobservasi kemajuan pencapaian sasaran jangka panjang dan tahunan. Susunan kriteria mudah buktikan yang didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Penggunan kriteria kualitatif biasanya pada bidang rasio keuangan seperti laba, perkembangan aset, pangsa pasar ROI atau ROE. Penggunaan kriteria kuantitatif dalam pelaksanaannya memiliki dua potensi masalah yang mungkin akan muncul diantaranya, lebih mengacu pada tujuan tahunan

dibandingkan jangka panjang dan penggunaan metode akuntansi yang berbeda dapat menyebabkan perbedaan hasil yang diproleh. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan membandingkan kinerja pada tiga hal yaitu kinerja lembaga per periode, pesaing, dan rata rata hasil lembaga.

# BAB X
# ISU-ISU LAIN MANAJEMEN STRATEGI

## A. Etika Lembaga

Etika meliki arti kebiasan baik atau adat istiadat yang berasal sari kata ‘ethos’ dalam bahasa yunani. Dalam kamus bahas etika diartikan sebagai sebuah nilai benar atau salah yang dianut oleh masyarakat. Prangrangi (2017) mengartikan etika sebagai perangkat pandangan norma yang mengatur pola berfikir seseorang dalam melakukan tindakan yang juga dianut oleh golongan dan masyarakat. Sedangkan menurut pandangan Salmon dalam Prangrangi (2017, h.95) mengartikan etika sebagai Karakter seorang individu, yang didalamnya terdapat pengerttian orang baik dan hukum bersosial yang menjadi aturan pengendalian diri serta batasan perilaku individu.

Etika bukanlah sumber ajaran tambahan pada materi moral namun adalah falsafah dan dasar pemikiran mengenai pandangan dan ajaran moral terhadap lingkungan yang ada (Pranrangi, 2017). Terdapat Pendapat lain yang diungkapkan oleh Keraf dalam Pranrangi (2017) bahwa pengetian etika ialah refeksi kritis dan rasional terhadap norma nilai moral sebagai penentu sikap dan perilaku manusia pribadi juga kelompok.

Dari pengartian etika yang telah diungkapkan sebelumnya dapat diambil benang merah bahwa etika merupakan sebuah ilmu mengenai baik buruk, hak dan kewajiban moral (akhlak) dari diri seorang individu yang utamanya setiap individu pasti berbeda.

Selanjutnya menganai bisnis, dalam suatu teori sosial yang mengungkapkan bisnis adalah bagian sistem sosial kemanusiaan yang kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dan kelangsungan Hidup Manusia atau *Survival* (Rokan, 2013, hal. 13). Dicksee dalam Herita (2018) mengatakan bahwa bisnia merupakan aktifitas yang bertujuan mendapatkan keuntungan bagi yang berusaha dan memiliki kepentingan dalam aktifitas yang telah dilakukan. Menurut pendapat Urwuck & Hunt, bisnis ialah seluruh perusahaan yang melakukan produksi, pendidtribusian atau penyedia barang dan jasa yang menjadi kebutuhan masyarakat serta mau dan mampu membeli produk perusahaan itu (Herita, 2018). Sedangkan dalam kamus bisnis mengartikan bisnis sebagai sebuah sistem ekonomi dimana terdapat pertukatan barang atau jasa dengan uang atau bentuk lain. Didalam bisnis untuk menghasilkan keuntungan dari penjualan produk dengan jmlah dibutuhkan investasi dan pelanggan. Bisnis dapat bersifat perorangan maupun kerjasama berkelompok (Herita, 2018, h. 3).

Berdasarkan pengertian bisnis diatas dapat disimpulkan bahwa bisnia ialah usaha menjual barang dan jasa oleh perseorangan maupun kelompok pada pelanggan, bisnis juga merupakan kegiatan produksi dan jual barang dan jasa sebagi pemenuh kebutuhan dalam masyarakat.

Sehingga pengngertai etika bisnis ini merupakan uraian sistematis dimulai dari peneykeidikan dan perwujudan dari rangkaian prinsip nommatif etika dalam menjalankan bisnis (Bertens, 2000, h. 32). Etika bisnis memiliki beberapa prinsip yang baiknya dilakukan diantaranya:

1. Jujur dalam takaran, Maksudnya dikatakan jujur takaran disini ialah jujur saat bekerja, karna kejujuran merupakan kunci sukse seorang pelaku bisnis
2. Menjual barang bermutu baik (Djakfar, 2012). Ketidaktransparan mengenai mutu barang berarti abai akan tanggung jawab moral dalam berbisnis, yang demikian ialah cacat etnis dalam dunia bisnis. Dalam berbisnis, tanggung jawab yang diharapkan ialah dapat berjalan berkesinambungan antara meraih untung dan taat akan norma yang diberlakukan masyarakat yang berupa adat, etika dan hukum yang berjalan (Djakfar, 2012, h. 35).
3. Dilarang menggunakan sampah, Yang dimaksudkan sampah disini ialah penualan kembali barang-barang bekas yang sering dilakukan oleh para pedangan kelas bawah untuk mencari keuntungan (Djakfar, 2012, hal. 37).
4. Longgar dan bermurah hati, interaksi penjual dan pembeli memang menjadi keharusan dalam transaksi. Bermurah hati dan longgar pada pembeli akan dapat menarik pembeli lain ikut melakuka transaksi. (Djakfar, 2012).
5. Membangun hubungan baik, Mencerminkan rasa keadilan dan pemerataan yang kaitannya dengan antar prilaku bisnis (Djakfar, 2012, hal. 40).

Dapat dipahami yang dimaksud dari etika bisnis ialah semua yang bersangkutan dengan tata cara berbisnis yang cakupannya berupa seluruh aspek yang berkaitan dengan perseorangan, organisasi atau perusahaan dan juga masyarakat. Dapat dikatakan juga bahwa etika bisnis yaitu tata cara ideal dalam penelolaan dan aturan dalam berbisnis

yang tetap memperhatikan dan mengutamakan norma moral yang dianut secara umum melalui sudut pandang ekonomi maupun sosial. Jika kami analisis/terjemahkan ke dalam dunia pendidikan Etika Bisnis disini maksudnya adalah pengaturan dan pengelolaan suatu lembaga pendidikan itu berdasarkan pada prinsip-prinsip etika yang didalamnya sudah pasti mengedepankan mutu dari tujuan pendidikan itu sendiri. Dan selanjutnya kami juga menerjemanahan prinsip-prnsip etika bisnis jika itu diterapkandalam lingkup pendidikan, antara lain :

1. Jujur dalam takaran, Jikan dalam lingkup pendidikan jujur disini diarahkan kepada kepala sekolah yang bertugas salah satunya sebagai pemangku kebijakan dan supervisi. Distribusi kepala sekolah yang dimaksudkan disini harus adil, dan tidak boleh berat sebeh pada bidang apapun.
2. Menjual barang yang terjamin mutunya. Sekolah mengedepankan mutu untuk menarik para pelanggan (siswa) agar tertarik untuk bersekolah dan melanjutkan pendidikannya di sekolah tersebut.
3. Dilarang menggunakan sampah. Jika salam dunia pendidikan disini kamu mengarahkan kepada pengelolaan saran dan prasarannya. Sarana dan prasana dalam suatu lingkup sekolah haruslah memadai dan dapat dijadikan sebagai media ataupun pendukung proses belajar mengajar.
4. Longgar dan bermurah hati. Terjadinya kontak dan komunikasi antar sticholder yang ada di sekolah.
5. Membangun hubungan baik. Jika didalam lembaga pendidikan ada sekolah yang menerapkan sistem 5S

(Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) untuk membangun komunikasi yang baik antar seluruh stakeholder yang ada disekolah.

## B. Tanggung Jawab Sosial Audit

Audit didefinisikan sebagai proses sistematis yang bertujuan mendapatkan bukti dan melakukan evaluasi terhadap bukti yang diperoleh yang sebelumnya dikumpulkan dengan memberi pertanyaan mengenai aksi ekonomi dan tingkat hubungan antara kenyataan dan pernyataan dan juga mengkomumunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan. Menurut pendapat Agoes, audit ialah pemeriksaan secara kritis oleh pihak independen pada laporan keuangan yang dilaporkan oleh pihak manajemen serta catatan pembukuan dan bukti yang mendukung (Suswiranto, 2012). Sejalan dengan pendapat sebelumnya Loebbecke dalam Suswiranto (2012) mengartikan audit sebagai proses mengumpulkan dan mengevaluasi bukti informasi yang bisa diukur tantang suatu entuitas ekonomi, proses tersebut dilakukan oleh orang yang indepnenden dan berkompeten agar dapat menentukan dan menginformasikan termasuk juga didalamnya mengenai criteria yang sudah ditentukan. Sedangkan berdasarkan kamus bahasa, audit memiliki arti pemeriksaan pada pembukuan keungan suatu lembaga, bank, atau perusahaan yang dilakukan berkala dan pengujian keefektifitasan putaran uang serta penilaian kewajaran dari hasil pembukuan (Subagyo, Nuraini, & Bastian, 2018). Berdasarkan pendapat yang dikemukakan diatas, secara singkat audit dapat diartikan sebagai pemeriksaan dan

evaluasi catatan keuangan dialkukan oleh pihak yang kompeten, adil dan objektif yang disebut Auditor.

