

Dr.H. Akhmad Ramli, M.Pd

# MANAJEMEN STRATEGI



# LEMBAR PENGESAHAN

## BUKU MODUL 1

MATA KULIAH

## MANAJEMEN STRATEGI

Di Susun Oleh :

Nama : **Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd**  
NIP : 196302141982021004  
NIDN : 2014026301  
Tempat, Tanggal, Lahir : Kutai Kartanegara, 14 Februari 1963  
Pangkat / Golongan : Pembina Utama Muda, IV/c  
Jabatan : Lektor  
Pekerjaan : Dosen FTIK & Pasca Sarjana UINSI Samarinda  
Kalimantan Timur  
Alamat Rumah : Jl. Jakarta Perum Kopri Blok F1 RT.49 No.06  
Kelurahan Loa Bakung Samarinda  
Kontak Person Hp : 0821 4818 9263  
Email : akhmadramli@uinsi.ac.id  
ID Scopus : 57297375500  
ID Sinta : 6821342  
ID Google Scholar : [https://scholar.google.com/citations?viewop=lis\\_Works&hl=id&user=w2MH0-8AAAAJ](https://scholar.google.com/citations?viewop=lis_Works&hl=id&user=w2MH0-8AAAAJ)

Demikian identitas penulis Buku Modul Mata Kuliah Manajemen Strategi, untuk disetujui dan disahkan oleh Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Samarinda Kalimantan Timur.

Samarinda, 15 September 2022

Dekan,



Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag

NIP. 197408062002121002

# LEMBAR PENGESAHAN

## BUKU MODUL MATA KULIAH

# MANAJEMEN STRATEGI

Di Susun Oleh :

N a m a : **Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd**  
NIP : 196302141982021004  
NIDN : 2014026301  
Tempat, Tanggal, Lahir : Kutai Kartanegara, 14 Februari 1963  
Pangkat / Golongan : Pembina Utama Muda, IV/c  
Jabatan : Lektor  
Pekerjaan : Dosen FTIK & Pasca Sarjana UINSI Samarinda  
Kalimantan Timur  
Alamat Rumah : Jl. Jakarta Perum Kopri Blok F1 RT.49 No.06  
Kelurahan Loa Bakung Samarinda  
Kontak Person Hp : 0821 4818 9263  
Email : akhmadramli@uinsi.ac.id  
ID Scopus : 57297375500  
ID Google Scholar : w2MH0-8AAAAJ

Demikian identitas penulis Buku Modul Mata Kuliah Manajemen Strategi, untuk disetujui dan disahkan oleh Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Samarinda Kalimantan Timur.

Samarinda, 15 September 2022  
Dekan,

**Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag**  
NIP. 197408062002121002

# DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
MODUL I PERSAINGAN DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN DAN BERBAGAI STATEGI YANG HARUS SEKOLAH HADAPI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN .....	1
A.    Pendahuluan .....	1
1.    Latar Belakang Masalah .....	1
B.    Pembahasan .....	2
1.    Pengertian Persaingan ( <i>Competition</i> ) .....	2
2.    Persaingan Dalam Lingkungan Pendidikan.....	3
3.    Strategi Dalam Menghadapi Persaingan.....	4
C.    Penutup.....	10
1.    Kesimpulan .....	10
MODUL II KONSEP DASAR TUJUAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI .....	12
A.    Pendahuluan .....	12
1.    Latar Belakang Masalah .....	12
B.    Pembahasan .....	13
1.    Konsep Dasar Tujuan Manajemen Strategi .....	13
2.    Ruang Lingkup Manajemen Strategi .....	15
3.    Manfaat Manajemen Strategis .....	20
C.    Penutup.....	20
1.    Kesimpulan .....	20
MODUL III ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN OUTPUT PENDIDIKAN .....	22
A.    Pendahuluan .....	22
1.    Latar Belakang Masalah .....	22
B.    Pembahasan .....	22
1.    Pengertian Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi.....	22

2.	Relevansi Organisasi dan Manajemen Strategi .....	27
3.	Strategi Pengembangan Pendidikan Dalam Manajemen Strategi.....	30
C.	Penutup.....	31
1.	Kesimpulan .....	31
MODUL IV MANAJEMEN STRATEGIK .....		33
A.	Pendahuluan .....	33
1.	Latar Belakang Masalah .....	33
B.	Pembahasan .....	34
1.	Pengertian Manajemen Strategik.....	34
2.	Proses Manajemen Strategi.....	37
3.	Tingkatan Strategi.....	38
4.	Model Manajemen Strategi.....	39
C.	Penutup.....	41
1.	Kesimpulan .....	41
MODUL V KONSEP VISI, MISI, TUJUAN DAN MANFAAT PERUMUSAN.....		42
A.	Pendahuluan .....	42
1.	Latar Belakang Masalah .....	42
B.	Pembahasan .....	42
1.	Pengertian Visi dan Misi Organisasi .....	42
2.	Tujuan Dari Konsep Visi dan Misi Organisasi.....	44
3.	Manfaat Visi dan Misi Organisasi .....	47
2.	Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda.....	47
3.	Tujuan dari Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda .....	48
C.	Penutup.....	48
1.	Kesimpulan .....	48
MODUL VI ANALISIS LINGKUNGAN PENDIDIKAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI DAN ANALISI SWOT DALAM PENDIDIKAN .....		50
A.	Pendahuluan .....	50
1.	Latar Belakang Masalah .....	50
B.	Pembahasan .....	51
1.	Pengertian Analisis SWOT.....	51
2.	Definisi Visi dan Misi SDN 02 Samarinda.....	52

3.	Analisis SWOT Misi SDN 02 Samarinda.....	53
C.	Penutup.....	55
1.	Kesimpulan.....	55
MODUL VII ANALISIS STAKEHOLDER DALAM BIDANG PENIDIKAN .....		57
A.	Pendahuluan .....	57
1.	Latar Belakang Masalah .....	57
B.	Pembahasan .....	57
1.	Analisis Stakeholder Pendidikan .....	57
2.	Pemetaan Stakeholder Dalam Bidang Pendidikan.....	59
3.	Penetapan Stakeholder Sekolah atau Madrasah.....	62
4.	Peran Stakeholder Dalam Pendidikan.....	64
C.	Penutup.....	67
1.	Kesimpulan .....	67
MODUL VIII IMPLEMENTASI STRATEGI.....		69
A.	Pendahuluan .....	69
1.	Latar Belakang Masalah .....	69
B.	Pembahasan .....	69
1.	Pengertian Implementasi Strategi .....	69
2.	Manajemen Strategi Dapat Di Implementasikan Di Sekolah .....	70
3.	Menganalisis Implementasi Dalam Suatu Pendidikan.....	72
C.	Penutup.....	75
1.	Kesimpulan .....	75
MODUL IX HUBUNGAN STRUKTUR DENGAN STRATEGI BIDANG PENDIDIKAN DAN PENGENDALIAN STRATEGI.....		76
A.	Pendahuluan .....	76
1.	Latar Belakang Masalah .....	76
B.	Pembahasan .....	77
1.	Hubungan Struktur Dengan Strategi Bidang Pendidikan .....	77
2.	Pengendalian Strategi .....	93
C.	Penutup.....	95
1.	Kesimpulan .....	95
MODUL X FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL .....		96

A.	Pendahuluan .....	96
1.	Latar Belakang Masalah .....	96
B.	Pembahasan .....	97
1.	Pengertian Kinerja Manajerial .....	97
2.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja dan Keterampilan Manajerial .....	97
C.	Penutup .....	104
1.	Kesimpulan .....	104
MODUL XI RENCANA STRATEGI DALAM PENDIDIKAN .....		106
A.	Pembahasan .....	106
1.	Latar Belakang Masalah .....	106
B.	Pembahasan .....	107
1.	Pengertian Perencanaan Strategi.....	107
2.	Perencanaan Strategi.....	108
3.	Rencana Strategi SMK SMTI Samarinda.....	112
C.	Penutup .....	112
1.	Kesimpulan .....	112

# MODUL I

## PERSAINGAN DALAM LINGKUNGAN PENDIDIKAN DAN BERBAGAI STRATEGI YANG HARUS SEKOLAH HADAPI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

### A. Pendahuluan

#### 1. Latar Belakang Masalah

Banyaknya pertumbuhan lembaga pendidikan pada tahun terakhir ini menunjukkan dinamisnya perkembangan pada bidang pendidikan. Menumbuhkan kesadaran dalam pendidikan menjadi suatu unsur yang mendorong berkembangnya berbagai lembaga pendidikan. Akan tetapi persaingan kualitas pendidikan menjadi penilaian utama dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang semakin meningkat dilingkungan kita. Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh secara baik merupakan lembaga pendidikan yang bisa mengembangkan strategi kompetitif dengan melihat peluang yang ada, selain melakukan pengembangan secara berkepanjangan

Persaingan lembaga pendidikan selayaknya bisa dilihat sebagai motivasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan agar pendidikan yang tercipta dapat menjadi suatu lembaga yang berkualitas. Strategi daya saing dan inovatif merupakan suatu unsur paling penting supaya dapat menunjukkan perkembangan pendidikan dengan baik.

Inovasi merupakan suatu bagian penting dalam mengefektifkan persaingan yang sangat luas. Pesatnya pertumbuhan lembaga pendidikan harus diiringi dengan kompetensi (daya saing) yang kuat.

Islam melihat bersaing atau berkompetisi dalam kebaikan menjadi hal yang perlu diupayakan untuk meraih tujuan yang diinginkan. Sebagaimana dijelaskan dalam Q.S Al-Baqaroh ayat 148 berikut :

وَلِكُلِّ وُجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَثْبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya :

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba - lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di

mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu". (Q.S Al-Baqarah ayat 148).

Ayat ini menunjukkan suatu gambaran kepada kita bagaimana pentingnya dalam mencapai kopetisi dalam banyak hal. Selain capaian dalam suatu kebaikan, strategi kompetitif yang mampu membuat segala organisasi semakin hidup dan mampu berinovasi kearah yang baik.

Untuk mencapai semua keinginan tersebut, diperlukan beberapa strategi. Keunggulan kompetitif merupakan suatu kemampuan untuk memformulasikan strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui maksimalisasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sehingga strategi kompetitif menjadi sebuah solusi dalam melihat persaingan Lembaga Pendidikan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Persaingan (*Competition*)**

Secara Terminologi persaingan ialah kosa kata yang akrab di bidang ilmu atau aktifitas yang bersifat ekonomi. Namun seiring dengan berjalannya waktu, kata persaingan ini telah merambah pada bidang lainnya, seperti sosial, politik, budaya hingga bidang pendidikan juga terkena dampaknya.

Bidang-bidang yang telah disebutkan di atas, merupakan bagian dari interaksi sosial antar individu ataupun kelompok, maka bentuk persaingan maupun kompetisi itu selalu ada. Hal ini searah dengan pengertian dasar dari kata persaingan itu, seperti yang telah dikatakan oleh Gilin dan yang dikutip kembali oleh Soekanto (2002), dikatakan bahwa persaingan merupakan suatu proses sosial, dimana individu atau kelompok-kelompok manusia yang bersaing, mencari keuntungan melalui bidang-bidang kehidupan yang pada suatu masa tertentu, menjadi pusat perhatian umum (baik perseorangan maupun kelompok manusia) dengan cara menarik perhatian publik atau dengan mempertajam prasangka yang telah ada.

Kata persaingan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1994) dapat diartikan perihal bersaing atau konkurensi. Kata ini juga dapat diartikan usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan (bisa juga perusahaan atau negara) pada bidang perdagangan,

produksi, persenjataan dan lain sebagainya. Pada Merriam-Webster Dictionary ditemukan kata persaingan (competition) berasal dari bahasa Latin competition atau competere dengan arti : *the act or process of trying to get or win something (such as a prize or a higher level of success) that someone else is also trying to get or win : the act or process of competing*. (Tindakan atau proses mencoba untuk mendapatkan atau memenangkan sesuatu (seperti hadiah atau tingkat keberhasilan yang lebih tinggi) dimana orang lain juga berusaha untuk mendapatkan atau memenangkannya; tindakan atau proses bersaing).

Menurut para ahli Park dan Burgess (2007) mengatakan persaingan adalah sebuah interaksi tanpa kontak sosial. Selain itu menurut John Lewin Gilin dan John Philip Gilin, sebagaimana dikutip kembali oleh Soekanto, mengatakan bahwa persaingan dapat diartikan sebagai suatu proses sosial, dimana individu atau kelompok-kelompok manusia yang bersaing, mencari keuntungan melalui bidang-bidang kehidupan yang pada suatu masa tertentu menjadi pusat perhatian umum (baik perseorangan maupun kelompok manusia) dengan cara menarik perhatian atau dengan mempertajam prasangka yang ada tanpa menggunakan ancaman atau kekerasan. (Soekanto, 2002).

Berdasarkan pendapat ahli di tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa persaingan adalah proses alami yang terjadi sebab adanya interaksi dalam masyarakat, antar individu ataupun antar kelompok. Berawal dari keinginan untuk mementingkan keunggulan masing-masing, kemudian menimbulkan apa yang disebut dengan persaingan, karena antara pihak yang bersaing itu berusaha untuk menjadi pihak yang paling unggul.

## **2. Persaingan Dalam Lingkungan Pendidikan**

Persaingan antar lembaga pendidikan merupakan kenyataan yang tidak dapat dipungkiri lagi, karena hal ini berlangsung dengan sangat suli dan ketat. Bermunculannya lembaga-lembaga pendidikan ataupun sekolah baru, telah meningkatkan dinamika persaingan antar lembaga pendidikan atau sekolah itu sendiri. Bentuk-bentuk persaingan itu mulai dari pemberian beberapa fasilitas dengan cuma-cuma pada saat penerimaan peserta didik baru, maupun persaingan dalam hal mutu proses pembelajaran.

Persaingan dalam bentuk yang pertama cenderung membawa pada iklim persaingan yang kurang sehat, bahkan dapat berubah menjadi sebuah konflik. Sedangkan persaingan dalam hal mutu, menjadikan iklim kompetitif yang baik antar lembaga pendidikan, karena masing-masing saling berlomba agar dapat menjadi yang terunggul atau yang terdepan. Salah satu cara untuk menyikapi iklim persaingan bagi para pengelola lembaga pendidikan ialah dengan cara memperbaiki atau meningkatkan cara pemasaran lembaga tersebut. Walaupun istilah pemasaran ini cenderung identik dengan bidang ekonomi dan dunia usaha, akan tetapi kegiatan ini juga dapat diadopsi ke dalam pengelolaan lembaga pendidikan atau sekolah. Sebagai alasan, sekalipun lembaga pendidikan bukanlah organisasi profit, akan tetapi sebagai lembaga atau organisasi penyedia jasa atau layanan terhadap masyarakat.

Dalam konteks ini, aktifitas pemasaran atau memasarkan produk pendidikan dalam manajemen modern menjadi sesuatu yang perlu dilakukan, dengan harapan masyarakat atau pengguna pada saat memilih sebuah lembaga pendidikan, sungguh-sungguh dengan pertimbangan yang logis bukan semata-mata emosional.

### **3. Strategi Dalam Menghadapi Persaingan**

Adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung ataupun tidak langsung, maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja organisasi bisnis, pendidikan, dan juga sosial baik dalam teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Dalam kondisi seperti itu sangat diperlukan strategi yang tepat dalam mengambil keputusan ataupun langkah-langkah tertentu untuk mempertahankan usaha tersebut. Maka strategi kompetitif diperlukan untuk melihat segala perubahan yang memungkinkan terjadi di lembaga pendidikan maupun lembaga lain selain pendidikan.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berasal dari “*stratos*” yang berarti militer dan ‘ag’ yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang. Hal senada juga disampaikan oleh ahli bernama Clausewitz yang menyatakan bahwa strategi adalah seni pertempuran untuk

memenangkan perang. Strategi secara umum didefinisikan sebagai cara mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Definisi strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheleen yaitu rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sementara Barry Render dan Jay Heizer mendeskripsikan pengertian strategi yaitu sebagai rencana aksi organisasi untuk mencapai misi. Setiap bidang fungsional memiliki strategi untuk mencapai misinya dan untuk membantu organisasi dalam mencapai keseluruhan misinya.