Auditor memiliki tanggung jawab secara professional untuk mempertimbangkan penetapan lingkup dan metodelogi, pengujian dan prosedur pelaksanaan serta melaporkan hasilnya. Dalam mengambil keputusan seorang auditor harus berintegritas dan objektif. Tanggung jawab auditor mencakup segala hal materil yang diketahiunya saat melaporkan hasilnya. Apabila terdapat hal ditutupi oleh auditor akan menimbulkan kesalahpahaman laporan audit, pengguna laporan, kesalahan penyajian hasil audit. Juga menjadi tanggung jawab auditor menmbantu manajer dan pengguna laporan hasil audit agar memahami tanggung jawan auditor berdasarkan standart. Auditor juga harus menginformasikan perncanaan, pelaksanaan dan pelaporan proses audit kepada pihak terkait (Zamzami, Mukhlis, & Pramesti, 2014).

Jadi maksud dari pembahasan diatas  adalah tentang tanggung jawab sosial audit adalah seorang auditor yang bertanggung jawab dalam memberikan pembinaan terhadap laporan yang dilaporkan agar dapat digunakan oleh pihak lain sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, dengan cara melakukan komunikasi yang menyampaikan informasi yang berisi perencanaan, implementasi hingga proses pelaporan hasil audit pada pihak yang terkait dengan perencanaan audit teersebut agar tidak terjadi salah paham atupun hal-hal yang tidak diinginkan lainnya baik itu untuk pemeriksaan pada suatu lembaga pendidikan.

## C. Keberlanjutan Lingkungan

Keberlanjutan disini yang akan kami bahsas mengenai bagaimana suatu lembaga yang didirikan dapat berkerlanjutan secara kontinyu dan memberikan dampak bagi lingkungan sekitar. Keberlanjutan adalah suatu kapasitas yang digunakan untuk mempertahanka keadaan, sehingga sangat potensial untuk digunakan dalam mempertahankan keadaan ekonomi, ekologi, sosial, maupun politik, dan dimensi sosial jangka panjang. Dalam artian lain keberlanjutan adalah semua pihak yang terlibat, pengelola (manajer) maupun pengguna sumber daya yang dapat bekerja sama, memiliki persepssi, dan pemahaman yang sama. Keberlanjutan ialah suatu kondisi dimana pengelolaan sumberdaya mampu mempertahankan produksi dari sumberdaya itu sendiri. Terdapat tiga keberlanjutan yaitu, Keberlanjutan lingkungan, Keberlajutan ekonomi, Keberlanjutan kesejahteraan sosial.

Keberlanjutan lingkungan maksudnya adalah keberlanjutan dari sistem lingkungan haruslah mampu berada dalam kondisi yang stabil, menghindari eksploitasi sumber daya hingga mampu menjaga fungsi dari ekosistemnya (Rozaiaty, Kusumadani, & Aryani, 2017, hal. 17).

Jadi pemakalah menganalisis bahwa keberlanjutan ligkungan jika dikaitkan ke dalam suatu lembaga pendidikan ialah bagaimana cara sekolah tersebut bertahan di sebuah lingkungan yang terus menerus berkembang sesuai dengaan perkembangan global, dan dengan cara memberbaiki mutu dan memenuhi permintaan produsen setiap lembaga pendidikan haruslah menyediakan SDM yang berkualitas dan

beintegritas tinggi agar lembaga pendidikan tersebut dapat tetap bertahan di lingkungannya.

# BAB XI
# ISU-ISU PENDIDIKAN

## A. Sistem Zonasi Sekolah

Tercetusnya sistem zonasi bagi sekolah dalam penerimaan peserta didik baru dilandasi keinginan dari pemerintah untuk pendidikan agar semakin baik dan mumpuni. Terdapat tujuan yang mulia jika dilihat dari sudut pandang kebijakan dimana setiap anak akan dapat bersekolah ditempat yang paling dekat dengan tempat tinggalnya tanpa mempertimbangkan syarat awal yaitu hasil ujian sekolah mereka. Diterapkannya sistem ini akan mamp menghapus paradigma sekolah negeri favorit dibawah naungan Negara. Sementara jika diamati dari segi implementasi site mini membuat peran pemerintah daerah mejadi lebih banyak, pemerintah daerah memiliki kewenagan menentukan luasan zonasi, jumlah penerimaan peserta didik, ketersediaan kursi dan jumalah tenaga pengajar yang bertugas.

Namun penerapan sisten zonasi ini juga menimbulkan beberapa kekhawatiran para orang tua peserta didik. Para orang tua khawatir jika anaknya akan turun prestasi belajarnya dan malas belajar karena turunnya minat bersaing dengan anak anak berprestasi lain disekolah. Adapula kehawatiran orang tua yang kahwatir anaknya tidak mampu bersaing di sekolah favorit yang dekat dengan rumah mereka.

Sisi positif dan negatif akan senantiasa melekat pada setiap kebjikan yang dikeluarkan pemerintah begitupun sistem zonasi ini. Terdapat beberapa hal positif yang dapat dirasakan dengan adanya penerapan sistem zonasi sekolah diantaranya, kualitas sekolah yang akan mengalami peningkatan karena terdapat anak berprestasi di yang mendaftar disetiap sekolah, menghapuskan sistem kasta yang

didasarkan pada tingkat sosial, ekonomi, sekolah unggulan, dan keragaman budaya. Serta meniadakan jual beli bangku kosong sekolah negeri bagi siswa pindahan.

Sedangkan sisi negatif yang mungkin akan dirasakan yaitu, pilihan peserta didik dalam menetukan sekolah dambaan akan terbatas, semangat bersaing siswa yang turun dalam hal belajar, Tidak dapat mendaftar disekolah lain apabila telah dinyatakan gugur, Munculnya kecemburuan sosial antar orang tua peserta didik, masih adanya peserta didik yang gagal masuk sekolah meskipun jarak rumah yang dekat dengan sekolah pilihan, masih kurangnya upaya sosialisasi berkala yang ditujukan untuk masyarakat mengenai peraturan baru dalam PPDB.

Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa sistem tersebut belum mampu memperlihatkan peningkatan yang diharapkan bagi pendidikan di Indonesia, mungkin hal tesebut terjadi dikarenakan baru beberapa tahun diterapkan. Serentaknya pemberlakuan kebijakan sistem zonasi ini membuat sulitnya menemukan solusi bagi masalah yang muncul. Jika saja kebijakan sistem ini diberlakukan secara bertahap akan memungkinkan pemerintah menemukan solusi dari kelemahan pemberlakuan sistem zonasi untuk sekolah.

Beberapa langkah yang mungkin dapat dilakukan sebagai solisi dari kelemahan sistem zonasi tersebut diantaranya:

1. Memetakan julmah lulusan dengan ketersediaan jumlah bangku setiap sekolah.
2. Menyelaraskan kualitas pembelajaran di sekolah seiring dengan meratanya input peserta didik berprestasi, utamanya dari segi kualitas tenaga pengajar.
3. Adaya kemungkinan kerjasama dengan sekolah swasta. Pengadaaan bangku, fasilitas dan juga pendidik akan membutuhkan waktu yang tidak singkat. Sehingga peningkatan kualias guru harus diikuti oleh guru negeri maupun swasta.

## B. Sekolah Berbasis Internasional

Terintegrasinya kehidupan skala nasional ke dalam skala global merupakan mpenertian dari globalisasi. Jika terkait bidang pendidikan dapat diartikan terintegrasikannya pendidikan nasional ke dalam skala pendidikan dunia.

Terintegrasinya pendidikan kearah global sudah mulai dirasakan dimana sejumlah sekolah telah melakukan penerapan sistem managemen mutu (*Quality Management System*) yang telah berlaku secara internasional yaitu yang dekenal dengan SMM ISO 9001:2000 dan telah banyak yang mendapat sertifikat ISO. Sehingga globalisasi telah menjadi salah satu masalah aktual pendidikan.

Permasalahan Globalisasi bidang pendidikan utamanya dilihat dari segi output pendidikan. Terdapat pergeseran pemikiran mengenai keunggulan suatu Negara yang sebelumnya keunggulan komparatif yang bertumpu pada limpahan kekayaan sumber daya alam menjadi keunggulan kompetitif yang bertumpu pada sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Pergeseran pemikiran yang terjadi akan membuat pendidikan nasional dihadapkan pada situasi persaingan yang sengit, karena harus berhadapan dengan kuatnya pendidikan secara global. Hal tersebut membuat munculnya semangat anak bangsa untuk lebih memilih sekolah luar negeri sebagai tempat merekan belajar, terutama apabila sekolah dalam negeri secara daya saing termasuk berkualitas rendah. Kecenderungan tersebut telah terlihat pada tingkat perguruan tinggi yang tidak menutup kemungkinan terjadi pada tingkat sekolah tingkat menengah.

Bila sebatas tantangan persaingan tidak akan menjadi masalah yang genting namun cirri globalisasi bidang pendidikan ialah peraturan regulasinya yang Nampak pada batasan dan ketentuan mengenai sekolah bertaraf internasional.

## C. Pendidikan Masa Pandemi

Pandemi covid- 19 mulai menyebar ke Indonesia sejak awal awal tahun 2020. Sebagai salah satu langkah penyebaran virus pemerintah menerapkan peraturan pembatasan gerak sosial (social distancing) untuk seluruh masyarakat. Penerapan pembatasan sosial menyebabkan anak – anak sementara waktu tidak dapat belajar di sekolah. Meskipun demikian semangat belajar harus tetap dipertahankan. Untuk menjaga semangat belajar dan mencegah anak anak tertinggal pelajaran membuat pemerintah mengambil langkah mengalihkan pendidikan formas sekolah menjadi belajar dari rumah masing masing secara online untuk seluruh lembaga pendidikan

Pembelajaran online atau juga dikenal dengan pemeblajaran daring dilakukan dan disesuaikan menurut kemampuan dari masing masing lembaga pendidikan. Beberapa tekhnologi yang dapat dipergunakan diantaranya aplikasi *Zoom, google classroom*, rumah belajar, *live chat* atau telepon. Pemantauan, pendampingan dan pemberian tugas perlu dilakukan. Penggunaan aplikasi *Whatsapp* menjadi salah pilihan untuk guru agar memastikan anak anak benar-benar belajar dibawah bimbingan orang tua. Melalui chatting, video call, mengirimkan foto kegiatan belajar, dilakukan oleh guru untuk berkoordinasi dengan para orang tua peserta didik.

Bagi lembaga pendidikan yang belum dapat menyelenggarakan pembelajaran daring, mengaruskan guru mengembangkan kreatifitas pemanfatan media belajar alternative dirumah masing masing. Seperti buku-buku siswa sesuai dengan tema-tema yang diajarkan sesuai jadwal pelajaran yang telah dibuat sebelumnya sebagai sumber belajar di rumah.

# BAB XII
# RENCANA STRATEGI DAN RENCANA OPERASIONAL

## A. Perencanaan

Saud & Makmum mengatakan "Perencanaan merupakan upaya membuat kegiatan agar lebih fokus dan terarah. Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang." (Saud & Makmum, 2014, hal. 5)

Selanjutnya, menurut Uno dalam buku Maschali & Kurniadin (2016) "Perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan mempunyai peran sangat penting dan utama, bahkan yang pertama diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya."

Perencanaan menjadi hal yang sangat penting sehingga terdapat pendapat "Apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sesungguhnya sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan." (Maschali & Kurniadin, 2016, h. 8)

Perencanaan berarti menentukan apa yang akan dilaksanakan atau "keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan

dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan". Mempertegas pebedaan fungsi perencanaan tingkat manajemen dan administrasi, dikatakan bahwa cakupan perencanaan administratif meliputi semua unit dari lembaga dan merupakan hasil penentuan dan hasil pemikiran garis bersar sedangkan dalam perencanaan manajerial hanya bersifat operasional dan departemental namun bersifat merinci juga khusus.(Siagian, 2005, h. 15).

Sependapat dengan itu, Uno menjelaskan bahwa "Perencanaan yakni suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Terry dalam Siagian (2005) menambahkan "Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan." (Siagian, 2005, h. 16)

Sehingga dapat dipahami bahwa perencanaan adalah kegiatan yang teratur, terstruktur dan terkoordinasi dalam meraih suatu tujuan yang wakunya telah ditetapkan. Karna hal tersebut pengujian atau pengetesan arah pencapaian, melakukan kajian hal yang belum pasti, melakukan pengukuran pada kapasitas, menentukan arah dari pencapaian dan menyusun langkah mencapainya menjadi aktifitas yang dilakukan dalam proses perencanaan.

## B. Rencana Strategi

"Proses pemilihan tujuan-tujuan lembaga; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program - program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan" merupakan definisi dari perencanaan strategi. Singkatnya perencanaan strategi ialah suatu kegiatan yang mempunyai waktu yang panjang yang dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan tersebut(Handoko, 2003, h. 91).

Handoko (2003) menambahkan bahwa terdapat tiga alasan penting adanya perncanaan strategi "Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi." (Handoko, 2003, h. 92)

Aktifitas perencanaan strategi menjadi salah satu hal paling kritis dalam peranan dari manajemen, bukan sekedar perencanaan strategi untuk sebuah lembaga. Akhir akhir ini perencanaan strategi mejadi hal yang pentung dilakukan, pembuatan rumusan tujuan juga strategi yang baik dan jelas akan mampu member arah dan pedoman dalam lembaga. Hasil yang diperoleh berupa fungsi lembaga berjalan lebih baik dan tanggap akan lingkungan yang dinamis. Menggunakan perencanaan strategi akan memperjelas konsep lembaga sehingga para manajer memiliki kemungkinan untuk membuat rumusan rencana kegiatan bagi lembaga mencapai tujuannya (Handoko, 2003, h. 92).

Dapat dipahami bahwa pengertian perencanaan strategi ialah suatu proses yang jalankan oleh lembaga dalam menentukan arah dan strateginya, serta bagaimana menentukan keputusan yang baik untuk alokasi sumber daya yang tepat agar dapat mencapai strategi. Perencanaan strategi juga digunakan sebagai alat pengelola dan pengatur kondisi yang seang berjalan maupun yang akan dijalankan, sehingga bisa disebut sebagai sebuah petunjuk atau pedoman bagi lembaga untuk 5 – 10 tahun yang akan datang.

**1. Proses Perencanaan Strategi**

a. Menentukan visi, misi, dasar dan tujuan lembaga. Menentukan tujuan dan juga misi organiasi merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah social, etika, atau masalah umum seperti /lembaga, macam produk atau jasa yang nantinya akan diproduksi (Adnan, 2017)

b. Menganalisis lingkungan luar prganiasasi dengan melakukan identifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, social budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi sebuah lembaga. (Adnan, 2017)

c. Analisis lingkungan internal, dengan melakukan perbandingan profil milik lembaga / lembaga dengan lingkungan eksternal. (Adnan, 2017)

d. Melakukan identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang mungkin muncul. Tujuan, strategi, analisis lingkungan, kekuatan dan dan kelemahan lembaga dipadukan dalam langkah ke 5.

e. Penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi lembaga dan ancaman-ancaman yang ahrus dihadapi. Berbagai kesempatan dan ancaman ini dapat

ditimbulkan oleh banyak factor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi. (Adnan, 2017)

f. Pembuatan keputusan strategi. Langkah ini dilakukan oleh seorang manajer menggunakan hasil identifikasi, hasil penilaian dan akhirnya memilih alternative strategi yang akan dipakai (Adnan, 2017).

g. Mengembangkan strategi lembaga. Setelah dipilih dan ditetapkannya tujuan jangka panjang dan strategi, lembaga perlu menjabarkannya kedalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi operasional. (Adnan, 2017)

h. Mengmplementasikan strategi yang terpilih, yang didalammya berkaitan dengan kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi berarti peletakan strategi menjadi kegiatan. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan. (Adnan, 2017)

i. Melakukan tinjauan kembali dan kegiatan evaluasi. Kegiatan ini disebut mengontrol strategi. Pelaksanaan ilpelmentasi strategi baiknya selalu dipantau secara berkala oleh manajer, mealkukan penilaian setiap tahap untuk mengetahui kemajuan pencapaian tujuan lembaga yang telah ditetapkan (Adnan, 2017).

Proses perencanaan strategi dalam kegiatanya harus berurutan agar menjadi efektif dan efisie dalam proses perencanaan startegi ini perlu adanya kerjasama antar sesama, karena jika semua bekerja dalam bidangnya

masing-masing akan semakin cepat pula apa yang diinginkan itu menjadi sebuah hasil yang nyata

**2. Implementasi Perencanaan Strategi**

RPS/M dalam pembuatannya harus memprhatikan proses dan uga evaluasiny. Akan banyak kenda yang mungkin ditemui dalam implementasinya. Munculnya kendala disebabkan ketidaksesuaian dari hasil perencanaan dengan kenyataan yang terjadi atau adanya masalah dari peran pendampingan pemangku kebijakan terhadap pelaksanaan rencana strategi (Rohiat, 2010, h. 76).

a. Peranan Manajemen Puncak

Menurut Sondang P. Siagian dalam Rohiat (2010) mengatakan bahwa,

"Dalam implementasi perencanaan strategi lembaga (sekolah/madrasah) bisa membuat sebuah kelompok kerja atau tim untuk melakukan perumusan, pelaksanaan bahkan sebagai pengevaluasi dari program tersebut. Dalam penerapan renstra manajemen puncak dalam sekolah bisa kepala sekolah itu sendiri atau tim yang ditunjuk." (Rohiat, 2010, hal. 76)

Secara berkala ataupu encidental pemantauan dan evaluasi kegiatan implementasi strategi harus dilakukan oleh manajemen puncak. Bila terdapat Temuan ketidaksesuaian dalam konsep perencanaan baiknya segera diluruskan sesuai konsep. Pidarta dalam Rohiat (2010) berpendapat bahwa "selama implementasi berlangsung pertemuan-pertemuan diadakan secara berkala terutama untuk memecahkan masalah-masalah yang ditemui".

b. Penugasan Para Manajer Kunci

Seberapapun kehebatan kerja (kemampuan, dedikasi, ketepatan persepsi, orientasi, sitem nilai dan komitmen) dari manajer puncak tidak mungkin mereka bekerja sendiri. Mereka pasinya membutuhkan dukungan dan bantuan dari seluruh anggotanya terutama manajer bagian dibawahnya. Menurut Siagian "Dalam implementasi suatu strategi, diperlukan keberadaan para manajer bawahan yang tepat pada kedudukan manajerial yang tepat pula." (Siagian, 2005, hal. 33)

"Hal tersebut menunjukkan suatu pentingnya kebersamaan atau jalinan kerjasama antara alasan dan bawahan bahkan semua anggota lembaga dalam melaksanakan suatu program guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan." (Siagian, 2005, hal. 33)

Maksud dari implementasi perencanaan strategi ini adalah suatu pelaksanaan atau penerapan dari sebuah kebijakan yang telah ditentukan. Kebijakan tersebut bias saja sebuah perintah ataupun sebuah keputusan. Dalam arti lain implementasi itu kejadian yang terjadi setelah adanya penetapan kebijakan sebelumnya.

**3. Pentingnya Perencanaan Strategi**

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis:

a. Menjadi kerangka dasar bagi perencanaan lain (Fahmi, 2013).
b. Memahami perencanaan satrategi berarti memudahkan untuk memahami bentuk lain perencanaan.

c. Menjadi titik awal kegiatan manjerial lembaga (Fahmi, 2013).
d. Menjadi penentu arah, dan pengambil keputusan dalam mengalokasikan seluruh sumberdaya dalam memenuhi strategi (Fahmi, 2013).