Pada pengertiannya, strategi seringkali terkandung perencanaan yang merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Sofjan Assauri menyatakan bahwa penyusunan strategi pada dasarnya berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan, sehingga perlu ada kegiatan yang diarahkan, terutama dalam memprediksi perilaku satu dengan yang lainnya.

Menurut Husein Umar, Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Stoner Freeman dan Gilbert yang mendefinisikan Strategi yaitu Perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang sebuah organisasi, diterapkannya aksi dan

alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi adalah kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan suatu organisasi termasuk di dalamnya lembaga pendidikan.

Berikut ini beberapa macam strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan :

a) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah strategi yang paling tepat digunakan bila peluang yang baik dapat diperoleh di luar kegiatan usaha yang ada sekarang, peluang dimana industri yang bersangkutan berdaya tarik tinggi dan perusahaan mempunyai bauran kekuatan bisnis yang dibutuhkan untuk dapat berhasil.

b) Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan perencanaan jangka panjang secara menyeluruh mengenai bisnis apa yang hendak dimasuki oleh perusahaan yang mempunyai beragam bisnis dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sebagai bagian dari korporat serta bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multi bisnis pada multi pasarnya. Strategi korporasi pada dasarnya mempunyai dua fokus strategi yaitu penspesifikasian industri dimana divisi bisnis dari organisasi perusahaan akan bersaing pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan untuk divisi bisnis itu.

Strategi korporasi membuat bidang yang luas dengan keputusan keputusan pendanaan untuk selalu portofolio dari unit-unit bisnisnya. Dengan strategi korporasi ini, organisasi perusahaan akan lebih dapat menentukan arah untuk jenis-jenis pesaing mana yang akan siap dihadapi oleh divisi bisnis dan sumber-sumber daya yang tersedia untuk menghadapi persaingan dengan lawan-lawan tersebut.

c) Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya yaitu agar dapat berperan secara dominan dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis adalah keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya. Usaha ini dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah. Unit bisnis bersaing dengan industri merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis yaitu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis haruslah mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau terbaik.

d) Strategi Fungsional dalam Bidang Pemasaran

Strategi fungsional ialah strategi yang berorientasi pada operasional dalam kegiatan bagi pencapaian tujuan dan sasaran bisnis suatu perusahaan. Strategi fungsional ini dikoordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional adalah strategi bisnis yang terdapat dalam beberapa bidang seperti bidang teknologi informasi, hubungan manusia, riset dan pengembangan serta pemasaran. Fokus utama strategi fungsional pemasaran yaitu untuk mengalokasikan secara efektif dan mengkoordinasikan sumber-sumber daya pemasaran dan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan dalam suatu produk pasar tertentu. Oleh karena itu hal yang kritis bagi pencapaian tujuan tersebut adalah penetapan cakupan atau lingkup strategi pemasaran khususnya yang berkaitan dengan sasaran yang ditetapkan untuk suatu produk atau lini produk tertentu.

e) Strategi Konsentrasi atau Penetrasi Pasar

Strategi konsentrasi atau penetrasi pasar merupakan jenis strategi pertumbuhan dan merupakan strategi yang paling sering dijumpai pada berbagai perusahaan dimana perusahaan hanya memfokuskan pada satu lini

bisnis utamanya dengan menonjolkan prinsip melakukan satu hal dengan sangat baik. Perusahaan dalam mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya dengan tetap focus pada bisnis intinya. Strategi ini digunakan bagi perusahaan yang memiliki bisnis tunggal untuk mengejar pertumbuhannya. Focus strategi konsentrasi yaitu bagaimana meningkatkan pertumbuhan perusahaan dengan mengkonsentrasikan pada bisnis intinya. Dalam strategi konsentrasi perusahaan tidak hanya melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara terus menerus, tetapi mereka memiliki ragam pilihan tindakan strategis.

f) Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun di wilayah area geografis pasar yang baru. Perusahaan berusaha mengembangkan perusahaannya dengan cara memperluas pasar dan memasuki pasar baru dengan menggunakan produk atau jasa yang saat ini dimiliki.

g) Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan yang menggunakan pilihan pengembangan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki oleh pesaing. Pengembangan produk baru yang masih terkait dengan lini produk yang selama ini telah dimiliki. Pengembangan produk bukan sekedar perubahan tampilan, tetapi menyangkut fitur, karakter, ciri serta atribut-atribut produk. Pengembangan produk sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup produk, khususnya produk yang memiliki reputasi yang tinggi dan citra merek yang handal.

h) Strategi Inovasi

Strategi inovasi ialah strategi untuk meraih margin premium yang berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atas suatu produk atau jasa baru. Inovasi tersebut merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk menciptakan sumber daya baru, memproduksi keunggulan kompetitif atau mendayagunakan sumber daya yang sudah ada dengan meningkatkan

potensinya untuk menghasilkan keuntungan diatas rata-rata. Alasan utama yang mendasari diterapkannya strategi inovasi yaitu menciptakan suatu daur hidup produk baru meskipun membuat using produk yang sudah ada.

i) Strategi Integrasi Vertical

Strategi integrasi vertical merupakan startegi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributornya. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir. Terdapat dua jenis integrasi vertical, yaitu :

- 1) Integrasi Vertical ke Belakang, integrasi vertical ke belakang atau kearah hulu merupakan stategi yang digunakan untuk meningkatkan pengendalian atas pasokan bahan baku, sumber daya atau jasa. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya dengan menjadi pemasoknya sendiri. Dikatakan integrasi vertical ke belakang atau ke hulu karena perusahaan yang diakuisisi berada pada tahapan yang lebih awal dari proses produksi pemasaran.
- 2) Integarsi Vertical ke Depan, strategi integrasi vertical ke depan atau ke hilir meruapakan strategi untuk meningkatkan pengendalian terhadap distribusi output maupun terhadap pengecer atas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan menjadi distributor bagi dirinya sendiri. Ini terjadi karena perusahaan menguasai atau membeli perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti distributor pedagang besar, pedagang eceran dan konsumsi industri.

j) Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi yang digunakan untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahannya dengan perusahaan yang lain dalam industry yang sama jenis dengan operasi yang sama.

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Secara terminologi persaingan adalah kosa kata yang sangat akrab di dalam bidang ilmu atau aktivitas yang bersifat ekonomi. Namun dengan seiring berjalannya waktu kata persaingan ini telah merambah pada bidang lainnya semacam, sosial, politik, budaya hingga bidang pendidikan juga akan terkena dampaknya. Kata persaingan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia ( KBBI, 1994) dapat diartikan perihal bersaing atau konrukuensi. Kata ini juga dapat diartikan usaha memperlihatkan keunggulan masing - masing yang dilakukan oleh perseorangan( bisa juga perusahaan atau negara) pada bidang perdagangan, produksi, persenjataan dan lain sebagainya.

Persaingan antar lembaga pendidikan merupakan kenyataan yang tidak dapat dipungkiri lagi karena hal ini berlangsung dengan sangat sulit dan ketat, bermuncunya lembaga- lembaga pendidikan ataupun sekolah baru telah meningkatkan dinamika persaingan antar lembaga pendidikan atau sekolah itu sendiri, bentuk-bentuk persaingan itu mulai dari pemberian beberapa fasilitas dengan cuma-cuma pada saat penerimaan peserta didik baru, maupun persaingan dalam hal mutu proses pembelajaran. Sedangkan dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat baik secara langsung ataupun tidak langsung maka hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja organisasi, bisnis, pendidikan, dan juga sosial baik dalam teknologi, kebutuhan pelanggan dan juga siklus perubahan. Ada beberapa macam strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan :

- a) Strategi Diversifikasi.
- b) Strategi Korporasi.
- c) Strategi Tingkat Bisnis.
- d) Strategi fungsional dalam Bidang Pemasaran.
- e) Strategi konsentrasi atau Penetrasi pasar.
- f) Strategi Pengembangan Pasar.
- g) Strategi Pengembangan Produk.
- h) Strategi Inovasi.
- i) Strategi Integrasi Vertical.

j) Strategi Integrasi Horizontal.

### **LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan persaingan menurut John Lewin Gilin dan John Philip Gilin, sebagaimana dikutip kembali oleh Soekanto !
2. Jelaskan pengertian strategi menurut Husein Umar!
3. Jelaskan cara untuk menyikapi iklim persaingan bagi para pengelola lembaga pendidikan !
4. Sebutkan beberapa macam strategi yang bisa digunakan dalam menghadapi persaingan !
5. Jelaskan tentang strategi inovasi !

## **MODUL II**

# **KONSEP DASAR TUJUAN DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Ilmu manajemen saat ini terus berkembang dengan sangat pesat hingga ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus seperti manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen sumberdaya manusia, manajemen sekolah, manajemen transportasi, hingga kita dapat manajemen khusus yang lain yaitu Manajemen Strategis. Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya di susun oleh dewan direksi dan di laksanakan oleh CEO serta tim eksklusif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan intruksi menyeluruh untuk perusahaan serta terkait dengan erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis di harapkan memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi.

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Pearce/Robinson, mendefinisikan manajemen strategis sebagai suatu alat dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang di rancang guna meraih tujuan suatu perusahaan. Secara bahasa strategi berasal dari kata strategic yang berarti menurut siasat atau rencana dan strategy yang berarti ilmu siasat. Menurut istilah strategi merupakan rencana yang cermat mengenal kegiatan demi mencapai sasaran khusus. Strategi merupakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan serta dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan. Sebagaimana yang di kutip oleh Husein Umar "*strategic Management In Action*". Menurut Sukristino, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat di capai. Sedangkan

menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* ( senantiasa meningkat ) dan terus menerus, serta di lakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Konsep Dasar Tujuan Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan perencanaan, pemantauan, analisis, dan penilaian berkelanjutan dari semua kebutuhan yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Proses manajemen strategi membantu organisasi mengambil persediaan situasi mereka saat ini, merumuskan strategi, menyebarkan, dan menganalisis efektivitas strategi manajemen yang diterapkan.

Manajemen merupakan ilmu yang berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki berbagai cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen transportasi dan muncul kajian khusus lainnya yaitu manajemen strategi. Secara umum strategi adalah suatu proses yang menentukan adanya perencanaan bagi para manajer puncak yang ditujukan pada tujuan jangka panjang perusahaan disertai dengan penyusunan upaya-upaya bagaimana tujuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diinginkan. Sedangkan secara khusus strategi adalah suatu tindakan yang terus menerus ditingkatkan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen untuk masa yang akan datang.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen manajemen strtaegi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Pearch dan Robinson (1997) manajemen strategi adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang di rancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Manajemen strategi didasarkan pada pemahaman organisasi yang jelas tentang misi dan visi apa yang diinginkan di masa yang akan datang dan nilai-nilai yang mendorong tindakannya. Proses tersebut membutuhkan komitmen terhadap perencanaan strategi, bagian dari manajemen bisnis yang melibatkan

kemampuan organisasi untuk menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Manajemen strategi dengan ini dapat membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif serta meningkatkan pangsa pasar dan merencanakan masa depan yang diinginkan.

Terminologi yang harus dipahami dalam manajemen strategi, yaitu:

a) Ahli strategi

Seorang ahli strategi ialah orang yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ahli strategi memiliki jabatan yang berbeda seperti presiden, ketua dewan, rector CEO (*Chief Executive Officer*) dll. ahli strategi diharapkan dapat membantu perubahan dalam organisasi seperti memberikan visi kepemimpinan yang lebih banyak, menghubungkan kompensasi yang lebih baik menuju pencapaian, berkomunikasi lebih sering dengan karyawan agar membuka wawasan yang luas dan lebih menekankan pada etika bisnis.

b) Pernyataan misi

Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan bisnis dari organisasi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan yang dihadapi oleh semua ahli strategi seperti “Apa sebenarnya usaha kita?” pernyataan misi yang jelas menguraikan nilai-nilai dan prioritas suatu organisasi.

c) Peluang dan Ancaman Eksternal

Adalah kecenderungan dan peristiwa ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, demografi, teknologi, hukum, dan persaingan yang menguntungkan atau merugikan organisasi dimasa depan. Peluang dan ancaman umumnya berada diluar kendali organisasi sehingga disebut faktor eksternal. Dalam aspek manajemen strategi organisasi perlu merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari dampak ancaman eksternal yang dikenal dengan istilah pemindaian lingkungan.

d) Kekuatan dan kelemahan internal

Adalah aktivitas yang dikendalikan organisasi dengan kinerja yang sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan ini muncul dalam kegiatan manajemen, produksi pemasaran, akuntansi, penelitian dan pengembangan. Contoh kekuatan adalah memiliki sumber daya alam dan reputasi kualitas.

Selain itu faktor internal dapat ditentukan dengan menghitung rasio, mengukur kinerja, membandingkan dengan periode sebelumnya atau rata-rata industri lainnya.

e) Tujuan jangka panjang

Merupakan hasil spesifik yang diinginkan, mencapai organisasi dalam misinya selama lebih dari satu tahun. Tujuan yang diperlukan oleh organisasi adalah menyatakan arah, membantu dalam melakukan evaluasi, menciptakan sinergi, menyatakan prioritas, fokus pada koordinasi dan membentuk dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, memotivasi serta mengendalikan kegiatan manajemen secara efektif.

f) Strategi

Merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, pengurangan karyawan dan merger. Strategi dapat dilihat secara hierarkis mulai dari strategi manajemen, strategi bisnis dan strategi teknis.

## **2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi**

Manajemen strategis pada prinsipnya adalah sebuah proses di mana informasi/ data di masa lalu, kondisi saat ini dan ramalan atau proyeksi masa datang dari faktor internal maupun eksternal organisasi public/perusahaan public mengalir melalui tahap-tahap yang saling bersangkutan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Informasi/data internal yang berkaitan operasional dan potensi sumber daya yang ada, sedangkan variabel eksternal yang di amati serta di jadikan pertimbangan di antaranya: perubahan lingkungan bisnis, Gerakan yang di lakukan atau langkah yang di ambil oleh pesaing, perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, isu-isu strategis di bidang pemerintah, politik, lingkungan hidup, dan sebagainya. proses yang terjadi dalam manajemen strategis di tuangkan dalam bentuk model guna memudahkan pemahaman terkait proses serta Langkah-langkah yang di gunakan dalam manajemen strategis.

Model-model dalam manajemen strategis telah berkembang dengan sangat cepat sehingga banyak penulis yang memberikan model manajemen strategis yang berbeda. Adapun beberapa perbedaan yang umum terjadi dalam penyusunan model manajemen strategis biasanya hanya masalah pengenalan

(*stressing*) dari masing-masing aspek yang menjadi fokus perhatian para ahli tersebut dalam mengembangkan modelnya. Model proses manajemen strategis lainnya dapat di tampilkan sebagai pembanding dari model sederhana tersebut sebagaimana di gambarkan di atas. Dengan adanya model yang lain sebagai perbandingan dari model yang lebih sederhana, kita dapat memperikan perhatian kepada aspek yang biasanya harus ada dalam sebuah model manajemen strategis serta dapat menentukan variable maupun factor yang dapat di abaikan.

a) Lingkup Hakikat Manajemen Strategis

Lingkungan luar (*extern*) meliputi pesaing, pemasok, sumber daya yang makin langka, lembaga-lembaga pemerintah dan peraturan-peraturan mereka yang semakin banyak serta pelanggan yang preferensinya seringkali berubah-ubah secara tak terduga. Lingkungan eksternal jauh meliputi kondisi sosial serta ekonomi, prioritas politis, juga perkembangan teknologi. Seluruh kondisi lingkungan eksternal yang jauh itu harus diantisipasi, dipantau, dianalisis serta dinilai maupun dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan oleh eksekutif.