Perencanaan itu sangat penting, karena dalam melakukan sebuah kegiatan apapun pasti kita arus merencanakan apa yang kita lakukan terlebih dahulu, dalam melakukan perencanaan pula haruslah menentukan atau menetapkan hal-hal yang tepat didalamnya,

**4. Langkah - Langkah Penyusunan RPS : Rencana Strategis (Renstra)**

Rencana strategi milik sekolah biasanya tertuang dalam dokumen yang dinamakan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). "Rencana pengembangan sekolah adalah sebuah dokumen perencanaan yang dibuat oleh sekolah/madrasah untukmengadakan perubahan fisik dan non fisik sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan sekolah. RPS menggambarkan peta perjalanan perubahan sekolah dari satu kondisi menuju yang lebih baik dan lebih menjanjikan dalam kurun lima tahun kedepan." (Rohiat, 2010, h. 98)

Penyusunan renstra kedalam RPS memiliki beberapa tahapan yang perlu dilakukan langkah tersebut yaitu (Rohiat, 2010, h. 99 - 100):

a. "Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah
b. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini
c. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan 5 tahun kedepan
d. Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini dan yang diharapkan 5tahun kedepan
e. Merumuskan visi

f. Merumuskan misi sekolah
g. Merumuskan tujuan sekolah selama lima (5) tahun ke depan
h. Merumuskan program-program strategis untuk mencapai tujuan jangka menengah (5 tahun)
i. Menentukan strategi pelaksanaan
j. Menentukanmilestone (outputapa dan kapan dicapainya)
k. Menentukan rencana biaya (alokasi dana)
l. Membuat rencana pemantauan dan evaluasi." (Rohiat, 2010, hal. 101)

Jadi, langkah-langkah penyusunan rencana strategi ini merupakan cara-cara untuk mewujudkan sesuatu dalam suatu lembaga. Langkah-langkah ini berguna dalam suatu lembaga, agar dengan teratur berjalannya suatu kegiatan yang dilakukan dan memudahkan seseorang didalamnya karenaka sudah disusun dengan baik.

**5. Pendekatan dalam rencana strategi**

Menurut pendapat Pidarta bahwa "Ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses berpikir yang bersifat strategi." (Pidarta, 2006, hal. 75) pendekatan tersebut yaitu:

b. Pendekatan Kerangka Bimbingan, "Pendekatan ini berdasarkan kepada instrument yang dikonstruksi secara hati-hati untuk menganalisa keadaan agar sampai kepada penyelesaian yang paling cocok." (Pidarta, 2006, hal. 75)
c. Pendekatan Planajemen,"Planajemen adalah suatu proses yang mengintegrasikan seni dan ilmu (*art and science)* untuk memindahkan konsep kedalam realitas

melalui metode yang praktis. Menentukan program strategi dengan pendekatan ini adalah dengan cara mengumpulkan informasi atau data yang relevan dengan masalah yang dihadapi beserta situasinya. Kemudian menganalisa data itu untuk membuat pertimbangan-pertimbangan tentang tindakan apa sebaiknya yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut." (Pidarta, 2006, hal. 76)

d. Pendekatan SWOT, "Pendekatan SWOT ini merupakan proses mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu kondisi atau masalah dan kesempatan baik yang ada pada kondisi ini untuk mewujudkan program dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang. Program-program ini mengambil dan memaksimalkan sei-segi kekuatannya dan menghindari kelemahannya serta mengarahkan masalah-masalah yang ada ke dalam kesempatan-kesempatan yang baik, serta menghadapi tantangan-tantangan." (Pidarta, 2006, hal. 76 - 77)

e. Pendekatan Investigasi, "Pendekatan berpikir untuk menghasilkan program strategi ini memanfaatkan jasa penelitian untuk mendapatkan data tentang kegiatan, proses, dan hasil-hasil pendidikan suatu lembaga pendidikan serta data lain di luar lembaga yang mempunyai pengaruh terhadapnya. Data ini dapat diambil pada dokumentasi lembaga pendidikan, surat kabar, majalah, perencanaan, lewat diskusi, wawancara dan sebagainya." (Pidarta, 2006, hal. 78 - 79)

Dapat kita pahami bahwa pendekatan dalam perencanaan strategi menjadi titik pandangan terhadap proses pembelajaran, pandangan umum terjadinya proses

perencanaan dan isi pendekatan tersebut mampu menjadi inspirasi, penguat, motivasi dan lain sebagainya.

## C. Rencana Operasional

Rincian rencana dalam mencapai seluruh sasaran rencana strategi disebut rencana operasional. Jika diibaratkan satu keluarga akan berlibur keluar negeri, maka rencana strategi adalah tujuan negara yang bersangkutan. Missal berlibur ke Tokyo, maka Tokyo adalah rencana strategi yang akan dituju keluarga bersangkutan. Sementara itu mengurus visa, mencari pesawat, pesan hotel, hingga tujuan-tujuan wisata yang ada di Tokyo adalah rencana operasional. (Agung, 2009, h. 48)

Berdasarkan pengertian tersebut, maka rencana operasional cenderung mencakup periode waktu yang pendek bulanan, mingguan, harian, bahkan jam. Rencana operasional lebih bersifat teknis. (Agung, 2009, h. 48)

Jadi, rencana operasional adalah suatukonsep abstrak yang memiliki sifat operasional dan rencana operasional itu hasil dari proses perencanaan yang kita tentukan.

Rencana operasional merupakan rencana untuk mengimplementasi seluruh rencana dalam strategi skolah dalam kurun waktu setahun. Sering kali rencanaoperasional disebut juga rencana tahunan. Isi dari rencana operasional ini berupa langkah yang akan dijalankan sekolah dalam satu tahun kedepan. Dalam pelaksanaannya sekolah dengan seluruh unit dan staff ikut berpastisipasi untuk mencapai tujuan. Tujuan operasional berisikan tahapan yang ditempuh untuk mencapai tujuan strategi (Widiasari, 2011, h. 43).

Rencana operasional disusun oleh unit-unit atau individu staf yang ada dalam struktur organisasi sekolah dan mengacu pada program yang relevan dengan tugas pokok dan

fungsi masing-masing. Contoh dari rencana operasional antara lain: pengembangan kegiatan kurikuler, pengemban gan kegiatan kesiswaan, peningkatan kerjasama dengan masyarakat, dan sebagainya." (Widiasari, 2011, h. 43)

"Dalam perencanaan operasional kita dituntut melakukan sesuatu dengan benar berbeda dengan perencanaan strategi yang menuntut kita untuk melakukan hal yang benar. Mengerjakan sesuatu dengan benar berkaitan dengan pelaksanaan, performan yang ingin dicapai dan hasil. Perencanaan operasional hanya melakukan perintah perencanaan strategi, ia hanya berusaha agar cita-cita dari perencanaan strategi bias tercapai." (Widiasari, 2011, h. 44 - 45)

**1. Jenis Rencana Operasional**

Ada dua jenis rencana operasional, yaitu:

a. Rencana tetap. Rencana ini berisikan rangkaian rutunitas yang sudah disusun. Rangkaian ini baik untuk digunakan berulang kali dalam mneyelesaikan tugas. (Agung, 2009, h. 48).

b. Rencana situasional. Rencana situasioanal ialah pengembangan rencana sekali saja dengan tujuan khusus. Apabila rencana tersebut berjalan sebagaimana mestinya maka pekerjaan tersebut sudah selesai dan tidak akan diulang dua kali. Biasanya penggunaan rencana ini pada proyek unik yang akan dijalankan (Agung, 2009, h. 49).

**2. Langkah-Langkah Perencanaan Operasional**

Menurut Morphet dalam Pidarta (2006) mengatakan bahwa "prosedur yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan operasional: Menetapkan tujuan. Sering sebuah lembaga mempunyai banyak tujuan,

maka harus memilih diantara banyak tujuan tersebut, tujuan dapat dirumuskan sesuai dengan maksud misi dansasaran yang dikehendaki" (Pidarta, 2006).

a. "Memahami atau merumuskan keadaan saat ini. Rencana adalah menyangkut kegiatan dimasa yang akan datang, apa yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang sangat ditentukan pula keadaan atau posisi lembaga pada saat ini." (Pidarta, 2006)
b. "Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan. lembaga harus melakukan identifiksi dan inventarisasi faktor-faktor kemudahan dan hambatan dalam usaha pencapaian tujuan.(Pidarta, 2006)

**3. Kegiatan-Kegiatan Perencanaan Operasional**

Menurut Louis A. Allen dalam artikel Risma Zukhrufa "perencanaan operasional terdiri dari 6 macam kegiatan-kegiatan." (Zukhrufa, 2012):

a. "Meramalkan, memperkirakan waktu yang akan datang.
b. Menetapkan maksud tujuan (objects) sebagai hasil akhir yang diharapkan menentukan tujuan atau sasaran. (Zukhrufa, 2012)
c. Mengarahkan (programming), menetapkan urutan dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan, langkah-langkah yang akan diambil menurut prioritas pelaksananya. (Zukhrufa, 2012)
d. Menyusun tata waktu (scheduling), menetapkan urutan waktu yang tepat agar tindakan yang dilakukan dapat berhasil baik. (Zukhrufa, 2012)
e. Menyusun anggaran belanja (budgeting), yaitu mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia,

dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan. (Zukhrufa, 2012)

f. Memperkembangkan prosedur-prosedur, membuat standar.” (Zukhrufa, 2012)

Jadi, suatu kegiatan perencanaan itu harus dipertimbangkan dan diperhitungkan secara benar, kegiatannya pun harus yang bermanfaat bagi semua orang dan sudah ada orang-orang yang dibidangnya masing-masing agar mudah suatu lembaga itu melakukannya dan dapat terselesaikan dengan efektif

**4. Komponen-Komponen Rencana Operasional**

Menurut indrawati “Komponen-komponen renop sebenarnya tidak jauh berbeda dengan program pengembangan yang dirumuskan dalam dokumen renstra, perbedaan pokok antara keduanya terletak pada kurun waktu kegiatan dan rincian dari masing-masing komponen itu.” (Indrawati, 2015, hal. 20)

Komponen yang masuk dalam rencana operasional yaitu: Latar belakang Sasaran, tercapai dalan tahun tertentu, Indikator kinerja, Rasional, Rancangan kegiatan, Sumber daya, Jadwal kegiatan, Penanggung jawab kegiatan (Indrawati, 2015, h. 20).

Komponen rencana operasional itu adalah seluruh kegiatan selama penerapan mutu layanan. Pada tahap penencanaan pihak berwenang aktif mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki menyebar kebagian yang tepat, sesuai jenis dan jumlah proyek yang menjadi prediksi pada tahap intervensi. Banyak waktu yang dibutuhkan dalam tahap ini disbanding saat perencanaan strategi.

# DAFTAR PUSTAKA


Jesylin Guyana dan Ronny H. Mustamu, *Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak dalam Industri Pelayaran*, (AGORA Vol. 1, No. 3, 2013),

Rispianda, dkk, R*umusan Alternatif CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri*, (Jurnal Itenas Rekayasa No. 1. Vol. XVIII, Januari 2014)

Adnan.(2017, Maret 22). *Dunia Makalah*. Diambil kembali dari Makalah Perencanaan Strategi: https://andyyjr20.blogspot.com/2017/03/makalah-perencanaan-strategic.html

Afridhal, Muhammad. 2017. *Strategi pengembangan usaha roti Tanjong di Kecamatan Samalangka Kabupaten Bireuen*. Jurnal S. Pertanian (1:3).

Agung, L. (2009). *Supervisor unggul*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Ahmad, Ode Ismail. Desember 2017. *Penerapan sistem informasi manajemen pendidikan dalam proses pembelajaran di SMP N 21 Makassar*. Idaarah. Vol. 1 No. 2.

Alberto Melluci dalam Hank Johnston & Bert Klandermans (ed.). 1995. *Social movements and culture*. Minneapolis: Univ. Of Minnesota Press

Alfredo Slamet Saputro,dkk. 2016. *Perencanaan Strategi Pemasaran Paket Data Kampus dalam Persaingan di Bidang Paket Data Internet (Studi Kasus: PT. Telkomsel Cabang Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (36:1).

Ali Muhammad. 2017. *Kebijakan Pendidikan Menengah Dlam Persfektif Governance Indonesia*. Malang : UA Press.

Amir Taufiq. 2012. *Manajemen Strategik Konsep Dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pres.

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategik Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Anoraga Pnji, 1997, *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Bineka Cipta

Anzizhan, Syafaruddin. 2004. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta : Grasindo.

AR, Murniati & Usman, N. 2009. *Implementasi Manajamen Strategi dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis

Arikunto Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara

Assauri, Sofjan. 2016. *Strategic Management Ustainable Comperitive Advantages.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Bertens, K. (2000). *Etika Bisnis* . Yogyakarta: Kanisius.

Bryson. J.M. 2003. *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis*. Wasington D.C: Hubert Horatio Humphrey

Daryanto, 1999, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. 2015. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Konsep*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

David, Fred, R. Dan Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat

Djakfar, M. (2012). *Etika Bisnis.* Jakarta: Penar Pus.

Dwiastuti, Inne. 2008. *Ekonomi dan Pembangunan*. Lipi. Vol. XVI (1).

Endraswara, Suwardi. 2006. *Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta:Pustaka Widyatama.

Erik Kurniawati. 2017. *Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan : Studi Kasus di Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama Gondang Sragen* (9:1).

Erika. 2015. *Formulasi Strategi Pengembangan dan Penguatan Klaster Industri (Studi Kasus : Industri TPT Kaos Surapati)*. Jurnal PASTI (10:2).

Erna Rustiadi, Dkk. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Fahmi, R. (2013, November 28). *Rencana Operasional & Rencana Strategi*

Fattah, N & Ali, M. 2007. *Manajememen Berbasis Sekolah*. Bandung :Andira

Firdianti, Aninda. 2018. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta:CV. Gre Publishing.

Fitri Lukiastuti . Hery Prasetya . 2009. *Manajemen Operas*i. Jakarta : MedPress.

George Ritzer. 2003. *Teori Sosial Postmodern*. Yogyakarta: Kreasi Wacana

Griffin W. 2015. *Bisnis Internasional Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat

Gunawan, Andi. 2017 *Manajemen Pendidikan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.

Hamali, Arif Yusuf.,2016 *pemahaman strategi bisnis & kewirausahaan,* jakarta: Prenadamedia Group.

Hamalik Oemar, 1990, *Evaluasi Kurikulum*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya

Handoko, H. (2003). *Manajemen Edisi.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Herita, D. (2018). *Setiap Pebisnis Harus Punya Buku Ini* . Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Hery. 2018. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Grasindo.

Hery. *Controllership.* 2014. *Manajemen Strategis Pengendalian Internal, Analisis Keuangan*. Jakarta: Grasindo.

Hitt, Michael A., 2001 *Manajemen strategis daya saing & globalisasi*, jakarta : selemba empat.

Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.

Hutabarat, Jemsly dan Martani Huseini. 2006. *Proses Formasi dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Kompotindo.

Indrawati, C. (2015). *Rancangan Operasional.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

IPWI. (1994). *Ekonomi, Manajemen, dan Pemasaran Berwawasan Internasional/Global*. *Johannes Supranto*, 96.

Jesylin Guyana dan Ronny H. Mustamu. 2013. *Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak dalam Industri Pelayaran*. AGORA (1:3).

Jit, I., R.Eko, & Djokopranoto. (2006). *Manajemen Moderen.* Yogyakarta: CV Andi Offset.

Kerin, Roger A., 2015 *pemasaran strategis*, jakarta :PT.Indeks.

Kholis Nur. 2014. *Manajemen Strategi Pendidikan*. Surabaya: CV cahaya Intan.

Kismadi, Gloria C. 2017. *Manajemen Stratejik (Konsep, Kasus dan Implementasi).* Jakarta: Grasindo.

Kotler, Philip. 2000. *Prinsip – Prinsip Pemasaran Manajemen*, Jakarta : Prenhalin

Leonardo Budi H. 2014. *Manajemen Budaya Organisasi*. Jurnal STIE Semarang, (6:3).

M.Maschali, & Kurniadin. (2016). *Manajemen Pendidikan* . Yogyakarta: Ar-Ruzz media.

Madjid, M. Dian, dan Johan Wahyudi. 2014. *Ilmu Sejarah*. Jakarta:Kencana.

Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mardalena, Sarinah. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : CV Budi Utama.

Muksin Wijaya. 2017. *Manajemen Strategik dan Budaya Perusahaan: Dampak Serta Implementasi Media*

*Informatika*, (Bandung:Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer UKMI (16:2)

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Musfah Jejen. 2018. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Jakarta Timur : Kencana.

Mustoip, Sofyan. 2018. *Implementasi Pendidikan Karakter*. Surabaya: CV Jakad.

Najib, Muhammad & Hubeis, Musa. 2008. Manajemen Strategik. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.

Farda, Napis Y. 2000. *Evaluasi Program*, Jakarta: PT Rineka Cipta

Nazarudin. (2018). Manajemen Strategik. Palembang: Noer Fikri Offset.

Nazarudin. 2007. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Teras.

Nazarudin. 2018. *Manajemen Strategik.* Palembang: NoerFikri Offset.

Nisjar, K, S dan Winardi. (1997). Manajemen Strategik. Bandung: Mandar Maju

Offirstson, Topic. 2014. *Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama

Patma, Tundung Subali. 2018. *Sistem Informasi Manajemen Guna Mendukung Keputusan*. Jakarta: Polinema.

Pearce, John, A. Dan Richard B. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

Pidarta, M. (2006). *Perencanaan Pendidikan Partsipatori Dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pranadita, Nugraha. 2018. *Perumusan strategi perusahaan*. Yogyakarta: Deepublish.

Pranrangi, A. R. (2017). *Etika Birokrat.* Makasar: CV. Sah Media.

Purnomo, dan zilkiefirmansyah. 1999. *manajemen Strategi sebuah konsep Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia.

Puspita. Weni. 2016. *Pentingnya Analisis Lingkungan Internal Bagi Pencapaian Tujuan Lembaga Pendidikan Islam*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol.2 No.2.

R, Muniarti, A. 2008. *Manajemen Stratejik*. Bandung: Cipta pustaka Media Perintis.

Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta : LKIS.

Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka

Rangkuti,Frenddi., 2006 *analisis swot teknik membedah kassus bisnis*, jakarta:PT.Gramedia pustaka utama.

Rasyad, R. (2003). *Metode Statistik deskriptif.* Jakarta: Grasindo.

Rispianda, dkk. 2014. R*umusan Alternatif CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri*. Jurnal Itenas Rekayasa (1:18).

Ritzer. 2003. *Teori Sosial Postmodern*. Yogyakarta: Kreasi Wacana

Rivai, Abdul dan Daesono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis Kajian Keputusan Manajerial Bisnis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Riyanto,S. November 2018. *Analisis Pengaruh Lingkungan Internal*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi Vol.5 No.3.