Namun demikian, fakta di lapangan menunjukkan bahwa eksekutif seringkali terpaksa mengalahkan pertimbangan dari lingkungan luar yang jauh itu dan tuntutan dari internal organisasi sendiri guna melayani keinginan yang beragam dan seringkali tidak konsisten dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi (*stakeholders*): pemilik, manajer puncak, karyawan, masyarakat, dan pelanggan.

b) Lingkup formalitas dalam manajemen strategis

Untuk kasus organisasi public maupun organisasi bisnis, formalitas sistem manajemen strategis yang terdapat dalam organisasi berbeda-beda sesuai dengan ruang lingkungannya masing-masing. Formalitas mengacu kepada perumusan kewenangan, tanggung jawab serta keleluasan dari pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Masalah formalitas ini adalah salah satu masalah utama yang menjadi perhatian dalam mempelajari manajemen strategis karena tinggi maupun rendahnya tingkat formalitas dalam sistem manajemen strategis organisasi berhubungan dengan biaya yang harus di keluarkan.

Keputusan strategis biasanya memiliki implikasi yang kompleks di sebagian besar bidang organisasi publik. Mengambil alih pemangku kepentingan atau klien, misalnya, tekanan pesaing utama atau perubahan struktur organisasi, tentu saja ini melibatkan sebagian besar bidang /divisi, program unit dan atau unit aktivitas strategis. Seluruh bidang akan terpengaruh oleh alokasi atau relokasi tanggung jawab dan sumber daya yang dibawa oleh keputusan, atau dengan kata lain terjadi redistribusi pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan baru juga.

c) Lingkup resiko manajemen strategis

Keterlibatan para manajer publik dalam proses perencanaan strategis memunculkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategis, di antaranya adalah :

- 1) Waktu yang digunakan oleh para manajer organisasi publik dalam proses manajemen strategis mungkin memiliki pengaruh negatif pada tanggung jawab operasional;
- 2) Jika para ahli strategi tidak langsung terlibat dalam penerapan, maka mereka dapat mengesampingkan tanggung jawab pribadi untuk keputusan yang diambil dalam proses perencanaan;
- 3) Akan ada kekecewaan dari bawahan yang berpartisipasi dalam aplikasi strategi karena unmet tujuan dan harapan mereka;
- 4) Untuk mengatasi risiko ini, manajer umum perlu dilatih untuk keselamatan atau untuk meminimalkan risiko ini dalam beberapa cara :
  - a. Mengelola tugas kepada para manajer sehingga mereka dapat mengalokasikan waktu dengan lebih efisien;
  - b. Batasi manajer umum sampai tingkat tengah dan rendah dalam proses perencanaan, untuk membuat janji tentang kinerja yang dapat mereka dan bawahannya lakukan;
  - c. Antisipasi dan menanggapi keinginan bawahan, seperti proposal atau kemajuan dalam pahala/kesejahteraan.

d) Lingkup pedoman manajemen strategis yang efektif

Untuk membuat manajemen strategis lebih efektif, lenz menyarankan agar para eksekutif atau manajer umum menggunakannya tidak hanya

sesederhana mungkin tetapi juga melihat itas sebagai kegiatan nonrutin. Manajemen strategis harus dipandang sebagai proses untuk mendorong kemauan belajar dan bertindak, bukan hanya sebagai sistem formal untuk menghindari kontrol. Untuk menghindari kegiatan kerja yang rutin, keanggotaan tugas dan tim perlu secara berkala direvisi sesuai dengan kebutuhan. Menghidupkan iklim yang selalu menantang organisasi. Itu, seperti yang dikenal pada umumnya, bahwa sumber daya setiap organisasi terbatas. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang rumit.

Karena keterbatasan ini, manajemen strategis perlu dengan cermat memilih strategi mana yang penting untuk memprioritaskan. Jika semua strategi simultan diterapkan, sementara sumber daya yang tidak memadai khawatir bahwa hasilnya akan kurang mengembirakan. Pembagian sumber daya secara tidak adil sering kali dianggap tidak bijaksana. Ini adalah selain strategi yang tidak memerlukan banyak sumber daya.

e) Lingkup karakteristik keputusan dalam manajemen strategis

Schwenk di salusu mengatakan bahwa ada beberapa karakteristik kunci dari keputusan strategis :

- 1) "Tidak terstruktur" dan "tidak rutin." Keputusan strategis tidak dapat dibuat hanya dengan aturan-aturan sederhana dalam pengambilan keputusan, juga tidak dapat dibuat dengan menggunakan rumus spesifik.
- 2) Memiliki peran utama. Keputusan strategis memiliki posisi pusat/penting dalam organisasi publik karena menyangkut komitmen yang luas terhadap sumber daya. Selain itu, keputusan strategis dapat melibatkan besar atau sebaliknya, itu dapat mendatangkan manfaat besar bagi organisasi.
- 3) Sangat kompleks. Keputusan strategis dalam organisasi umum biasanya rumit dan karena itu membutuhkan perhatian banyak organisasi — baik di dalam maupun di luar. Selain itu, karena sifatnya yang sangat rumit, keputusan-keputusan strategis menjadi menarik untuk dipelajari.
- 4) Memiliki tanda tangannya. Tidak semua keputusan yang dibuat dalam manajemen bersifat strategis. Hanya keputusan tertentu yang dapat disebut keputusan strategis, keputusan yang "jarang dibuat", yang berarti

bahwa keputusan itu didefinisikan hanya dalam situasi dan kondisi tertentu, tidak terlalu sering atau memiliki karakteristik unik yang khas.

- 5) Melibatkan sumber daya yang besar dan kompleks. Sebuah keputusan strategis dalam sebuah organisasi
- 6) Memiliki dampak yang mendalam pada organisasi. Keputusan strategis dari sebuah organisasi (dalam hal ini organisasi layanan publik secara khusus) akan berdampak dan mendatangkan konsekuensi besar kepada organisasi bahkan akan menentukan keseluruhan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Jadi dapat dimengerti bahwa tidak semua keputusan dalam organisasi yang strategis, beberapa keputusan tetap operasional dan yang lainnya berfungsi sesuai dengan tingkat manajemen strategis.

- f) Ruang lingkup manajemen strategis sebagai suatu cara

Manajemen strategis itu adalah cara untuk mengontrol organisasi secara efektif dan efisien sampai ke implementasi garis depan sehingga tujuan dan tujuan organisasi tercapai. Jadi, implementasi juga penting bahwa Donnelly in salusu mempertahankan bahwa manajemen strategi sebenarnya mencakup dua hal, perencanaan strategis dan implementasi strategis. Menurut pendapatnya, perencanaan strategis adalah sama dengan merumuskan strategi. David di salusu menyarankan sebaliknya, dia membatasi penggunaan manajemen strategis sambil menekankan bahwa manajemen strategis beroperasi melalui tiga tahap strategi yang merumuskan, implementasi strategi, dan tahap evaluasi strategi. Dia melihat manajemen strategis baik seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional akan memungkinkan organisasi untuk mencapai target mereka.

Dalam organisasi, tahap perumusan strategi sebenarnya adalah proses dalam operasi pengambilan keputusan strategis yang berakhir dengan pemilihan satu atau lebih strategi organisasi. Setiap tahap ini berlaku untuk semua organisasi, termasuk setiap unit kerja yang memiliki tanggung jawab penuh dalam organisasi. Kontrol strategis adalah proses manajemen strategis

yang di dalamnya manajemen atas menentukan apakah atau sejauh mana strategi telah mencapai tujuan organisasi.

### **3. Manfaat Manajemen Strategis**

Manajemen strategis memungkinkan sebuah organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya. Dengan demikian, membiarkan perusahaan meluncurkan dan mempengaruhi (bukan sekadar tanggapan) berarti mengendalikan nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik menggunakan pendekatan yang lebih sistemik, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Oleh karena itu diharapkan bahwa lebih banyak lembaga dan perusahaan menggunakan manajemen strategis untuk kebutuhan efektif. Namun, manajemen strategis tidak selalu menjamin keberhasilan, dan menjadi tidak berfungsi ketika digunakan secara santai.

#### **a) Keuntungan finansial**

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan sukses daripada organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa perencanaan yang sistematis. Perencanaan sistematis perusahaan sangat mirip dengan teori manajemen strategis, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik daripada industri.

#### **b) Keuntungan nonkeuangan**

Manajemen strategis juga memberikan manfaat nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, pemahaman yang lebih nyata.

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Manajemen strategis sebagai suatu alat dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang di rancang guna meraih tujuan suatu perusahaan. Secara bahasa strategi berasal dari kata strategic yang berarti

menurut siasat atau rencana dan strategy yang berarti ilmu siasat. Menurut istilah strategi merupakan rencana yang cermat mengenal kegiatan demi mencapai sasaran khusus. Manajemen strategi didasarkan pada pemahaman organisasi yang jelas tentang misi dan visi apa yang diinginkan di masa yang akan datang dan nilai-nilai yang mendorong tindakannya. Manajemen strategis pada prinsipnya adalah sebuah proses di mana informasi/ data di masa lalu, kondisi saat ini dan ramalan atau proyeksi masa datang dari factor internal maupun eksternal organisasi public/perusahaan public mengalir melalui tahap-tahap yang saling bersangkutan ke arah pencapaian tujuan organisasi. manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik menggunakan pendekatan yang lebih sistemik, logis, dan rasional untuk pilihan strategi.

#### **LATIHAN SOAL**

1. Apa yang di maksud tahap perumusan strategi dalam tahap organisasi ?
2. Bagaimana cara membuat manajemen strategis agar lebih efektif ?
3. Apa saja Hambatan Terbesar Dari Pengimplementasian Strategi Di Perusahaan/organisasi?
4. Sebutkan terminologi yang harus dipahami dalam manajemen strategi ?
5. Apa yang dimaksud dengan manajemen strategi ?

# **MODUL III**

## **ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN OUTPUT PENDIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (mangement) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan taktik dan operasionlanya.

Keberhasilan suatu organisasi, ditentukan oleh kemampuan pemimpin organisasi tersebut dalam menetapkan strategi yang tepat saat menjalankan organisasinya dan memanfaatkan lingkungan, dengan memilih pengorganisasian sumber daya internal yang tepat. Ketetapan strategi yang ditetapkan pemimpin suatu organisasi, didasarkan pada pemikiran strategi yang dimiliki serta pengalaman pembelajarannya dalam situasi lingkungan yang terus berubah. Proses yang dilakukan oleh ahli strategi tersebut, digunakan sebagai pemikiran strategi formal untuk panduan dalam menetapkan keputusan manajemen. pola pemikiran seperti itulah yang dikembangkan dalam manajemen startegi.

Dalam sebuah media, peran manajemen sangatlah penting. Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efesien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi dan sesuai jadwal.

### **B. Pembahasan**

#### **1. Pengertian Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi**

Pemahaman akan pengertian organizational behavior terbagi menjadi dua, pertama dipahami sebagai budaya organisasi dan kedua sebagai perilaku

organisasi. Dalam pembahasan kali ini penulis mengartikannya sebagai perilaku organisasi. Perbagai pengertian perilaku organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, perilaku organisasi sebagai terjemahan dari organizational behavior, tentunya disini penulis tidak memperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Menurut penulis terjemahan tersebut sudah tepat dan mengandung pengertian sesuai dengan istilahnya.

Akan tetapi untuk memperjelas bahasan tersebut tidak salahnya memahami pengertian beberapa ahli terkait budaya organisasi dan perilaku organisasi. Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins merupakan suatu sistem dari makna organisasi/ arti bersama yang dianut dari para anggotanya yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Thompson dan Stickland dalam Samsir budaya organisasi menunjukkan nilai, beliefs, prinsip, tradisi, dan cara kelompok orang beraktivitas dalam organisasi.

Sementara itu menurut Kreitner dan Kinicki (2014:7) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Sedangkan Amstrong mendefinisikan korporat sebagai pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang dapat diartikulasikan.

Sejalan dengan Gibson, Ivanicevic dan Donelly, Luthans juga mendefinisikan budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinankeyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku serta petunjuk dalam memecahkan masalah. Kesimpulan dari berbagai definisi diatas menyatakan bahwa budaya organisasi adalah tata nilai & norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.

Sedangkan bila dikaitkan dengan sekolah, budaya organisasi sekolah merupakan bagian dari budaya korporasi (corporate culture), yang merupakan budaya yang dibangun pada institusi atau lembaga yang memiliki karakteristik tertentu. Budaya sekolah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai (values) yang dianut oleh masyarakat organisasi.

Robbins menyatakan perilaku organisasi terdiri dari dua kata perilaku berkaitan dengan tindakan manusia yang dapat di ukur, dan organisasi satuan

social yang terkordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai tujuan bersama.

Penggabungan istilah diatas menurut Johns dalam Umar Nimran menghasilkan pengertian yang sedikit berbeda, perilaku organisasi adalah istilah yang menunjukkan kepada sikap individu atau kelompok dalam organisasi yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.

Robbins sendiri berpendapat perilaku organisasi suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Perilaku sebagai bagian dari budaya organisasi hanya dapat dimengerti apabila hal yang ada dibalik pemikiran subjek yang diteliti dapat dipahami.

Perilaku Organisasi meliputi kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, simbol, dan nilai inti yang berlaku dalam perusahaan dan mempengaruhi cara menjalankan usahanya. Mempertajam budaya perusahaan merupakan tugas sentral kepemimpinan strategik yang efektif.

Dalam perspektif system pengendalian manajemen, Edi Sukarno (2002:11) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan “crucial” untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan mempengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur pengertian yaitu :

- a) Perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dngan temankerja, mengoperasikan computer, menyusun laporan.
- b) Perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi.
- c) Perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri. Muhammad Anggung Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan.

Perilaku organisasi memiliki tujuan yaitu untuk prediksi, eksplanasi, dan pengendalian yang ketiganya saling berkaitan. Ketiganya penting dikaji untuk memungkinkan proses pengkajian atau analisis yang melahirkan tindakan

lanjutan demi mewujudkan efektifitas organisasi. Sebelum melangkah lebih jauh tentang seberapa jauh peran manajemen stratejik dalam pengembangan organisasi, kita akan menyimak dulu pengertian dari manajemen stratejik itu sendiri, berikut beberapa ahli yang memberikan gambaran atau teori tentang manajemen stratejik itu sendiri.

Manajemen strategis (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Menurut Hunger dan Wheelen Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

- a) Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b) Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c) Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi. Strategik selalu “memberikan sebuah keuntungan”, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

Tujuan Sebuah Pendidikan Menerapkan Sistem Manajemen Strategi juga sebagai berikut :

- a) Memberikan Arah Pencapaian Tujuan Organisasi / Perusahaan Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi / perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- b) Membantu Memikirkan Kepentingan Berbagai Pihak Organisasi/ perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang terkait dengan perusahaan atau disebut dengan istilah Stakeholder Benefits, memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- c) Dapat Mengantisipasi Setiap Perubahan Kembali Secara Merata Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan

dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/ berpikir mereka secara prespektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

- d) Berhubungan dengan Efisiensi dan Efektifitas Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

## **2. Relevansi Organisasi dan Manajemen Strategi**

Pendidikan memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Sebagai suatu proses yang terus berkesinambungan dari masa ke masa, dari suatu kebijakan ke kebijakan yang lain, dari satu generasi ke generasi berikutnya, seharusnya memang ada perubahan. Bahkan perubahan itu harus diprogram supaya dapat dikelola. Program untuk mengelola perubahan itu adalah melalui manajemen strategik. Sebaliknya, perubahan yang positif-konstruktif mengharuskan sumber daya manusia yang handal dan hanya terbentuk lewat perilaku individu, kelompok dan organisasi yang produktif.