Robert M. Grant,1996 *analisis strategi kontemporer* jakarta: Erlangga.

Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah.* Bandung: Refika Aditama.

Rokan, M. K. (2013). *Bisnis Ala Nabi.* Yogyakarta: PT Batang Pustaka.

Rosidatun. 2018. *Model Implementasi Pendidikan Karakter*. Kulon Gresik : Caramedia Communication.

Rozaiaty, E., Kusumadani, A. I., & Aryani, I. (2017). *Biologi Lingkungan.* Surakarta: Muhammadiyah Univetsity perss.

Rustiadi, Erna, Sunsun Saeful Hakim, dan Dyah R.Panuju. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia

S. Martin Sirorit dan Firman B. Aji, 1986, *Perencanaan dan Evaluasi Suatu Sistem untuk Proyek Pembangunan*, Surabaya: Usaha Nasional

Sadijan. 1979. Jurnal Pendidikan. Surakarta : Forum Komunikasi Guru Pengawas Surakarta.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit.* Jakarta : PT Gramedia Widiasarana.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Rasindo

Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta : PT. Grasindo.

Sambodo, M Tri. 2008. *Ekonomi dan Pembangunan*. Vol. XVI (1).

Sanjaya, R., & Tarigan, J. (2009). *Creative Gigital Marketing.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sarinah. 2017. *Pengantar Manajemen* .Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Saud, & Makmum. (2014). *Perencanaan Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sedjati, Renita Sri. 2015. *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Deepublish

Siagian, S. (2005). *Fungsi-Fungsi Manajerial.* Jakarta: PT.Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta: BUMI AKSARA.

Stephen P Robbins. 2015. *Management.8th Edition.* Prentice Hall: New Jersey

Subagyo, Nuraini, & Bastian, I. (2018). *Akuntansi Manajemen Berbasis Desain.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss.

Suci, Puji Rahayu. 2015. *Esensi Manajemen Strategi*. Malang : Zifatama Publisher.

Sudijono Anas , 2009, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Sumantana dan Wayan Nuhamca, 1986, *Evaluasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional

Sunengsih, C. 2017. *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan.* Bandung: UPI Sumedang Press.

Susanto, A. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif* . Jakarta: Erlangga.

Susanto. 2018. *Super Leadership*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Suswiranto. (2012). *Aman dari Risiko Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.* Jakarta: Transemedia pustaka.

Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestoppo Beragama. .

Tayip napis Farida yusuf., 200, *Evaluasi Program*, Jakarta: PT Rineka Cipta

Thaha M. Chabib, 1996, *Teknik Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Thomas L , Wheelen J & Hunger, D. 2010. *Strategic management business policy 10 th editio*n. New Jersey: Prentice Hal

Titin Srianjani. 2015. *Analisis Strategi Mempertahankan Konsumen Toko Zoya Kudus dalam Pespektif Ekonomi Islam*, Iqtishadia (8:1)

Tracy Brian. 2005. *Change Your Thinking Change Your Life*. Bandung : Kaifa, PT. Mizan Pustaka.

Tri Kurniawati. 2009. *Analisis dan Pemilihan Strategi: Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang: PT.Asuransi Bumi Putra.. Jurnal Ekonomi Bisnis (3).

Umar, Husein. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Usman,Nasir.AR,Murniati. 2009. *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.

Wahyudi Sri Agustinus, 1996, *Manajemen Strategic*, Jakarta: Binarupa Aksara

Wahyudi, Sri Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik.* Jakarta: Binarupa Aksara.

Widiasari, D. 2011. Teori Perencanaan Pendidikan.

Widodo. *Pengembangan Implementasi Strategi Penelitian atas Pola Kerja Cerdas dan Koordinasi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen Bisnis, 2(1), 26.

World Council of Chruches. 2006. *Alternative Globalization Addresing Peoples and Earth.* Jenewa WCC

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

Yusanto, M.I. dan Widjajakusuma, M.K. 2003. Manajemen Strategi Perspektif. Syari'ah, Jakarta: Khairul Bayaan

Zain Mohammad.2007. *Manajemen Perpajakan*. Salemba Empat Jakarta Jurnal Jeam Vol XIV April 2015

Zamzami, F., Mukhlis, & Pramesti, A. E. (2014). *Audit Keuangan Sektor Publik Untuk Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Gajah Mada University perss.

Zukhrufa, R. (2012, Desember o4). *Blog*. Diambil kembali dari Perencanaan Operasional: https://www.google.com/amp/s/zukhrufarisma.wordpress.com/2012/12/04/perencanaan-operasional/amp/

https://morhanaser.blogspot.com/2013/05/budaya-dan-politik-pada-pilihan-strategi.html

https://www.academia.edu/12253997/Metode_Penelitian_Kualitatif_Biografi_Studi_Kasus_Fenomenologi_Etnometodologi_dan_Grounded_Theory_,

Ejournal Administrasi Negara, *Volume 5* https://id.scribd.com, Diakses pada Tanggal 18 Mei 2019, Pukul 20.00 WIB.

https://pahamakuntansi.blogspot.com/2016/10/implementasi-strategi-isu-isu-terkait_23.html, Diakses pada Tanggal 18 Mei 2019, Pukul 19.00 WIB.

http://repository.ut.ac.id/4213/1/IPEM4218-M1.pdf, Diakses pada Tanggal 18 Mei 2019, Pukul 18.45 WIB.

https://www.slideshare.net, Diakses pada Tanggal 18 Mei 2019, Pukul 19.35 WIB.

# Biodata Penulis

**Dr. AHMAD ZAINURI** atau akrab disapa "Pak Zai" lahir di Lamongan pada 7 Agustus 1966 dari pasangan H. Sukarnoto dan Hj. Sumiyah. Ia menikah dengan Dra. Hj. Ratna Dewi, M.M, dan telah dikarunia tiga orang putra/putri, yakni;Mahmuda, M. Roqib Assidiqi, dan Amin Ridho al-Hafiz.

Ia menamatkan pendidikan formal di MIN Lamongan 1981). Selanjutnya, ia menempuh pendidikan SLTP di Babat Toman (1984), dan SPG di Sekayu 1987). Selepas menamatkan pendidikan di SPG di Sekayu, ia melanjutkan pendidikan tinggi (S1) di IAIN Raden Fatah (1987) dan S2 juga di IAIN Raden Fatah (2003) serta melanjutkan pendidikan doktor (S3) di UIN Sunan Kalijaga (2011). Selain menjalani pendidikan formal, Pak Zai juga menempuh pendidikan non formal, yakni pendidikan kepala Madrasah di Universitas Malaysia USM tahun 2007 dan Magang di Australia tahun 2008.

Sementara itu, riwayat pekerjaan dimulai menjadi guru MAN 3 Palembang tahun 1993 sampai dengan 2004, Kepala MTsN I Palembang tahun 2005 sampai dengan 2007, dan dan Kepala MAN 3 Palembang tahun 2007-2016. Pada tahun 2008-2015, pernah pula mengajar mata kuliah Telaah Kurikulum di STIT Pagaralam. Pada tahun 2013-sekarang mengajar di IAIN/UIN Raden Fatah Palembang Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) mata

kuliah yang diampu Metodologi Pembelajaran, Administrasi Pendidikan, Media Pembelajaran, Teknologi Pendidikan, Telaah Kurikulum, dan Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Pada Program Magister PAI UIN Raden Fatah mengajar mata kuliah Telaah Kurikulum dan di Pascasarjana UIN Raden Fatah mengampu mata kuliah Model-Model Evaluasi dan Supervisi Pembelajaran. Selanjutnya, ia pernah menjabat sebagai Kepala Tata Usaha Program Pascasarjana UIN Raden Fatah tahun 2016-2017 dan saat ini menjabat Ketua Program Studi (Program Magister) Studi Islam tahun 2018-sekarang.

Ada banyak prestasi dan penghargaan yang ia raih, di antaranya; Guru Madrasah Aliyah Berprestasi Juara II tingkat Nasional tahun 2004; Kepala MTs Berprestasi Juara III tingkat Nasional tahun 2005; Kepala MTs Berprestasi Juara II tingkat Nasional tahun 2006; Kepala MA Berprestasi Juara Harapan II tingkat Nasional tahun 2008; Kepala MA Berprestasi Juara I tingkat Nasional tahun 2010.

Demikian pula organisasi sosial keagamaan dan pendidikan, di antaranya; Pengurus PPM Propinsi Sumsel tahun 2003 s.d 2005; Sekretaris MKKM Propinsi Sumatera Selatan 2008 s.d 2009; Ketua MKMM Propinsi Sumatera Selatan tahun 2009 s.d 2014; Ketua PGMI (Persatuan Guru Madrasah Indonesia) Propinsi Sumsel tahun 2009 s.d 2014; Wakil Ketua Tanfidliyah NU Wilayah Propinsi Sumsel tahun 2009 s.d 2020; Ketua Persatuan Guru Nahdlatul Ulama (Pergunu) Sumsel 2017 sd sekarang.

Di tengah kesibukannya sebagai tenaga pendidikan, ia juga masih aktif melakukan penelitian, di antaranya; Model Pembelajaran Madrasah Aliyah Keagamaan Negeri Palembang; Keterampilan Proses dalam Pembelajaran; Kepemimpinan dalam Pengelolaan Madrasah Negeri; Pengembangan dan Pemberdayaan Perpustakaan Madrasah;

Tokoh Utama Pendidikan Islam dalam Persatuan Islam; Interelasi Ilmu dan Iman dalam al-Qur'an; Organisasi dan Tokoh Pengembangan Pendidikan Islam (Telaah Sejarah Seputar Nahdhatul Ulama); Rencana Induk Pengembangan Madrasah; Upaya Mewujudkan MAN 3 Palembang sebagai Madrasah Nasional Bertaraf Internasional.; Panduan Praktis Penyelenggaraan Perpustakaan dan Lomba-lomba; Mewujudkan Pendidikan Gratis Berkualitas; Tokoh Utama Pendidikan Islam Indonesia dalam Persatuan Islam (Telaah tentang Pemikiran Pendidikan Islam Ahmad Hasan dan Muhammad Natsir); Sosok dan Profil Muhamad Quraish Shihab; Eksistensi Dai Perempuan dalam Upaya Pengembangan Budaya Dakwah Islam; Tokoh dan Organisasi Nahdlatul Ulama; Pemikiran Ibn Khaldun tentang Masyarakat Primitif; Upaya Menumbuhkan Minat Baca dan Partisipasi Masyarakat terhadap Pemberdayaan Perpustakaan Tahun 2003; Pembinaan Minat Baca Diperpustakaan Sekolah dan Masyarakat di Sumatera Selatan Tahun 2004; Peningkatan Kemampuan District Library Team (DLT) dalam Pengembangan Inovasi Minat Baca dan Partisipasi Masyarakat Tahun 2006; Efektivitas dengan Metode Mindap/Peta Pikiran untuk Meningkatkan Kompetensi Siswa dalam Mengingat Materi-materi Sosial (Penelitian Tindakan Kelas); Upaya Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar SKI (sejarah Kebudayaan Islam) Siswa Kelas XII Bilingual Dengan Menggunakan Metode Pembelajaran komperatif Tipe Jiksaw di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, 2012; Strategi Penerapan Lima Budaya Kerja di Kementrian Agama Menuju Pelayanan Prima, 2016; Pergeseran Paradigma Pendidikan di Indonesia, 2016; dan Menakar Kompetensi Profesionalisme Guru Madrasah, 2017; "Manajemen Pengembangan Program Studi (Prodi) Studi Islam Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Raden

Fatah Palembang" (LP2M, UIN Raden Fatah Palembang, 2018); Konversi IAIN menjadi UIN Di Era Globalisasi Perspektif Epistemologi Sains (Studi Analisis Desain Kurikulum UIN Raden Fatah Palembang)" (LP2M, UIN Raden Fatah Palembang, 2019); dan "Implementasi Sistem Kredit Semestre (SKS) di Madrasah Aliyah Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus Penerapan SKS di MAN 3 Palembang)" (LP2M, UIN Raeden Fatah Palembang, 2020)

Sedangkan karya tulis dalam bentuk yang telah diterbitkan adalah; Sejarah Kebudayaan Islam, ISBN: 978-602-7512-76-4, Noer Fikri Offset, 2013; Sejarah Kebudayaan Islam Kelas X, ISBN : 978-602-1307-53-3, Noer Fikri Offset, 2015; Sejarah Kebudayaan Islam Kelas XI, ISBN: 978-602-1307-54-0, Noer Fikri Offset, 2015; Sejarah Kebudayaan Islam Kelas XII, ISBN: 978-602-1307-54-0, Noer Fikri Offset, 2015; Konsep Dasar Kurikulum Pendidikan, Rafah Press, 2018; Pendidikan Karakter Integral di Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat, Rafah Press, 2018; Manajemen Pengembangan Progam Studi, Rafah Press, 2018; Mufti Palembang, Rekaman Kehidupan & Peranan Ulama Kepenghuluan Masa Kesultanan dan Kolonial, Rafah Press, 2018; KI. KMS.H. UMAR Ulama Pengulon dan Penerus Tradisi Keilmuan al-Palembani, Rafah Press, 2018; Konversi IAIN menjadi UIN di Era Globalisasi Perspektif Epistemologi Sains (Studi Analisis Desain Kurikulum UIN Raden Fatah Palembang), Rafah Press, 2019;

Selain itu, ia aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah yang sudah terakreditasi, di antaranya; Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima, Jurnal Medina-Te, Jilid 12, Terbitan 1, 2016; Pergeseran Paradigma Pendidikan, Conciencia, Jilid 16, Terbitan 2, Program Pascasarjana UIN Raden Fatah, 2016; Islam dan Pendidikan Multikultural di Sekolah, International

Seminar on ASEAN Studies, Jilid 1, Terbitan 1, 2017; Keberagaman Komunitas Muslim dan Islam Keindonesiaa, Jurnal Medina-Te, Jilid 13, Terbitan 1, 2017; Perubahan Paradigma Pendidikan Islam Aplikasi ICT dalam Proses Pembelajaran PAI di Sekolah, Conciencia, Jilid 16, Terbitan 1, 2017, Pendidikan Karakter di Keluarga, Tadrib, Jilid 4, Terbitan 2, 2018, Media Pembelajaran dalam Pandangan Islam, Medinate, Jilid 18, Terbitan1, 2018; Menakar Kompetensi & Profesionalitas Guru Madrasah, 2018; Manajemen Pengembangan Program Studi (Prodi) Studi Islam Program Pascasarjana (Pps) Universitas Islam Negeri (UIN) Rafen Fatah Palembang, Medina-Te: Jurnal Studi Islam, Jilid 19, Terbitan 2, 2018; Level of Pedagogical Competence of Madrasah Ibtidaiyah Teachers in Palembang City, Madinia: Jurnal Kajian Keislaman,Jilid 22, Terbitan 2, 2018; Integration of Interdisciplinary scientific in the Curriculum at UIN Raden Fatah Palembang; Al-Ulum, Jilid 19, Terbitan 2, 2019; Moderasi Beragama di Indonesia, Intizar, Jilid 25, terbitan 2; Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Perpustakaan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Palembang, Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains, Jilid 8, Terbitan 2, 2019; Improving Scientific Literacy and Science Process Skills for Prospective Teachers of Islamic Education Science (PAI) through Microteaching Class, Solid State Technology, Jilid 63, 2020; Does Qur'an and Science Literacy Interrelated?, Talent Development & Excellence, Jilid 12, Terbitan 1, 2020; Student Mental Health Character in Covid-19 Situation, International Journal of Pharmaceutikal Research, Jilid 12, Terbitan 4, 2020; Investigating Capabilities of Science and Information Literacy: A Critical Insight into Prevention Awareness of Corona Virus Disease (COVID-19); International Journal of Pharmaceutical Research, Jilid 12, Terbitan 3, 2020;

Empowering Wakaf (Islamic endowment) for Economic Development: An Insightful Value of Nazir Waqf in Indonesia, UMRAN-International Journal of Islamic and Civilizational Studies, Jilid 7, Terbitan 1, 2020; Gerakan Literasi Sekolah Dasar di Kabupaten Ogan Komering Ilir, Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains, Jilid 9, Terbitan 1, 2020; Efektivitas Problem Posing dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Al-Qur'an Hadis di Kelas XI MIA 4 Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains, Jilid 9, Terbitan 1, 2020; Management Quality Enhancement Based on National Accreditation Standard of Islamic Studies Program, 4th Asian Education Symposium (AES 2019), Atlantis Press, 2020; Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Sekolah Model Di SD Nurul Ilmi Kabupaten Banyuasin, Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains, Jilid 9, Terbitan 2, 2020; Karakteristik Sekolah Berbasis Pondok Pesantren, Intizar, Jilid 26, Terbitan 1, 2020; Membangun Pengawasan Berkelanjutan di Bidang Pendidikan, Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial dan Sains, Jilid 9, Terbitan 2, 2020; Implementasi nilai-nilai keagamaan terhadap anak di aman Kanak-kanak se-Kecamatan Sukarami Palembang, Generasi Emas: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini, Jilid 3, Terbitan 1, 2020; Impact Analisys of The Zakat, Infaq, and Shadaqah Funds Distribution to The Poverty Level of Mustahik by Using Cibest Method, Fikri: Jurnal Kajian Agama, Sosial dan Budaya, Jilid 5, Terbitan 1, 2020; Pedagogic Concepts of Exposed Children of Drugs Users: Study at The Ar-Rahman Pondok Palembang, Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, Jilid 9, Terbitan 02, 2020; Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Menerapkan Penilaian Autentik di Sekolah Dasar, AL-WIJDÃ N: Journal of Islamic

Education Studies, Jilid 5, Terbitan 1, 2020; Empowering Social Competence in Reflective Teaching: An Empirical Research of Madrasah Ibtidaiyyah (Islamic State Elementary School) in Indonesia, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Jilid 24, Terbitan 1, 2020.

Selain itu, ia juga aktif menulis opini di media massa cetak dan media online yang ada di kota Palembang.

**Dr. YUSRON MASDUKI, M. Pd. I.**

**A. Pendidikan Formal**

Lahir di Magelang, 13 Agustus 1968 dari pasangan Muhyidin dengan Siti Hasanah, menyelesaikan SD Muhammadiyah Jagalan Salam 1980, SMP Muhammadiyah Salam 1983, melanjutkan di SMA Muhammadiyah 1 Muntilan Magelang selesai 1986, Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Agama Islam IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta selesai 1994 dengan judul Skripsi: Penanggulangan Kenakalan Remaja di STM Negeri Salam Magelang: Studi Preventif dan Kuratif, dengan pembimbing Drs. H. Abdullah Fadjar, M. Sc, menyelesaikan Pascasarjana IAIN Raden Fatah Palembang 2004 mengambil Ilmu Pendidikan Islam (IPI) Konsentrasi Pemikiran Pendidikan Islam dengan judul tesis: Relevansi Mata Kuliah Al-Islam Terhadap Kebutuhan Mahasiswa di Universitas Muhammadiyah Palembang dengan pembimbing Prof. Dr. Wardini Ahmad, MA, Drs. M. Sirozi, MA., Ph. D dan Dr. Syarifudin Basyar, M. Ag. Sedangkan Program Doktornya ditempuh di Psikologi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta selesai 28 Oktober 2017 dengan judul Disertasi: Pendidikan Keluarga Muslim Minoritas di Yogyakarta: Studi Kasus di Banjarasri Kalibawang Kulon Progo, dengan promotor Prof. Dr. Alef Theria, MA dan ko-promotor Dr. Muhammad Nurul Yamin, M. Si dan mendapat penghargaan dari Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta oleh Dr. Gunawan, MP sebagai wisudawan terbaik dengan IP 3,85 program doktor pada tanggal 10 Februari 2018.