Untuk mengembangkan perilaku yang positif, maka setiap anggota organisasi perlu memiliki “perilaku produktif” yang tercermin dalam sikap dan mental yang bertujuan “membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin”. mengungkapkan, belajar dari negara maju yang ada di kawasan Asia –Jepang (sejak tahun 1955), Singapura sejak tahun (1970)-, untuk memulai gerakan produktif akan melalui tiga tahap yang disebut A-I-M. A singkatan dari “awareness” (kesadaran) yang bertujuan membuat masyarakat organisasi sadar akan pentingnya produktivitas. I yaitu “improvement” (peningkatan). Untuk melakukan peningkatan perlu dikuasai keterampilan berorganisasi. Dan M yakni “maintenance” yaitu memelihara yang sudah diperoleh. Tanpa SDM seperti itu, maka dalam Islamic Education dikatakan, “education was regarded as the most efficacious og the means of change.” Pendidikan telah dianggap sebagai alat mujarab bagi perubahan.

Menurut Kast dan James ada 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni:

- a) Perilaku itu disebabkan (caused),
- b) Perilaku itu digerakkan (motivated),
- c) Perilaku itu ditunjukkan pada sasaran.

Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya. Yang pokok dalam proses ini adalah jarak (gap) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (gap) itu. Rangsangan disaring melalui system keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya. Fungsi umum sistem pendidikan nasional kita dengan beragam dimensinya.

Artinya, dengan kembali kepada skema manajemen. pendidikan nasional sebagai aspek pembangunan menjadi bahan bagi pengelola pendidikan dalam menentukan skala prioritas pembaharuan dan inovasi. Menyatakan konsep manajemen strategis meliputi tujuh hal penting yaitu :

- a) MS terkait ruang lingkup dan definisi batas organisasi sekolah;
- b) MS dilakukan untuk menyesuaikan aktivitas sekolah dengan peluang yang ada di lingkungan sekolah;
- c) MS memerlukan penyesuaian antara aktivitas sekolah dan sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah;
- d) MS memiliki dampak seperti sekolah dapat memperoleh kapasitas tambahan dari sumber daya pendidikan, mengelola kapasitas sumber daya dan mengalokasikan sumber daya pendidikan;
- e) MS mempengaruhi arah jangka panjang sekolah;
- f) MS dipengaruhi nilai dan harapan pemimpin yang menentukan strategi sekolah;
- g) MS bersifat rumit apabila konsepnya tidak penting dan melibatkan variabel penting.

Untuk mencapai target pembangunan manusia berpendidikan sesuai dengan visi misi pendidikan nasional yang telah ditetapkan, diperlukan suatu upaya yang diterapkan melalui sebuah manajemen strategik. Strategi berasal dari

Bahasa latin: stratos (pasukan) dan agein (memimpin). Apa yang dimaksud strategi? pada dasarnya strategi menjawab pertanyaan kita mengenai, apa yang ingin kita lakukan? organisasi seperti apa yang kita inginkan? dan kemana organisasi menuju?

Menurut Wheelen and Hunger manajemen strategik merupakan serangkaian tindakan dan keputusan manajerial dalam menentukan kinerja jangka panjang. Manajemen strategic meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi. Khori Ahmad mengungkapkan bahwa manajemen strategik merupakan seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi sebagai optimalisasi fungsi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dalam konteks pendidikan Siagian mengemukakan manajemen strategik adalah suatu proses dinamik yang dilakukan yang berlangsung terus menerus sehingga melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi. Guna menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut perilaku dan inovasi memberikan dampak yang saling berhubungan.

Berfikir strategis bagi seorang manajer berfungsi untuk menentukan posisi organisasi dimasa depan, untuk bersaing di masa depan adalah dengan melakukan inovasi perubahan dan perubahan ditentukan oleh perilaku orang dalam organisasi. Manajemen strategik menghubungkan 3 faktor kunci: lingkungan, sumberdaya serta harapan & tujuan stake holders.

Manajemen strategik juga dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Penanaman motivasi cinta kerja dan informasi menarik sejak pendidikan dasar, pendidikan non formal perlu diperbanyak. Perlu dikembangkan sikap “self-employment” guna mengimbangi intervensi pemahaman ambisi pemuda ke arah pekerjaan. Dengan filter tersebut akan diperoleh output yang matang dalam dua aspek: aspek intelektual dan aspek motivasional. Restrukturisasi sistem pendidikan, berkaitan dengan

keseimbangan muatan kurikulum, peningkatan mutu, dan hubungan kerjasama antara lembaga pendidikan swasta dan pemerintah.

### **3. Strategi Pengembangan Pendidikan Dalam Manajemen Strategi**

Strategi berasal dari Bahasa latin: stratos (pasukan) dan agein (memimpin). Apa yang dimaksud strategi? pada dasarnya strategi menjawab pertanyaan kita mengenai, apa yang ingin kita lakukan? organisasi seperti apa yang kita inginkan? dan kemana organisasi menuju? Pengertian manajemen strategik sendiri adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik juga dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Proses manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan yaitu:

- a) Perumusan strategi (strategi formulation), mencakup mengembangkann visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternative dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan;
- b) Implementasi strategi (strategy implemented), memerlukan keputusan dari pihak pengambil kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya. Tahap ini dilakukan mengembangkan strategi pendukung budaya dan merencanakan pengorganisasian yang efektif;
- c) Evaluasi strategi (strategy evaluation), merupakan tahap akhir untuk mengetahui kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Mencakup penilaian yang mendasar, mulai dari peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif.

Strategi umum dalam pengembangan pendidikan untuk mencapai mutu yang berkelanjutan ada 4:

- a) Kegiatan pendidikan –sebagai investasi jangka panjang-;

- b) Menerapkan pendidikan kejuruan dan transformasi teknologi dari negara maju, diikuti penciptaan sumber daya insani berketerampilan tinggi dan menguasai teknologi dilanjutkan dengan pendidikan yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan dan teknologi bagi penciptaan kesejahteraan masyarakat;
- c) Penopang bagi sumber daya manusia melalui sistem pendidikan tinggi yang unggul;
- d) Upaya tersebut perlu dilakukan secara sinergis dengan hak otonomi, tanggung jawab, dan peran yang lebih luas kepada lembaga swasta, sosial dan kemasyarakatan.

Selain itu upaya pengembangan pendidikan juga perlu adanya sistem pengendalian lewat differensiasi program pendidikan dan pelatihan kejuruan, proses seleksi dan evaluasi yang lebih rasional, dan relevansi program yang lebih sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dalam berbagai sektor pembangunan. Penanaman motivasi cinta kerja dan informasi menarik sejak pendidikan dasar, pendidikan non formal perlu diperbanyak. Perlu dikembangkan sikap “self-employment” guna mengimbangi intervensi pemahaman ambisi pemuda ke arah pekerjaan. Dengan filter tersebut akan diperoleh output yang matang dalam dua aspek: aspek intelektual dan aspek motivasional. Restrukturisasi sistem pendidikan, berkaitan dengan keseimbangan muatan kurikulum, peningkatan mutu, dan hubungan kerjasama antara lembaga pendidikan swasta dan pemerintah

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Pendidikan memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Sebagai suatu proses yang terus berkesinambungan dari masa ke masa, dari suatu kebijakan ke kebijakan yang lain, dari satu generasi ke generasi berikutnya, seharusnya memang ada perubahan. Untuk mengembangkan perilaku yang positif, maka setiap anggota organisasi perlu memiliki “perilaku produktif” yang tercermin dalam sikap dan mental yang bertujuan “membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin”. Bahkan perubahan itu harus diprogram supaya dapat dikelola. Program untuk mengelola perubahan

itu adalah melalui manajemen strategik. Sebaliknya, perubahan yang positif-konstruktif mengharuskan sumber daya manusia yang handal dan hanya terbentuk lewat perilaku individu, kelompok dan organisasi yang produktif.

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh di sertai penetapan cara melaksanakannya, dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan seluruh jajaran didalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Proses manajemen strategik ini mencakup 3 tahapan yaitu, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

### **LATIHAN SOAL**

1. Faktor faktor yang mempengaruhi manajemen pendidikan?
2. Bagaimana sekolah mampu mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah?
3. Mengapa manajemen pendidik sangat penting dalam manajemen sekolah?
4. Mengapa peningkatan kualitas pendidikan perlu di lakukan?
5. Apa saja langkah langkah strategi manajemen mutu pendidikan?

# **MODUL IV**

## **MANAJEMEN STRATEGIK**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan Manajemen untuk mencapai tujuan. tetapi, untuk mencapai tujuan ini, strategi tidak bertindak sebagai peta jalan hanya menunjukkan arah, tapi harus bisa menunjukkan taktik dan operasi.

Perusahaan biasanya selalu mengupayakan agar hal ini dapat terwujud. untuk mencapai tujuan tersebut di tengah persaingan yang semakin ketat. Pencapaian tujuan dan target di seluruh perusahaan diukur secara total keuntungan perusahaan, pengembalian modal yang diinvestasikan perusahaan dengan pangsa dan pangsa pasar terbesar. Kesuksesan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan hanya mungkin jika: Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada keterampilan pemimpinnya organisasi dalam menentukan strategi yang tepat untuk implementasi Pilih untuk mengatur dan menggunakan lingkungan organisasi yang tepat dari sumber daya internal.

Tujuan strategis ditentukan oleh pemimpin organisasi berdasarkan pemikiran strategis kepemilikan dalam kondisi lingkungan dan pengalaman belajarnya ini terus berubah. Proses yang dilakukan oleh ahli strategi adalah digunakan sebagai pemikiran strategis formal untuk orientasi membuat keputusan bisnis. itu pola pikir dikembangkan dengan manajemen strategis.

Dalam media, peran manajemen sangat penting. Manajemen adalah proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan pengorganisasian melalui serangkaian

kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya manusia dan organisasi orang lain untuk mencapai tujuan mereka secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai secara efisien dan sesuai rencana. Ini berarti bahwa tugas yang ada sudah benar, terorganisir, dan dilaksanakan dengan baik jadwal waktu.

Manajer dan karyawan di seluruh organisasi berpartisipasi sejak awal dan langsung ikut serta dalam keputusan implementasi strategi. Peran mereka dalam menerapkan strategi dapat dipercaya, keterlibatan sebelumnya dalam kegiatan pengembangan strategi. Komitmen pribadi yang tulus dari penyusun strategi pada penerapannya juga sangat penting dan merupakan daya motivasional yang kuat bagi para manajer dan karyawan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis, Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (ongoing processes) analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yakni industri apa yang digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Menurut Wheelen (2000), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis S.w.o.T

Menurut Pearce II & Robinson (2008), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Roudledge Schuler. R.S (2010), "Titik temu yang dirumuskan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta risiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya"

Manajemen strategik dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku. Itulah sebabnya definisi manajemen strategi berkembang luas tergantung pemahaman ataupun penafsiran seseorang. Menurut Hadari Nawawi (2005 148 149), pengertian manajemen strategik ada 4 (empat). Pengertian pertama bahwa Manajemen Strategik adalah "proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis yaitu setiap usaha. Gerial Memfasilitasi Pengembangan Kemampuan Organisasi Raih peluang yang muncul untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ditetapkan setelah Mithon memutuskan. dari pemahaman memiliki konsep pemahaman yang relatif luas Pertama, saya menekankan bahwa "manajemen strategis".

Upaya manajemen untuk meningkatkan kekuatan organisasi." meminta klien dengan atau tanpa bantuan manajer Bawahannya (Wakil Presiden Dewan Pengawas ASTA, Pejabat Administrasi). Mengidentifikasi aspek kekuatan organisasi yang konsisten dengan misi untuk mencapai tujuan strategi yang telah ditetapkan. untuk setiap kesempatan dan kesempatan Yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal.

Manajemen strategic yaitu Alur keputusan dan tindakan yang mengarah ke perumusan strategi Ini adalah cara yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menekankan aliran pengambilan keputusan oleh para pemimpin organisasi. (kepala dinas, kepala sekolah) dan langkah-langkah dalam bentuk implementasi Keputusan harus mengarah pada satu atau lebih strategi, Anda

dapat memilih yang paling efektif atau paling dapat diandalkan Usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategic dalam Rencana skala besar (disebut rencana strategis) diarahkan ke masa depan yang jauh (disebut VIS), keputusan manajemen (Fundamental dan prinsip) memungkinkan organisasi (disebut MIS) secara efektif berinteraksi dan menghasilkan kualitas (rencana penerapan) dan Hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan (disebut tujuan). strategi) dan berbagai tujuan organisasi (tujuan operasional).

Dari empat pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain:

- a) Manajemen Strategik merupakan proses pengambilan keputusan,
- b) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksana-kan atau cara mencapainya.
- c) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak (kepala sekolah), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.
- d) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategiknyanilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (warga sekolah), seuruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing,
- e) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (kepala sekolah) harus diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah dalam bentuk kegiatan / pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Namun, dari berbagai pengertian dan definisi profesional manajemen, manajemen strategis adalah ilmu menggabungkan fungsi manajemen dalam konteks pengambilan keputusan organisasi strategis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kita dapat mengidentifikasi gagasan umum bahwa Dari berbagai pengertian dan definisi yang ada, dapat kita simpulkan bahwa manajemen strategis merupakan seni sekaligus ilmu dalam mengembangkan strategi. Menerapkan dan mengevaluasi keputusan strategis

lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan masa depan yang akan datang. Pengertian yang cukup luas ini mengisyaratkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem dengan berbagai komponen sebagai unit yang saling berhubungan dan bergerak dalam arah yang sama sekaligus saling mempengaruhi. Komponen pertama adalah rencana strategis, yang memuat unsur-unsur visi, misi, dan tujuan strategis organisasi.

## **2. Proses Manajemen Strategi**

Manajemen strategis menurut Wheelen & Hunger (2008) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan program, proses budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek.

Hunger (2009) juga menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi sebagai berikut :

- a) Tahap 1 Basic financial planning. yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.
- b) Tahap 2 Forecast-based planning, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.
- c) Tahap 3: Strategic Planning, yaitu pengembangan dari forecast-based planning. dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara top-down.

- d) Tahap 4: Strategic Management, yang merupakan pengembangan dari strategic planning. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan strategic planning, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif.

Menurut penelitian Routledge Schuler. R.S., (2010), ternyata kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Ini berarti lebih dari 90% perusahaan secara konsisten gagal mengeksekusi strateginya secara efektif. Routledge Schuler. R.S. (2010) menunjukkan bahwa setidaknya 70% perusahaan yang menghadapi masalah, ternyata permasalahan sesungguhnya bukanlah strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi) yang buruk. Padahal, ada penelitian lain yang dilakukan oleh Peter, (2012). menyebutkan bahwa perusahaan dapat mengeluarkan kurang lebih US\$ 100 miliar untuk konsultasi dan pelatihan manajemen yang ditujukan untuk menciptakan strategi yang brilian. Dengan demikian, manajemen strategis tidak hanya mencakup proses formulasi saja, namun juga proses implementasinya.