## B. Pendidikan Non Formal

Pendidikan non formal ditekuni: (1). Kursus Bahasa Inggris, IEL POP Bayo Jogjakarta (1986), (2). Basic Trainning (Batra) PII Wilayah Jogjakarta Besar (1987), (3). Kursus Bahasa Arab di Minhajul Muslim Yogyakarta (1987), (4). Pondok Pesantren Nurul Ummah Kotagede Jogyakarta (1988-1990), (5). Pelatihan Couching Instruktur PII Wilayah Yogyakarta Besar (1989), (6). Pelatihan Majlis Tarjih PD. Muhammadiyah Kab. Magelang, (1991), (7). Trainning Perkoperasian KOPMA UIN Sunan Kalijaga Jogjakarta (1989), (8). Kursus Komputer IKMII Jogjakarta (1992), (9). Kursus Broadcasting Arka Paramitha Jogjakarta (1992), (10). Pelatihan Muballigh PP Muhammadiyah Yogyakarta (1996), (1). Pelatihan Muballigh PW Muhammadiyah Jambi (1997).

Karier diawali menjadi (1). Guru kecil di MTs Muhammadiyah Salam 1989, (2). Pembantu P3N KUA Salam Magelang 1991-1994, (3). Direktur LKP Tunas Melati Salam Komputer 1993-1995, (4). Guru SMP Muhammadiyah 1 Bukit Kecil Palembang 1996-1998, (5). Guru MAK M 1 Bukit Kecil Palembang 1996-2000, (6). Dosen Akper Aisyiyah Palembang 1997-2004, (7). Dosen FAI Universitas Muhammadiyah Palembang 1998-2019, (8). Dosen STMIK MDP Palembang 2003-2005, (9). Dosen STIKES Muhammadiyah Palembang 2007-2009, (10). Komisaris LKP TUMESKO Palembang 2003-2016, (11). Direktur LKP Tunas Melati Salam Komputer 1993-1995 di Magelang, (12). Direktur LKP Tunas Melati Salam Komputer 2003-2014 di Palembang, (13). Komisaris LKP Tunas Melati Salam Komputer 2014-sekarang, Direktur Percetakan CV. Tunas Gemilang 2002-sekarang, (14). Direktur Penerbit CV. Tunas Gemilang Press 2002-sekarang, (15). Direktur Penerbit CV. Tumesko Palembang 2008-sekarang, Pemimpin Umum Majalah Prestasi Gemilang 2007-2015, (16). Dosen Universitas Ahmad Dahlan 2019-sekarang.

## C. Non Government Organization (NGO)

Ketua Ranting Pemuda Muhammadiyah Salam Magelang 1988-1990, Bendahara PC. Pemuda Muhammadiyah Salam Magelang 1988-1993, Wakil Sekretaris KNPI Kec. Salam Magelang 1992-1994, Ketua Dep. Kader PII PK UIN Suka Jogjakarta 1988-1990, Ketua Dep. Kader PK IMM UIN Suka Jogjakarta 1988-1991, Sekretaris Majlis Tabligh PWM Sumsel 1995-2000, Wakil Sekretaris PW Pemuda Muhammadiyah Sumsel 1988-2002, Sekretaris PW Pemuda Muhammadiyah Sumsel 2002-2006, Wakil Ketua Majlis Kader PW Muhammadiyah Sumsel 2005-2010, Wakil Ketua Lazizmu PW. Muhammadiyah Sumsel 2010-2015, Sekretaris Koperasi MASS PW. Muhammadiyah Sumsel 2007-2012, Sekretaris IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) Sumsel 2008-2016, Ketua IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) Daerah Sumsel 2016-2018,Wakil Ketua Lazismu Sumatera Selatan 2010-2016, Sekretaris MPM PD. Muhammadiyah Kab. Magelang 2015-2020, Sekretaris Majlis Ekonomi PW. Muhammadiyah Sumsel 2015-2020.

## D. Karya ilmiah yang dipublikasikan:

### 1. Buku, Majalah, dan Koran:

(1). Kesetaraan laki-laki dan perempuan: Suatu tinjauan tekstual dan normatifitas, Sumatera Ekspres, 1997; (2). Model Kepemimpinan menurut Islam, Majalah Warta Dakwah, Palembang, 2000; (3). Empat tipologi anak menurut Islam, Suara Muhammadiyah, Jogjakarta, 2001; (4). Tuntunan Shalat Rasulullah (Editor), Palembang: Tunas Gemilang Press Cetakan tahun 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012; (5). Sejarah Pendidikan Islam (Editor), Palembang: Tunas Gemilang Press 2006; (6) Obsesi dan Realita Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi Muhammadiyah, Palembang: Tunas Gemilang Press, 2007; (7). Madrasah di Pentas Pendidikan Islam (Editor), Palembang: Tunas Gemilang Press, 2008; (8). Psikologi Pendidikan dan Perkembangan, Tunas Gemilang Press, Palembang, 2014, (9). Muhammadiyah Menuju Peradaban

Utama (Editor), Palembang: Tunas Gemilang Press April 2015, (10). Pedoman Ibadah di Rumah Sakit Muhammadiyah Palembang (Editor) Palembang: Tunas Gemilang Press, Mei 2015; (11). Serbi Ramadhan: Kumpulan Kultum Shalat Taraweh Bulan Ramadhan (Editor) Palembang: Tunas Gemilang Press, 2019 (12). Psikologi Pendidikan dan Pembelajaran, Yogyakarta: UAD Press, 2019; (13). Tantangan Pendidikan Keluarga di tengah Komunitas Non Muslim di Yogyakarta, Tunas Gemilang Press, 2020; (14).; (14). Tantangan Pendidikan Keluarga di tengah Komunitas Non Muslim di Yogyakarta, Tunas Gemilang Press, Palembang, 2020; (15) Nilai-nilai Adversitas dalam Genealogi The Westward Movement (editor), Palembang: Tunas Gemilang Press, 2020.

**2. Proseding dan Jurnal**

(1). Call Paper Seminar Nasional di Universitas Muhammadiyah Magelang Pendidikan Kecerdasan Berbasis Keimanan, dimuat di *Proseding Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang*, Februari 2015; (2). Pendidikan Kecerdasan Berbasis Keimanan, *Jurnal Tarbiyatuna* PAI Univ. Muhammadiyah Magelang 2016; (3). Virus N-Ach dalam Al-Qur'an: Dorongan Beragama dan berkompetisi, *Jurnal Tarbiyatuna* Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Magelang 2013; (4). Pendidikan Keluarga Muslim Minoritas di Yogyakarta, dimuat dalam *Proseding Asosiasi Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah* (PTM) di Palu Sulawesi Selatan Mei 2015; (5). Rancangan Sistem Pendidikan dalam Konsep Islam, *Jurnal At-Tanwir* Prodi PAI Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Palembang, 2016; (6) Pendidikan Keluarga Muslim Minoritas di Yogyakarta: Studi Kasus di Banjarasri Kalibawang dimuat di *Prosiding Asosiasi Pascasarjana PTM 2016*; (7). Pendidikan Karakter: Kepedulian Terhadap Lingkungan, *Conciencia Postgraduate Raden Fatah State Islamic University* Palembang, 2019; (8). Pendidikan Karakter: Kepedulian Terhadap Lingkungan, J*urnal Konseling Komprehensif*, Universitas Sriwijaya, 2018;

(9). Implikasi Psikologis bagi penghafal al-Qur'an, *Madina-te:* Jurnal Studi Islam publisher Pascasarjana UIN Raden Fatah Palembamg, 2018; (10). Sejarah Turunnya al-Qur'an penuh fenomenal (Muatan nilai-nilai Psikologis dalam pendidikan), 2017; (11). Kontribusi Keilmuan Al-Qur'an bagi umat manusia, *Madina-te:* Jurnal Studi Islam publisher Pascasarjana UIN Raden Fatah Palembamg, 2016; (12). Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious, *QIJIS IAIN Qudus*, 2019; (13). Islamic Parenting as a method of Sakinah Family, *International Journal of Psichologisocial Rehabilitation*, @MIUI, 2020; (14). The religiosity and character volues education of multilingual program of Madrasah Mu'allimat Muhammadiyah Yogyakarta Indonesia of Industrial Revolution era 4,0, *Journal of Critical revieuw*, 2020; (15) Islamic Parenting as a Methode of Sakinah Family-International Journal of Pshycosocial Rehabilitation@MIUI.

**E. Prestasi**

Wisudawan Terbaik Program Doktor pada Tanggal 10 Februari 2018 Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

PENERBIT DAN PERCETAKAN
TUNAS GEMILANG PRESS
Jl. PGRI II No. 240 Sonopakis Lor, Kasihan, Bantul

ISBN: 978-623-7292-53-1

0852 73644075 0852 73644075, (0711) 5645995 tunas_gemilang@ymail.com