### **3. Tingkatan Strategi**

Menurut Whelen dan Hunger ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yakni sebagai berikut :

a) Strategi Korporasi (Corporate Strategy)

Strategy ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

- 1) Strategi pertumbuhan (growth strategy) Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan
- 2) Strategi stabilitas (stability strategy) Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan

3) Retrenchment strategy Strategy yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan

b) Strategy Bisnis (Business Strategy)

Strategy ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu Strategi kepemimpinan biaya, Strategi diferensiasi, dan Strategi focus. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

c) Strategi Fungsional (Fungsional Strategy)

Strategy ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategy ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai value-based strategy. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

#### **4. Model Manajemen Strategi**

Model manajemen strategik merupakan suatu pengamatan lingkungan ke perumusan strategi (termasuk penetapan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan) diteruskan ke implementasi strategi (termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur), dan yang terakhir yaitu evaluasi dan pengendalian.

a) Model Organisasi Dalam Industrial

Menurut model I/O (Industrial/Organisation), above-average returns untuk suatu perusahaan itu ditentukan oleh karakteristik diluar perusahaan. Model I/O ini lebih memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, dan bukan karakteristik internal perusahaan.

Model I/O ini lebih menekankan pada bagaimana mendapatkan penghasilan diatas rata-rata industri dengan menempuh tahapan berikut :

1) Mempelajari lingkungan eksternal, terutama lingkungan umum, indutri dan kompetitif.

- 2) Memilih suatu industri yang menarik, yaitu industri yang karakteristik strukturalnya mengindikasikan kemungkinan memperoleh above-average return.
  - 3) Memformulasikan strategi dengan cara memilih strategi yang dikaitkan dengan above-average return pada suatu industri.
  - 4) Mengembangkan dan memperoleh aset serta keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.
  - 5) Mengimplementasi strategi, yaitu seleksi langkah stratejik yang dikaitkan dengan implentasi strategi yang dipilih secara efektif.
  - 6) Menggunakan kekuatan perusahaan (aset dan keterampilan) untuk mengimplementasikan strategi.
  - 7) Berusaha untuk mencapai dan meraih kinerja diatas rata-rata industry.
- b) Model Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View)

Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (resource) dan kapabilitas (capabilities) yang berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing. Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya kepada para pelanggan.

Model manajemen strategi berbasis sumber daya yaitu ada enam diantaranya:

- 1) Mengidentifikasi sumber daya (fisik, manusia, organisasi) perusahaan, terutama kekuatan dan kelemahannya dibanding para pesaing.
- 2) Menentukan kapabilitas (integrasi semua sumber daya yang dimiliki) perusahaan yang dapat memungkinkan untuk melakukan lebih baik dibanding pesaing.
- 3) Menentukan bagaimana sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat menciptakan keunggulan yang sangat kompetitif dan mampu untuk mengungguli para pesaing.
- 4) Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

- 5) Pilih strategi terbaik untuk mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas dalam lingkungan industri.
- 6) Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar dapat mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri.

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi terbagi menjadi empat tahap yaitu tahap 1 Basic financial planning, Tahap 2 Forecast-based planning, Tahap 3 Strategic Planning dan Tahap 4 Strategic Management.

Menurut model I/O (Industrial/Organisation), above-average returns untuk suatu perusahaan itu ditentukan oleh karakteristik diluar perusahaan. Model I/O ini lebih memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, dan bukan karakteristik internal perusahaan. Model I/O ini lebih menekankan pada bagaimana mendapatkan penghasilan diatas rata-rata industri.

Model Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View), Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (resource) dan kapabilitas (capabilities) yang berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing. Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasanya kepada para pelanggan.

### LATIHAN SOAL

1. Sebutkan tiga tingkatan yang terdapat dalam strategi manajemen!
2. Apa yang dimaksud dengan Manajemen Strategi menurut Wheelen & Hunger?
3. Sebutkan 4 aspek penting dalam pengertian Manajemen Strategi!
4. Sebutkan 4 tahap apa saja yang terdapat dalam revolusi Manajemen Strategi!
5. Jelaskan pengertian yang cukup luas mengenai Manajemen Strategik!

# **MODUL V**

## **KONSEP VISI, MISI, TUJUAN DAN MANFAAT PERUMUSAN**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi menurut Imelda (2004) merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai. (Imelda, 2004).

Menurut Mulyadi (2007) kekomprehensifan dan kekoherenan rencana strategik yang dihasilkan melalui pendekatan Balanced Scorecard berdampak besar terhadap proses perencanaan berikutnya: penyusunan program (programming) dan penyusunan anggaran (budgeting). Program dan anggaran yang dimanfaatkan untuk menjabarkan lebih lanjut inisiatif strategik pilihan akan berisi rencana laba panjang dan rencana laba jangka pendek yang komprehensif dan koheren pula.

### **B. Pembahasan**

#### **1. Pengertian Visi dan Misi Organisasi**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistik dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang

diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini dan menjangkau masa yang akan datang. Hax dan Majluf dalam Akdon (2006) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

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

Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan perlu di tafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi makna sehingga dapat menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dalam sebuah organisasi (sekolah). Bagi sekolah, Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan.

Visi merupakan suatu rangkaian kata yang di dalamnya terdapat impian, cita-cita atau nilai inti dari suatu lembaga atau organisasi. Bisa dikatakan visi menjadi tujuan masa depan suatu organisasi atau lembaga. Ia berisi pikiran-pikiran yang terdapat di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran itu adalah gambaran dari masa depan dari organisasi yang ingin dicapai. Ada juga yang berpandangan bahwa visi adalah suatu pandangan tertentu mengenai arah manajemen lembaga. Ini sangat menentukan akan dibawa kemana lembaga yang bersangkutan di masa depan. Adanya visi ini dipengaruhi oleh suatu pandangan bahwa untuk mencapai suatu kesuksesan, sebuah organisasi atau lembaga harus memiliki arah yang jelas.

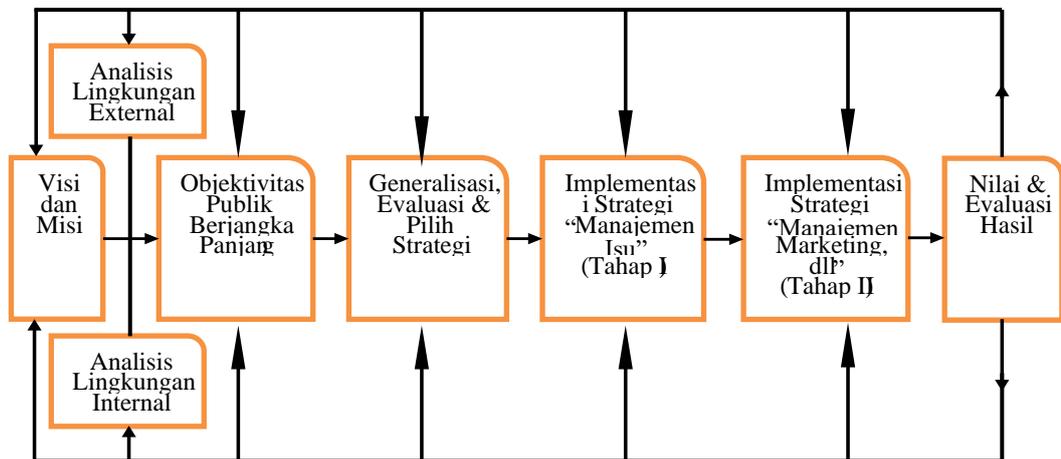
Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang menurut Akdon (2007). Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus :

- a) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
- b) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
- c) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

Misi adalah suatu proses atau tahapan yang seharusnya dilalui oleh suatu lembaga atau instansi atau organisasi dengan tujuan bisa mencapai visi tersebut. Di samping itu, misi juga dapat diartikan sebagai suatu deskripsi atau tujuan mengapa sebuah instansi atau organisasi berada di masyarakat. Ada juga yang menyatakan bahwa misi adalah penjabaran dari suatu visi. Apabila visi hanya ditulis dalam kalimat yang singkat, maka misi akan menjabarkan visi tersebut dalam beberapa kalimat yang lebih luas supaya orang yang membacanya lebih mudah dalam memperoleh pemahaman utuh.

## 2. Tujuan Dari Konsep Visi dan Misi Organisasi

Dalam pemaparan mengenai konsep visi dan misi, dapat diidentifikasi dan dipahami dari Model Manajemen Strategik menurut Literatur Fred R. David



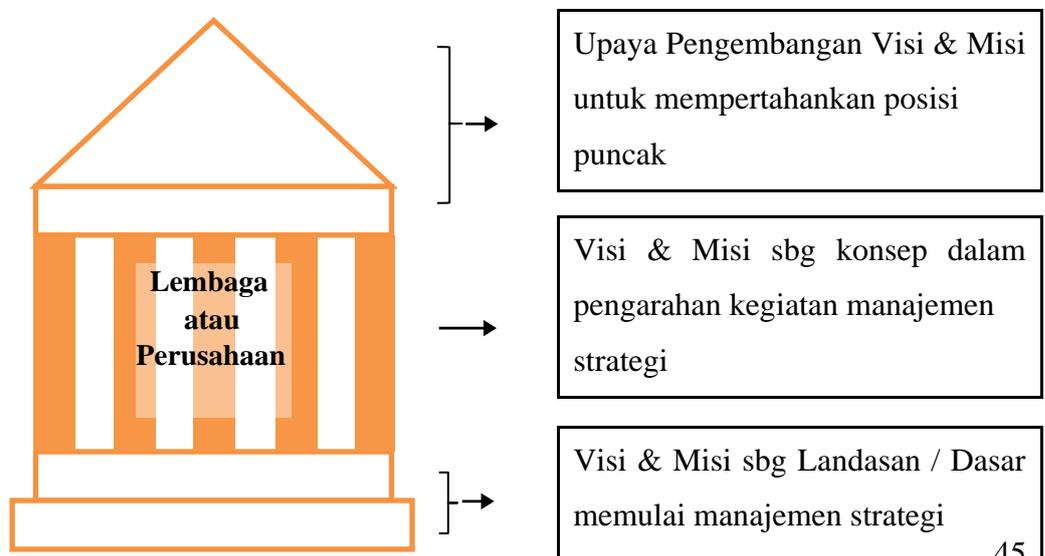
Dari model manajemen strategi tersebut, dapat diketahui dan dipahami mengenai konsep visi dan misi pada manajemen strategik adalah sebagai bentuk konsep yang dijadikan landasan atau pondasi untuk memulai seluruh aktivitas

dalam upaya manajemen strategik di perusahaan maupun lembaga, bahkan di lingkup organisasi yang dalam skala kecil.

Visi dan misi yang berada dalam posisi sebagai landasan atau pondasi yang mendasari upaya manajemen strategik, membuat visi dan misi sangat memberikan pengaruh yang besar terhadap keberhasilan dari upaya penerapan manajemen strategik yang coba dilakukan. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan dan penetapan visi dan misi tidak dapat dilakukan secara tergesa – gesa, perlu adanya perhatian khusus dan dilakukan secara teliti dengan pertimbangan matang, serta melibatkan orang – orang atau sumber daya manusia yang menguasai mengenai penyusunan visi dan misi agar didapatkan visi dan misi yang berkualitas.

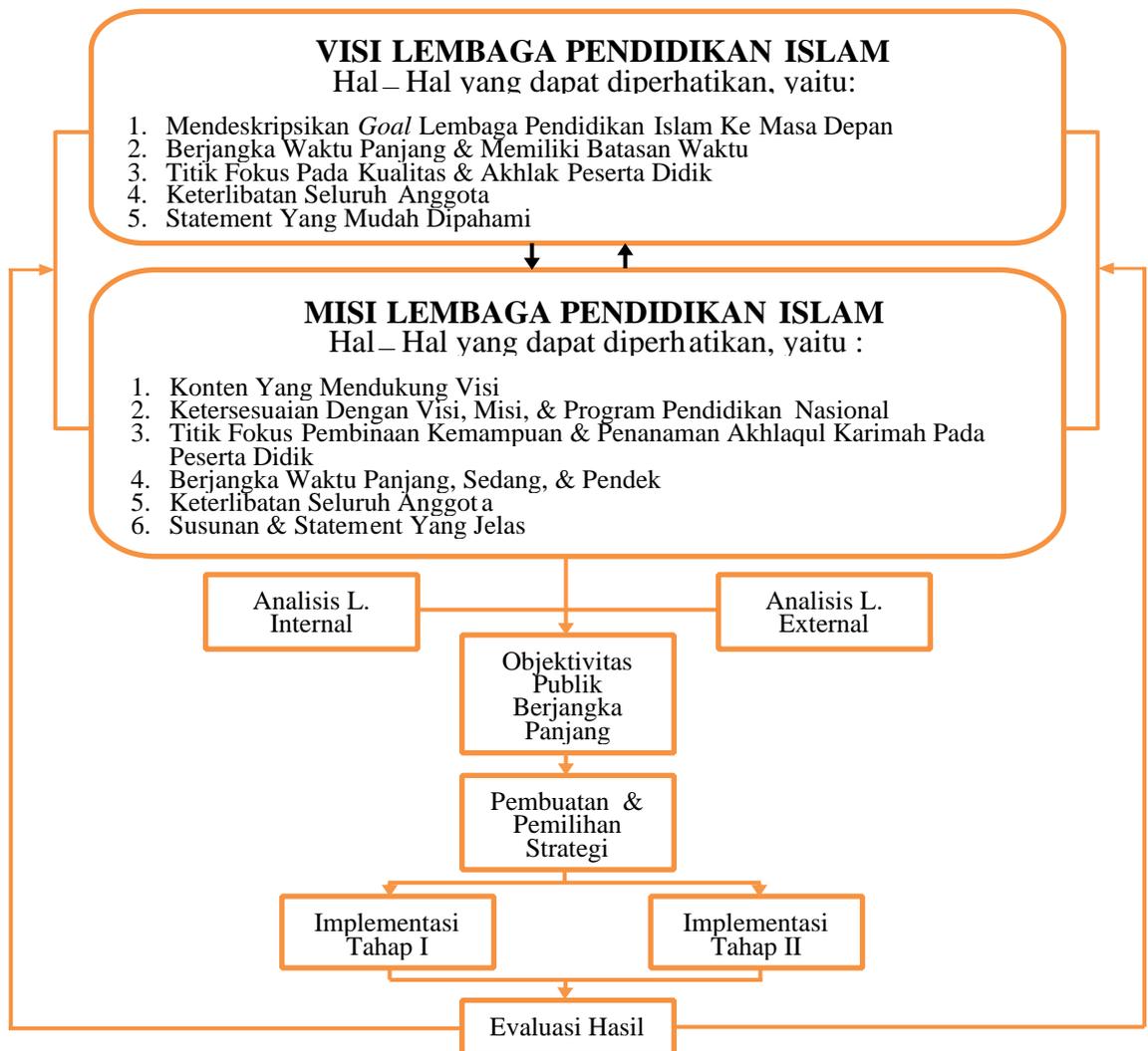
Visi dan misi bernilai sangat penting bukan hanya sebagai kesatuan konsep yang ada untuk mendasari setiap aktivitas atau kegiatan dalam manajemen strategi. Tetapi hal yang tak bisa dilepaskan dari wajib adanya visi dan misi adalah sebagai usaha control terhadap semua aktivitas manajemen strategi.

Dengan visi dan misi seluruh aktivitas atau kegiatan manajemen strategi dapat dikontrol dan diarahkan pada satu arah atau target utama yang sama, walaupun pasti pada setiap jiwa anggota perusahaan ataupun lembaga memiliki kepentingan pribadinya sendiri – sendiri. Kepentingan pribadi yang dimiliki oleh setiap anggota tidak bisa dihilangkan, tetapi dengan adanya visi dan misi dapat menyatukan berbagai kepentingan – kepentingan pribadi tersebut agar terarah pada pencapaian visi dan misi perusahaan atau lembaga.



Konsep visi dan misi dalam persepektif pendidikan Islam tidak berbeda seperti paparan tentang model manajemen strategi, hanya ketika konsep dari visi dan misi pada penerapan di lembaga pendidikan Islam yang harus selalu diutamakan adalah orientasi dari konsep visi dan misi yang wajib bernilai non – profit dan tidak bersifat komersil dengan memperhatikan syarat – syarat dari visi dan misi pada lembaga pendidikan islam.

Oleh karena itu, dapat dikatakan sebagai berikut Konsep Visi dan Misi dalam Persepektif Pendidikan Islam :



### **3. Manfaat Visi dan Misi Organisasi**

Seperti yang dikemukakan oleh Muhamad (1999) manfaat dari adanya visi dan misi adalah: Terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan, Tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana, Tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja, Tersedianya dasar identifikasi dan evaluasi bagi karyawan, Terasilitasinya proses penterjemah tujuan ke dalam struktur organisasi, Tersedianya dasar evaluasi kinerja karyawan.

- a) Tujuan dan Manfaat Penetapan Visi Tujuan dari penetapan visi perusahaan, yaitu:
  - 1) Mencerminkan perusahaan sesuatu yang akan dicapai
  - 2) Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan
  - 3) Menimbulkan komitmen tinggi di lingkungan perusahaan
  - 4) Menentukan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas Menjamin
  - 5) Kestinambungan organisasi perusahaan kepemimpinan
- b) Manfaat Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Adapun manfaat misi antaralain:
  - 1) Memastikan tujuan dasar organisasi.
  - 2) Memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan SD di organisasi.
  - 3) Menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum.
  - 4) Menjadikan titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
  - 5) Memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penungasan hingga elemen tujuan dalam bentuk sedemikian rupa hingga parameter waktu, biaya, dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

### **2. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda**

#### VISI MADRASAH :

“Terwujudnya Insan Madrasah yang Islami, Unggul, Inovatif dan Kompetitif serta Peduli Lingkungan.”

### MISI MADRASAH :

- a) Menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan Islami dalam upaya meningkatkan keimanan, ketaqwaan dan mutu pembelajaran
- b) Mengedepankan aktivitas keagamaan di madrasah untuk menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak sebagai upaya membangun pribadi takwa dan berakhlak mulia
- c) Menumbuhkan semangat keunggulan untuk berkompetisi dan berprestasi secara intensif kepada seluruh warga madrasah

### **3. Tujuan dari Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda**

- a) Terbentuknya peserta didik yang cerdas, kompetitif, berkarakter dan memiliki integritas.
- b) Terbentuknya peserta didik yang berwawasan luas.
- c) Kemampuan berbahasa Asing (Inggris dan Arab) yang unggul.
- d) Terbentuknya karakter pengamalan ibadah harian.
- e) Terbentuknya peserta didik yang berakhlak terpuji dan mempunyai pandangan yang luas.
- f) Tenaga pendidik yang berdedikasi dan berkomitmen yang tinggi.
- g) Tersedianya fasilitas Pendidikan yang memadai.

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang menurut Akdon (2007). Seperti yang dikemukakan oleh Muhamad (1999) manfaat dari adanya visi dan misi adalah: Terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan, Tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana, Tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja, Tersedianya dasar identifikasi dan evaluasi bagi karyawan, Tersedianya proses penterjemah tujuan ke dalam struktur organisasi, Tersedianya dasar evaluasi kinerja karyawan.

### **LATIHAN SOAL**

1. Apa perbedaan visi dan misi?
2. Seberapa penting visi misi dalam organisasi?
3. Di dalam visi misi sekolah MAN 1 apakah sudah tercapai dengan cita cita pendidikan?
4. Apakah visi dan misi dalam organisasi memikirkan tentang profit?
5. Apa dampak jika suatu organisasi tidak memiliki visi dan misi?

# **MODUL VI**

## **ANALISIS LINGKUNGAN PENDIDIKAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI DAN ANALISI SWOT DALAM PENDIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Salah satu ciri sekolah yang bermutu adalah dapat merespon kepercayaan masyarakat artinya, bagaimana pihak sekolah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi putra-putrinya sehingga menghasilkan anak-anak yang bermutu dalam segala hal. Mengingat perkembangan dunia IPTEK serta era globalisasi di depan mata maka tujuan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat maka pihak sekolah perlu melakukan pembenahan-pembenahan dalam hal sumber daya manusia yang professional, manajemen yang handal, kegiatan belajar-mengajar yang berkualitas, adanya akses terhadap lembaga pendidikan tinggi baik dalam maupun luar negeri bermutu serta ketersediaan sarana-prasarana yang setaraf dengan pendidikan bertaraf internasional.

Tantangan yang semakin ketat dalam dunia pendidikan khususnya bagi para pelaksana perencanaan manajemen, pengambil kebijakan urusan pendidikan dalam hal ini pemerintah, harus memiliki alat atau peranti untuk mengevaluasi sampai sejauh mana pembangunan pendidikan terutama kinerja layanan pendidikan bagi masyarakat dapat tercapai secara optimal. Salah satu strategi manajerial yang di kembangkan untuk menjamin sebuah organisasi (sekolah) memiliki daya tahan dan daya hidup dari masa sekarang dan berkelanjutan sampai masa yang akan datang yaitu dengan melakukan analisis SWOT.

Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, and Threats) pada awalnya dikembangkan sebagai alat perencanaan perusahaan dan menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia industri. Namun tidak menutup kemungkinan untuk digunakan sebagai aplikasi alat bantu pembuatan keputusan dalam pengenalan program-program baru di lembaga pendidikan. Sebuah

program bukan hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat, tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melaksanakan suatu kebijakan.

Analisis SWOT sebagai strategi manajerial yang dikembangkan untuk menjamin sebuah sekolah/organisasi memiliki daya tahan dan daya hidup dari masa sekarang sampai masa yang akan datang. Analisis SWOT memungkinkan sekolah/madrasah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika menghadapi persoalan-persoalan dan tantangan, serta melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus. Wicaksono Febriantoro menyatakan “analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja”.<sup>2</sup> Analisis SWOT ini sangat penting dalam manajemen pendidikan untuk menganalisis suatu perencanaan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan

S= strenght, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program saat ini.

W= weakness, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi program saat ini.

O= oppartunity, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.

T= threat, adalah situasi merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Pada dunia pendidikan analisis ini digunakan untuk mengevaluasi fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi proses belajar mengajar, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik, fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat dan sebagainya dilibatkan. Maka untuk mencapai tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dilakukanlah analisis SWOT analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk

mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat di setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor pada setiap fungsi, baik faktor internal juga eksternal.

## **2. Definisi Visi dan Misi SDN 02 Samarinda**

Visi adalah suatu gambaran dari masa depan yang real dan mampu diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Hax dan Majluf dalam Akdon, bahwa visi merupakan sarana dalam:

- a) Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b) Memperlihatkan frame work hubungan antara organisasi dan stakeholders sumber daya manusia organisasi, konsumen/ citizen dan pihak lain terkait.
- c) Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Misi merupakan susunan rencana pokok yang mendeskripsikan alasan perusahaan atau lembaga tersebut dibuat dan ditunjang kepada isu yang menjadi fokus perusahaan atau lembaga tersebut. Misi tersusun dari hal-hal pokok yang ingin dilakukan dan dicapai oleh sebuah perusahaan atau lembaga untuk menunjang keterwujudan visi (goal utama) yang telah ditetapkan.

### Visi dan Misi SDN 02 Samarinda

“TERWUJUDNYA INSAN YANG BERTAQWA, DISIPLIN, DAN MANDIRI  
SERTA TERCIPTANYA SEKOLAH YANG BERKUALITAS”

- a) Menetapkan siswa dalam ketaqwaan terhadap Allah SWT.
- b) Mengembangkan potensi siswa, untuk hidup layak dan mandiri.
- c) Meningkatkan KBM melalui pendekatan keterampilan.
- d) Mengembangkan motivasi dan rasa senang belajar.
- e) Mengoptimalkan dalam kegiatan ekstrakurikuler.
- f) Disiplin waktu dan administrasi.

#### Tujuan

- a) Meningkatkan sikap mental peserta didik yang beriman dan bertqwa kepada tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berbudi pekerti luhur, sehat jasmani dan rohani berilmu, berpengetahuan, kreatif, inovatif, mandiri, demokratis, mencintai lingkungan, dan peka terhadap perkembangan.
- b) Meningkatkan kepribadian mulia, cerdas dalam berpikir dan bertindak, menguasai norma dan etika bermasyarakat, menguasai dasar teknologi yang sedang berkembang.
- c) Meningkatkan berbagai kecakapan hidup yang bermanfaat untuk memasuki jenjang pendidikan selanjutnya.
- d) Meningkatkan lulusan yang berkualitas dan sikap bersaing dalam perkembangan kehidupan.
- e) Meningkatkan inovasi pembelajaran inovatif, aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- f) Meningkatkan kemampuan mengembangkan kurikulum nasional kedalam kurikulum sekolah.

### **3. Analisis SWOT Misi SDN 02 Samarinda**

- a) Strength (Kekuatan)
  - 1) Adanya komitmen yang tinggi dan konsisten dari sekolah.
  - 2) Komunikasi yang terjalin baik antar guru.
  - 3) Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik dan non fisik.
  - 4) Prasarana dan sarana sekolah sebagian telah ada.
  - 5) Memiliki tenaga pengajar yang cukup.
- b) Weakness (Kelemahan)
  - 1) Program kurikulum belum di dukung oleh bahan ajar yang memadai.

- 2) Kompetisi substansi dan metodologi pembelajaran di kalangan guru belum memadai.
  - 3) Sebagian besar guru masih enggan untuk terus belajar.
  - 4) Jumlah guru yang berkualitas semakin berkurang.
  - 5) Dana yang tersedia masih kurang memadai.
- c) Opportunity (Peluang)
- 1) Adanya tekad pemerintah untuk selalu meningkatkan kualitas guru / tenaga pengajar.
  - 2) Adanya kerjasama / kementrian yang baik antar sekolah, masyarakat, dan pemerintah daerah..
  - 3) Makin banyaknya masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya.
  - 4) Kemajuan pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang.
- d) Treat (Ancaman)
- 1) Persaingan antara lembaga sekolah sejenis makin intens.
  - 2) Tuntutan akuntabilitas dari pihak-pihak berkepentingan makin meningkat.
  - 3) Tuntutan guru yang profesional semakin tinggi.
  - 4) Tuntutan kredibilitas semakin tinggi.

Adapun gabungan di antara analisis SWOT sebagai berikut:

- a) Strategi SO
- 1) Terus berusaha mengoptimalkan komitmen dan konsisten yang tinggi disekolah agar pemerintah selalu meningkatkan kualitas guru/tenaga pengajar melalui kegiatan diklat.(S1O1)
  - 2) Saling menghormati dan menyampingkan ego supaya menciptakan hubungan yang baik antar guru, agar terjalin komunikasi dan kerjasama yang baik antar sekolah, masyarakat, dan pemerintah daerah.(S2O2)
  - 3) Mengadakan Gotong Royong/Kerja Bakti setiap hari Jum'at agar menjaga hubungan yang lebih erat antara guru dan siswa serta menjaga lingkungan yang kondusif sehingga menjadikan banyak nya masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya.(S3O3)

b) Strategi WO

- 1) Memanfaatkan tekad pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas guru/tenaga pengajar yang semakin berkurang.(W4O1)
- 2) Dengan adanya kerjasama yang baik antar sekolah, setiap lembaga harus merotasi para guru agar mendapatkan pengalaman dan pemerataan pendidikan yang berkualitas sekaligus untuk mengatasi guru yang enggan untuk terus belajar.(W3O2)

c) Strategi ST

- 1) Terus meningkatkan komitmen yang tinggi dan konsisten dari sekolah di era persaingan antara lembaga sekolah sejenis yang semakin intens.(S1T1)

d) Strategi WT

- 1) Mempertahankan sebagian guru yang masih enggan untuk terus belajar agar diberikan pelatihan dan tidak perlu memerlukan guru yang profesional untuk sementara waktu sampai keadaan kembali stabil.(W3T4)
- 2) Mengimplementasikan program kurikulum dengan bahan ajar seadanya untuk mempertahankan kredibilitas yang semakin tinggi.(W1T4)

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Analisis SWOT adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman. Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisa SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan

Visi adalah suatu gambaran dari masa depan yang real dan dapat diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Misi merupakan susunan rencana pokok yang mendeskripsikan alasan perusahaan atau lembaga

tersebut dibuat dan ditunjuan kepada isu yang menjadi fokus perusahaan atau lembaga tersebut.

### **LATIHAN SOAL**

1. Mengapa analisis SWOT perlu di lakukan pada pengelolaan pendidikan di sekolah?
2. Bagaimana jika analisis SWOT tidak di lakukan?
3. Apa saja kendala dalam melakukan analisis SWOT?
4. Apa saja langkah-langkah analisis SWOT di sekolah?
5. Apa fungsi dan tujuan analisis SWOT?

# **MODUL VII**

## **ANALISIS STAKEHOLDER DALAM BIDANG PENIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya Stakholder biasanya di artikan sebagai orang yang akan mengambil peran aktif dalam eksekusi sistem mutu atau orang yang akan merasakan dampak signifikan dar penggunaanya. Stakeholder ini biasanya berupa orang yang memiliki sebuah proses,orang yang kegiatannya mempengaruhi sebuah proses,atau orang yang harus berinteraksi dengan sebuah atau sekumpulan proses.

Stakeholder hendaknya dilakukan sedini mungkin pada awal program untuk mengidentifikasikan berbagai kelompok yang tertarik, berkait dan berminat dengan issue tertentu seperti kesehatan reproduksi, lingkungan. Identifikasi pandangan dan karakteristik dari setiap stakeholder ini sangat penting, yang me rupakan dasar untuk pelaksanaan tahap berikutnya dalam prakarsa advokasi. Dalam tulisan ini kami mencoba untuk mengungkap bagaimana pemaknaan yang komprehensif tentang Stakeholder, bagaimana cara mengelola, bagaimana pemetaan Stakeholder itu sendiri.

### **B. Pembahasan**

#### **1. Analisis Stakeholder Pendidikan**

Perkataan stakeholder pada awalnya digunakan dalam dunia usaha, istilah ini berasal dari bahasa inggris terdiri atas dua kata; stake dan holder. Stake berarti to give support to pancang, holder berarti pemegang. Jadi stakeholder adalah siapapun yang memiliki kepentingan dari sebuah usaha.

Dalam konteks sekolah, stakeholder adalah masyarakat sekolah yang merupakan warga atau individu yang berada di sekolah dan di sekitar sekolah yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung terhadap manajemen sekolah, memiliki kesadaran social dan mempunyai pengaruh terhadap sekolah. Stakeholder adalah segenap komponen terkait yang memiliki hak serta

kewajiban yang sama dalam merencanakan, melaksanakan dan melakukan pengawasan terhadap program pendidikan. Secara umum istilah stakeholder diartikan sebagai pemangku kepentingan.

Stakeholder analisis adalah proses mengidentifikasi baik perorangan atau kelompok yang akan mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu tindakan yang akan dilakukan lalu dikelompokkan dengan dampak dari tindakan yang dilakukan. Informasi yang ada akan menjadi evaluasi agar ada tindakan preventif dengan mempertimbangkan semua pihak yang terlibat.

Analisis ini bertujuan agar adanya kerjasama antara pemangku kepentingan dan tim proyek untuk memastikan kesuksesan proyek yang ada. Analisis akan terjadi ketika ada kebutuhan seperti perubahan proyek, atau briefing yang terjadi sebelum proyek mulai.

Tahap-tahap stakeholder analysis adalah:

- a) Mengidentifikasi semua stakeholder baik internal maupun eksternal (brainstorming). Sesi ini bertujuan untuk menentukan siapa saja pemangku kepentingan yang ada baik internal maupun eksternal. Jika terjadi perbedaan pendapat, maka itu merupakan tugas perusahaan atau organisasi untuk menentukan siapa saja yang masuk ke dalam pemangku kepentingan dan tidak.
- b) Mengidentifikasi kebutuhan stakeholder dan kepentingannya (interest). Setelah terjadi brainstorming, dilakukan identifikasi kebutuhan untuk melihat seberapa besar kepentingan para pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Apakah low atau high, demikian juga dengan power yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan.
- c) Mengklasifikasikan kepentingan stakeholder (menggunakan stakeholder mapping). Ada empat hasil yang berhubungan dengan tahap sebelumnya, yaitu : Monitor (M), Keep Informed (KI), Keep Satisfied (KS), dan Manage Closely (MC). Dari hal ini Anda dapat melihat mana yang harus dijaga dengan ketat (MC) atau cukup dengan monitor (M) saja.
- d) Mengidentifikasi konflik antara: Stakeholder vs Stakeholder, Perusahaan vs Stakeholder. Tahap ini bertujuan untuk melihat siapa saja yang berpotensi menimbulkan konflik ketika bisnis/proyek berjalan.

- e) Memprioritaskan, mensinkronkan, menyeimbangkan stakeholder. Tahap ini bertujuan untuk memprioritaskan, mensinkronkan, dan menyeimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan dengan sumber daya perusahaan/organisasi.
- f) Menyelaraskan kebutuhan stakeholder dengan strategi perusahaan. Langkah ini merupakan langkah terakhir dalam analisis pemangku kepentingan.

## **2. Pemetaan Stakeholder Dalam Bidang Pendidikan**

Jika dalam definisi yang telah disebutkan di atas bahwa Stakeholder merupakan pendidikan atau lembaga yang menjadi pemegang sekaligus pemberi suport terhadap pendidikan atau lembaga pendidikan, maka perludanya pemetaan Stakeholder. Mengapa pemetaan Stakeholder menjadi penting?

Dalam manajemen sebuah pendidikan atau lembaga pendidikan Stakeholder adalah sebuah indikator untuk menentukan mutu dan ataulayanan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan memiliki berbagai macam Stakeholder, maka dalam pemetaan atau pembagiannya akan dikenal Stakeholder primer, sekunder, dan tersier.

### **a) Stakeholder Utama (Primer)**

Stakeholder utama merupakan Stakeholder yang memiliki keterlibatan secara langsung dengan suatu kebijakan pendidikan. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan.

Di Indonesia yang menjadi penentu arah kebijakan pendidikan adalah pemerintah. Sehingga yang menjadi stakeholder utama dalam pendidikan di Indonesia adalah pemerintah yang memiliki peran pembuat kebijakan yaitu pelayan mediator antara aktor-aktor pendidikan lainnya, baik di tingkat daerah hingga pusat. Yang mana, setiap kebijakan yang mereka putuskan diharapkan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh stakeholder pendidikan lain serta mendukung kinerja antar stakeholder.

Kebijakan-kebijakan pendidikan yang dibuat termasuk pemantauansistem pendidikan sekolah, privatisasi sekolah, pendidikan dansertifikasi guru, persyaratan kelulusan, dan isi dari kurikulum pendidikan. Pembuat kebijakan harus memikirkan bagaimanakebijakan-

kebijakan pendidikan yang diputuskan tersebut dapat membawa perubahan pada sistem pendidikan ke arah lebih baik. Pembuat kebijakan juga bertanggung jawab terhadap investasi infrastruktur, sarana dan prasarana pendidikan.

Secara garis besar, hal tersebut berguna agar tidak terjadi kesenjangan pendidikan. Terlebih, pendidikan dengan pertumbuhan teknologi canggih semakin berkembang pesat, zaman dimana semua berjalannya cepat. Karena zaman globalisasi, banyak hal dipermudah dengan penggunaan teknologi. Jika pembuat kebijakan tidak menegakkan keadilan infrastruktur pendidikan, kesenjangan pendidikan akan terlihat. Oleh karena itu sistem pendidikan memerlukan pengambil kebijakan yang berkomitmen tinggi untuk menghadapi tantangan pendidikan yang ada serta memanfaatkan berbagai peluang dengan baik.

b) Stakeholder Pendukung (Sekunder)

Stakeholder pendukung (sekunder) adalah Stakeholder yang memiliki keterkaitan langsung dalam pendidikan dan menjadi pelaku dalam mengimplementasikan kebijakan dari stakeholder primer. Yang dimaksud dalam pembagian stakeholder ini adalah kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, jika dalam lembaga pendidikan swasta maka ada yayasan dan yang terakhir adalah komite sekolah.

Di sekolah terdapat berbagai pihak diantaranya kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik. Kepala sekolah bertanggung jawab pada perkembangan prestasi peserta didiknya, suasana lingkungan kerja guru, dan karakter keseluruhan sekolah. Kepala sekolah yang baik memiliki keunggulan dalam pribadi kepemimpinan, kualitas mengatur, merumuskan strategi dan visi untuk menghadapi tantangan dan perkembangan baru serta dinamika keadaan dari sekolahnya.

Kepala sekolah juga memegang peranan penting lain yaitu penghubung antara guru, orang tua, dan para stakeholder lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah memainkan peran kunci sebagai mediator pengetahuan pada dua dimensi stakeholder vertikal dan horizontal. Apa peran guru yang

sesungguhnya dalam pendidikan? Kita perlu mendefinisikan ulang peran guru sebagai profesional pendidikan.

Peserta didik di masa globalisasi semakin membuat mereka beragam dengan kehadiran teknologi sebagai tempat-tempat belajar informal mereka mereka Guru sebagai elemen kunci utama pendidikan semakin dituntut untuk beradaptasi dan bertanggung jawab atas hal-hal yang dialami peserta didik. Karena setiap fenomena yang terjadi pada anak baik di luar maupun didalam area sekolah, guru selalu tetap menjadi sorotan. Implementasi kebijakan pendidikan, berdampak pada pikiran dan tindakan orang tua dan peserta didik.

Peran guru kemudian berubah menjadi pemberi informasi pertama kepada orang tua didik. Guru sebagai profesional ditantang terlibat dalam proses pembentukan karakter peserta didik, tidak hanya sekedar menyampaikan ilmu pengetahuan (transfer knowledge) namun juga memberikan nilai-nilai pengajaran yang terkandung dalam materi yang disampaikan (transfer value).

c) Stakeholder Pelengkap/Pengguna (Tersier)

Stakeholder tersier merupakan Stakeholder yang tidak memiliki pengaruh dalam kebijakan pendidikan dan pelaksanaan atau implementasi kebijakan pendidikan, namun memiliki hak untuk menentukan penilaian terhadap kebijakan pendidikan dan memiliki hak untuk menggunakan lulusan lembaga pendidikan. Artinya stakeholder ini adalah masyarakat penyedia lapangan pekerjaan atau masyarakat peminat lembaga pendidikan.

Berbeda dengan stakeholder sekolah dan pemerintah yang terlibat langsung dalam sistem pendidikan, masyarakat termasuk dalam bagian diluar lingkaran sistem pendidikan tetapi berkaitan secara tidak langsung pada aktor pendidikan didalamnya. Perbedaan ini penting untuk diketahui bahwa masyarakat, stakeholder eksternal pendidikan, tidak mempunyai kapasitas yang lebih besar dari sekolah dan pemerintah dalam menghasilkan perubahan pendidikan. Dan ketika efek jangka panjang

perubahan yang dilakukan stakeholder sekolah dan pemerintah dianggap penting.

Apakah kemudian hanya sekedar sekolah dan pemerintah yang bertanggung jawab atas perubahan pendidikan. Maka dari itu, masyarakat perlu hadir dalam sistem pendidikan. Mereka dapat menjadi pengawas, bahkan terlibat langsung. Sekolah dan Pemerintah tanpa masyarakat tidak memiliki cukup daya untuk mempertahankan perubahan yang dilakukan. Masyarakat yang dimaksud terdiri dari berbagai macam, diantaranya adalah orang tua murid, lembaga swadaya masyarakat (LSM), toko buku, ataupun perusahaan yang membutuhkan tenaga terdidik, dan lain lain. Orang tua keluarga adalah tempat pendidikan dasar karakter terbentuk. LSM dapat menjadi tempat pendidikan sekunder dan pengawas jalannya sistem pendidikan. Toko buku sebagai penyedia bahan ajaran.

Bahkan perusahaan juga mendukung keberlanjutan pendidikan dengan memberi persyaratan pada calon tenaga pendidiknya untuk memiliki pendidikan di bidang tertentu. Pada contoh praktek konkrit tersebut, jelas terlihat bagaimana peran masyarakat yang sebenarnya. Masyarakat hadir dalam sistem pendidikan sebagai wadah atau lingkungan pelengkap pendidikan. Dari sana, pendidikan sekunder juga dapat terbentuk, atau bahkan sebagai penegak keberlanjutan pendidikan. Ketiga stakeholder pendidikan harus bersinergi dan mendukung satu sama lain. Dapat disimpulkan, keberhasilan pendidikan tidak akan terjadi tanpa keterlibatan ketiga stakeholder pendidikan: sekolah, pemerintah, dan masyarakat. Setelah melakukan pemetaan terhadap stakeholder, maka akan ditemukan komponen-komponen penyusun sehingga stakeholder menjadi satu kesatuan utuh yang saling bersinergi.

### **3. Penetapan Stakeholder Sekolah atau Madrasah**

Penetapan stakeholder potensial dari lembaga pendidikan merupakan proses yang sangat penting dalam manajemen lembaga. Kesalahan dalam menentukan stakeholder potensial tersebut akan berdampak pada kesalahan dalam proses manajemen selanjutnya yang pada akhirnya akan menimbulkan tidak terserapnya produk dan layanan lembaga pendidikan di masyarakat.

Sebagaimana terlihat dari hasil pemetaan stakeholder di atas, kegiatan yang dihasilkan dari pemetaan tersebut menghasilkan berbagai harapan dari berbagai kelompok stakeholder. Masing-masing harapan dari kelompok stakeholder tersebut dimungkinkan memiliki perbedaan yang kontras antara satu kelompok stakeholder dengan kelompok stakeholder yang lain. Oleh karenanya tidak mungkin semua harapan dan kebutuhan kelompok stakeholder tersebut dipenuhi oleh lembaga pendidikan. Itulah sebabnya lembaga pendidikan harus memilih kelompok stakeholder yang akan dipenuhi harapan dan kebutuhannya.

Proses memilih kelompok stakeholder yang akan menjadi sasaran untuk dilakukan pemenuhan kebutuhan dan harapan tersebut itulah yang disebut dengan proses menetapkan stakeholder potensial. Dalam proses pemilihan ini tentu saja sekolah/madrasah harus juga menyesuaikan dengan kondisi internal lembaga saat ini dan yang akan datang, sehingga apa yang diinginkan dan diharapkan oleh stakeholder tersebut akan dapat dipenuhi oleh lembaga. Itulah sebabnya sebelum dilakukan analisis, lembaga pendidikan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya yang ada di lembaga tersebut.

Hasil pemetaan sumber daya tersebut kemudian digunakan untuk melakukan analisis dalam menentukan stakeholder utama dari lembaga pendidikan. Proses analisis tersebut dilakukan dengan membandingkan antara sumber daya yang ada di lembaga pendidikan dan proyeksinya empat tahun ke depan dan kebutuhan dan harapan stakeholder. Dalam menentukan stakeholder potensial lembaga pendidikan digunakan perbandingan antara kemampuan pemenuhan sumber daya di lembaga pendidikan sampai dengan empat tahun ke depan dengan tingkat kecukupan dalam pemenuhan kebutuhan dan harapan stakeholder. Semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, maka akan semakin potensial pula stakeholder tersebut bagi lembaga pendidikan.

Selain menggunakan analisis, proses penentuan stakeholder potensial juga harus memperhitungkan latar belakang dan hal-hal yang menjadi dasar dalam pendirian lembaga pendidikan tersebut. Hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang dan dasar pendirian lembaga tersebut tidak dapat dianalisis dengan menggunakan logika, namun biasanya diketahui secara jelas oleh pendiri atau pimpinan lembaga.

Berbagai bentuk pembelajaran dalam mata pelajaran muatan lokal atau berbagai jenis pelayanan dalam proses pendidikan dan pengajaran serta penunjangnya merupakan beberapa contoh yang dapat dilihat jika hendak mengidentifikasi stakeholder potensial lembaga pendidikan.

Sekolah/madrasah yang memiliki stakeholder potensial dari tingkat ekonomi menengah ke atas misalnya akan melaksanakan proses pembelajaran dengan menggunakan berbagai bantuan teknologi, setiap kelas dibimbing oleh beberapa guru, kegiatan pembelajaran kontekstual dapat dilaksanakan dengan baik, pembimbingan anak dengan menggunakan teori belajar konstruktivis dapat dilaksanakan, dan berbagai bentuk layanan pendidikan lainnya dapat dengan mudah untuk dilaksanakan. Sedangkan madrasah yang terletak di daerah dengan banyak pondok pesantren dengan stakeholder utamanya berasal dari santri pondok pesantren akan melaksanakan berbagai kegiatan pembelajaran yang sangat terkait dengan berbagai pelajaran yang ada di pondok pesantren tersebut dan kegiatan-kegiatan yang sangat terkait dengan pondok pesantren.

#### **4. Peran Stakeholder Dalam Pendidikan**

Dalam setiap komponen pendidikan memiliki peran yang berbeda untuk melaksanakan proses pendidikan mulai dari penentuan kebijakan pendidikan, implementasi pendidikan.

##### **a) Orang Tua**

- 1) Mendukung pelaksanaan belajar mengajar di sekolah
- 2) Berpartisipasi aktif dalam mensosialisasikan kegiatan sekolah di berbagai komunitas.
- 3) Bersedia menjadi narasumber sesuai keahlian dan profesi yang dimiliki
- 4) Menginformasikan nilai-nilai positif dari pelaksanaan kegiatan sekolah kepada masyarakat secara luas.
- 5) Bekerjasama dengan masyarakat untuk menjaring anak yang tidak bersekolah, mengajak dan memasukkannya ke sekolah.
- 6) Menjelaskan manfaat dan tujuan sekolah kepada orang tua peserta didik.

b) Guru

- 1) Berkomunikasi secara berkala dengan keluarga, yaitu : orang tua atau wali murid mengenai kemajuan anak mereka dalam belajar dan berprestasi.
- 2) Bekerjasama dengan masyarakat untuk menjaring anak yang tidak bersekolah, mengajak dan memasukkannya ke sekolah.
- 3) Menjelaskan manfaat dan tujuan sekolah kepada orang tua peserta didik.
- 4) Mempersiapkan anak agar berani berinteraksi dengan masyarakat sebagian dari kurikulum, seperti mengunjungi museum, memperingati hari-hari besar keagamaan dan Nasional.
- 5) Mengajak orang tua dan anggota masyarakat terlibat di kelas.

c) Komite Sekolah

Komite Sekolah merupakan nama baru pengganti Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3). Komite Sekolah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan di luar sekolah.

Peran Komite sekolah :

- 1) Pemberi pertimbangan (advisory agency) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- 2) Pendukung (supporting agency) baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 3) Pengontrol (controlling agency) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- 4) Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan (Kemendiknas nomor: 044/U/2002).

Depdiknas dalam bukunya Partisipasi Masyarakat, menguraikan tujuh peranan Komite Sekolah terhadap penyelenggaraan sekolah, yaitu:

- 1) Membantu meningkatkan kelancaran penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar di sekolah baik sarana, prasarana maupun teknis pendidikan.
  - 2) Melakukan pembinaan sikap dan perilaku siswa. Membantu usaha pemantapan sekolah didalam mewujudkan pembinaan dan pengembangan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, pendidikan demokrasi sejak dini (kehidupan berbangsa dan bernegara, pendidikan pendahuluan bela Negara, kewarganegaraan, berorganisasi, dan kepemimpinan), keterampilan dan kewirausahaan, kesegaran jasmani dan berolahraga, daya kreasi dan cipta, serta apresiasi seni dan budaya.
  - 3) Mencari sumber pendanaan untuk membantu mahasiswa yang kurang mampu.
  - 4) Melakukan penilaian sekolah untuk pengembangan pelaksanaan kurikulum, baik intra maupun ekstrakurikuler dan pelaksanaan manajemen sekolah, kepala/wakil kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan.
  - 5) Memberikan penghargaan atas keberhasilan manajemen sekolah.
  - 6) Melakukan pembahasan tentang usulan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).
  - 7) Meminta sekolah agar mengadakan pertemuan untuk kepentingan tertentu (Depdiknas, 2001:17).
- d) Kepala Sekolah
- 1) Mengatur hubungan sekolah dengan orang tua siswa
  - 2) Memelihara hubungan baik dengan BP3.
  - 3) Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga lain, baik pemerintah maupun swasta.
  - 4) Memberi pengertian kepada masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam media komunikasi.
  - 5) Mencari dukungan dari masyarakat. Dukungan yang diperlukan meliputi (1) Personil, seperti : tenaga ahli, konsultan, guru, orangtua, pengawas dan sebagainya, (2) Dana yang diperlukan untuk mendukung tersedianya fasilitas, perlengkapan dan bahan-bahan pengajaran yang lain. (3) Dukungan berupa informasi, lembaga dan sikap politis.

- 6) Memanfaatkan sumber-sumber daya yang diperoleh secara tepat, sehingga mampu meningkatkan proses mengajar dan belajar.

e) Peran Pemerintah

Peran Negara dalam dunia pendidikan dilaksanakan oleh pemerintah didasarkan pada Undang-Undang Dasar (1945). Dalam UUD 1945 hasil amandemen pasal 31 ayat 1-4 disebutkan bahwa :

- 1) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan.
- 2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.
- 3) Pemerintah wajib menguasahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.
- 4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan Nasional.

f) Masyarakat Usaha

Selain masyarakat sukarela, banyak juga masyarakat yang mempunyai tujuan mengambil manfaat dari dunia pendidikan. Para penerbit buku, usaha kursus, penyedia alat pendidikan, dan pengusaha-pengusaha lainnya. Kelompok ini juga perlu difasilitasi, bahkan jika perlu dibangkitkan kesadarannya, bahwa selain sebagai lahan penghidupan, dunia pendidikan juga memerlukan kesetiakawanan yang dapat memperbaiki kualitas maupun kuantitas pelayanan pendidikan.

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Stakeholder analisis adalah proses mengidentifikasi perorangan atau kelompok yang akan mempengaruhi suatu tindakan yang akan dilakukan. Informasi yang ada akan menjadi evaluasi agar ada tindakan preventif dengan mempertimbangkan semua pihak yang terlibat. Tahap-tahap stakeholder analysis adalah: Mengidentifikasi semua stakeholder baik internal maupun eksternal,

Mengidentifikasi kebutuhan stakeholder dan kepentingannya (interest), Mengklasifikasikan kepentingan stakeholder, Mengidentifikasi konflik. Memprioritaskan, mensinkronkan, dan menyeimbangkan stakeholder, kemudian Menyelaraskan kebutuhan stakeholder.

Dalam pemetaan atau pembagian stakeholder di bagi menjadi 3 yaitu; Stakeholder primer, sekunder, dan tersier. Hasil dari pemetaan tersebut yang nantinya akan di jadikan bahan atau acuan dalam menetapkan stakeholder. Peran stakeholder sekolah meliputi peran dari kepala sekolah sebagai seorang leader dan manajer sekolah kemudian guru sebagai pembimbing, pengajar dan pendidik hingga karyawan sekolah dan teman sekolah atau sebaya itu sendiri sebagai tempat curahan hati.

#### **LATIHAN SOAL**

1. Mengapa peran Stakeholder sangat diperlukan dalam menentukan suatu kebijakan ?
2. Upaya apa yang harus dilakukan guna menjaga hubungan yang baik dengan stakeholder?
3. Bagaimana konsep teori stakeholder?
4. Apa saja hambatan dalam melakukan analisis stakeholder?
5. Mengapa kita perlu menganalisa stakeholder?

# **MODUL VIII**

## **IMPLEMENTASI STRATEGI**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Manajemen strategis merupakan implementasi perencanaan, pemantauan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Perubahan yang terjadi secara cepat dan spontan di lingkungan organisasi akan membutuhkan organisasi yang mampu untuk terus melakukan evaluasi strategi.

Implementasi manajemen strategis membantu organisasi mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan. ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen strategi dalam lembaga pendidikan.

Dalam memperoleh data penelitian, peneliti mengumpulkan, menganalisis, mengorganisasi, sumber dari artikel, buku, penelitian terdahulu tentang implementasi manajemen strategi dalam bidang pendidikan. Hasil penelitian menemukan bahwa dalam implementasi manajemen strategik lembaga pendidikan harus merumuskan beberapa aspek, salah satunya yaitu visi, misi dan nilai-nilai lembaga Pendidikan.

### **B. Pembahasan**

#### **1. Pengertian Implementasi Strategi**

Implementasi berasal dari bahasa inggris, yaitu implementation, yang berarti pelaksanaan dan penerapan. Implementasi merupakan penerapan. Implementasi ialah suatu proses penerapan ide, konsep kebijakan atau motivasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan keterampilan atau nilai. Adapun yang dimaksud implementasi oleh peneliti adalah sebuah metode penerapan dan pelaksanaan dengan teori – teori dalam upaya mencapai sebuah tujuan dan sasaran.

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi

strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

## **2. Manajemen Strategi Dapat Di Implementasikan Di Sekolah**

Strategi apa yang diharapkan agar penerapan dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

- a) Pertama, salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan Kedua, membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat.
- b) Kedua model memanjangkan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara incidental berupa booklet, pamflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah baiknya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

- c) Ketiga pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan yang diterima sekolah.
- d) Keempat, mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepala sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitas dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Manajemen Berbasis Sekolah telah banyak diterapkan di sekolah, bukan hanya di Negara maju, tetapi juga telah menyebar di Negara berkembang. Penerapan telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu pendidikan. Penerapan MBS akan berhasil jika diberikan prakondisi dengan membangun kapasitas dan komitmen sekolah, termasuk semua pemangku kepentingan, yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam menerapkan MBS dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan sekolah menerapkan MBS di sekolah.

Strategi pencapaian implementasi MBS perlu mempertimbangkan kompleksitas permasalahan persekolahan di Indonesia dengan menggunakan SWOT Analysis. Untuk itu, perlu suatu penahapan dalam penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Jadi manajemen strategi dapat di implementasikan di sekolah ini menerapkan visi, misi dan tujuan. Dapat di lihat melalui Islamic parenting dari isi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder, potensial dan kegiatan utama lembaga. Dengan dimilikinya berbagai kepercayaan bersama di lingkungan para sumber daya manusia, akan membantu mempercepat proses pencapaian visi sekolah. Kepercayaan sekolah dibangun oleh nilai-nilai bersama yang disepakati dan diinternalisasikan oleh pemimpin sekolah. Sedangkan misi adalah

memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya. Dengan kata lain bahwa landasan visi yang bagus merupakan pernyataan dari misi organisasi.

Misi menjadi bentuk layanan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya dalam mengarahkan, merencanakan dan menerapkan program dan rencana tindakan dari organisasi sekolah.. Sedangkan misi adalah memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya. Dengan kata lain bahwa landasan visi yang bagus merupakan pernyataan dari misi organisasi. Misi menjadi bentuk layanan yang dituangkan dalam visi dengan proses pengambilan keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh.

Pembuatan keputusan tersebut harus dilaksanakan dengan melibatkan pimpinan sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan dan kegagalan organisasi. Pengimplementasian keputusan sebagai strategi organisasi dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi melibatkan pimpinan sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan dan kegagalan organisasi. Pengimplementasian keputusan sebagai strategi organisasi dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi.

### **3. Menganalisis Implementasi Dalam Suatu Pendidikan**

- a) Implementasi Pendidikan Karakter Siswa melalui Kultur Sekolah di SMA Negeri 1 Gedangan.

Implementasi pendidikan karakter dapat dilakukan melalui tiga kategori yaitu mata pelajaran, pengembangan diri, dan kultur sekolah. Implementasi pendidikan karakter di SMA Negeri 1 Gedangan melalui kultur sekolah pada siswa berdasarkan hasil angket yang diberikan kepada siswa S hasil wawancara kepada guru dikatakan baik dan mulai berkembang. Dari angket yang tersebar dapat dilihat bahwa siswa memberikan respon baik terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh sekolah atau pembiasaan-pembiasaan di lingkungan sekolah.

Kegiatan yang telah dilaksanakan sehari-hari di sekolah ternyata mampu membentuk perilaku siswa yang berkarakter. Implementasi pendidikan karakter melalui kultur sekolah tersebut dilakukan sekolah

melalui kegiatan rutin. Kegiatan rutin merupakan kegiatan yang sudah terjadwal dan dilaksanakan setiap hari seperti kegiatan salaman pagi. Setiap pagi, guru akan menyambut kedatangan siswa di depan sekolah untuk bersalaman dan hal tersebut sudah menjadi kultur sekolah yang dilaksanakan sejak lama. Hal tersebut bertujuan untuk menumbuhkan nilai sopan-santun pada diri siswa agar menghormati guru atau orang yang lebih tua.

Keterlaksanaan nilai-nilai karakter yaitu religius sebesar 94% sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi nilai religius melalui kultur sekolah sudah sangat baik ditanamkan pada siswa. Selanjutnya nilai tanggung jawab dengan persentase 71% yang dapat diinterpretasikan bahwa ketelaksanaan nilai tanggung jawab yang diimplementasikan melalui kultur sekolah di SMA Negeri 1 Gedangan sudah baik. Sedangkan untuk nilai karakter jujur dinyatakan dalam tahap pencapaian persentase 69% sudah baik serta mulai berkembang.

Pada nilai karakter disiplin dinyatakan pada tahap pencapaian sebesar 62% yang dikatakan sudah baik dan mulai berkembang karena pada prakteknya sudah nampak terlihat bahwa siswa mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh sekolah seperti adanya peraturan baru tentang larangan memasukkan kendaraannya ke area sekolah apabila siswa serta guru tidak dapat menunjukkan kelengkapannya dalam berkendara. Hal tersebut juga terlihat dari hasil penelitian pada angket yang diberikan kepada siswa serta hasil wawancara pada pihak guru. Siswa sudah bisa melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik seperti melaksanakan kegiatan BTQ dan IMTAQ pada setiap hari yang sudah dijadwalkan tanpa disuruh siswa sudah ikut kegiatan tersebut, pelaksanaan tugas piket kelas dengan sadar siswa sudah melaksanakannya.

b) Wujud Kultur Sekolah di SMA Negeri 1 Gedangan Pendidikan.

Merupakan usaha atau aktivitas untuk membentuk manusia-manusia yang cerdas dalam berbagai aspek baik intelektual, serta berkepribadian dan dapat berperilaku dengan dihiasi akhlak yang mulia. Dalam hal ini sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk kepribadian siswa

karena di sekolah ini karakter ditanamkan. Mengimplementasikan karakter dalam kultur sekolah merupakan upaya untuk menanamkan nilai-nilai melalui keteladanan dan pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari.

Kultur sekolah juga berperan dalam menentukan keberhasilan suatu sekolah. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa wujud kultur sekolah tercermin dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Wujud kultur sekolah dalam kegiatan sehari-hari di sekolah seperti tradisi salaman pagi. Tradisi salaman pagi adalah wujud pencerminan sikap sopan-santun terhadap guru atau orang yang lebih tua dengan cara mencium tangan.

Wujud kultur sekolah lainnya yaitu kegiatan doa bersama sebelum dan setelah pelajaran yang dipimpin oleh salah satu siswa melalui pusat, pelaksanaan shalat Jumat pada setiap hari Jumat yang diikuti oleh seluruh siswa secara bergilir, kegiatan BTQ dan IMTAQ, adanya tata tertib sekolah bagi siswa dan guru untuk memenuhi kelengkapannya dalam berkendara sesuai dengan peraturan lalu lintas.

Jika hal syarat tersebut tidak dipenuhi maka kendaraan tidak diperkenankan untuk memasuki area sekolah. Berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sekolah tersebut merupakan salah satu upaya yang Kajian Moral dan Kewarganegaraan No 1 Vol 1 Tahun 2013 Page 177 dilakukan sekolah untuk menanamkan nilai-nilai karakter sesuai dengan visi dan misi sekolah, serta tujuan dan fungsi pendidikan karakter melalui kultur sekolah.

c) Karakter yang Ditanamkan kepada Siswa di SMA Negeri 1 Gedangan.

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan karakter diidentifikasi berasal dari empat sumber yaitu agama, Pancasila, budaya, dan tujuan pendidikan nasional yang menumbuhkan delapan belas karakter. Karakter yang dominan ditanamkan kepada siswa antara lain religius, jujur, disiplin, tanggung jawab.

Keempat karakter tersebut ditanamkan sesuai dengan tujuan dan fungsi pendidikan karakter. Hal ini sesuai dengan Undang-undang No. 20 tahun 2003 Sisdiknas yang menyatakan pentingnya pendidikan karakter karena menanamkan pendidikan karakter di sekolah dapat mengembangkan

potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Implementasi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *implementation*, yang berarti pelaksanaan dan penerapan. Implementasi merupakan penerapan. Implementasi adalah suatu proses penerapan ide, konsep kebijakan atau motivasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak baik berupa perubahan pengetahuan atau nilai.

Jadi manajemen strategi dapat diimplementasikan di sekolah dengan menerapkan visi, misi dan tujuan.

- a) Menganalisis implementasi dalam suatu pendidikan yaitu
- b) implementasi Pendidikan Karakter Siswa melalui Kultur
- c) Sekolah di SMA Negeri 1 Gedangan
- d) Wujud Kultur Sekolah di SMA Negeri 1 Gedangan
- e) Pendidikan
- f) Karakter yang Ditanamkan kepada Siswa di SMA Negeri 1 Gedangan.

### LATIHAN SOAL

1. Apa saja langkah langkah dalam mengimplementasikan strategi pendidikan?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi?
3. Apa itu implementasi strategi pembelajaran?

# **MODUL IX**

## **HUBUNGAN STRUKTUR DENGAN STRATEGI BIDANG PENDIDIKAN DAN PENGENDALIAN STRATEGI**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Sekolah merupakan organisasi formal yang bergerak di bidang edukatif. Sekolah memiliki struktur yang mempunyai kedudukan tertentu, saling berinteraksi dan menjalankan peranan seperti yang diharapkan sesuai dengan kedudukannya. Struktur organisasi sekolah mendasari keputusan para pembina atau pendiri sekolah untuk proses perencanaan sekolah yang strategis. Sebuah sekolah harus diorganisasi sebagai lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan institusional yang difokuskan untuk membantu perkembangan potensi yang dimiliki anak-anak secara maksimal, agar berguna bagi dirinya sendiri dan masyarakatnya. Organisasi sekolah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan. Struktur sosial sekolah yaitu kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, petugas kebersihan dan keamanan, murid laki-laki maupun murid perempuan yang masing-masing memiliki kedudukan dan peranan yang berbeda, dan saling berinteraksi satu sama lain.

Lingkungan dalam organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal selalu berubah sesuai dengan perkembangan jaman. seluruh interaksi antar individu, kelompok dalam organisasi maupun interaksi secara eksternal dengan masyarakat, baik organisasi publik atau bisnis harus dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan tersebut. Suatu organisasi harus melakukan pengendalian strategi yang merupakan bagian dari proses manajemen strategis supaya organisasi tersebut dapat selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempertahankan eksistensinya menuju keunggulan bersaing.

## **B. Pembahasan**

### **1. Hubungan Struktur Dengan Strategi Bidang Pendidikan**

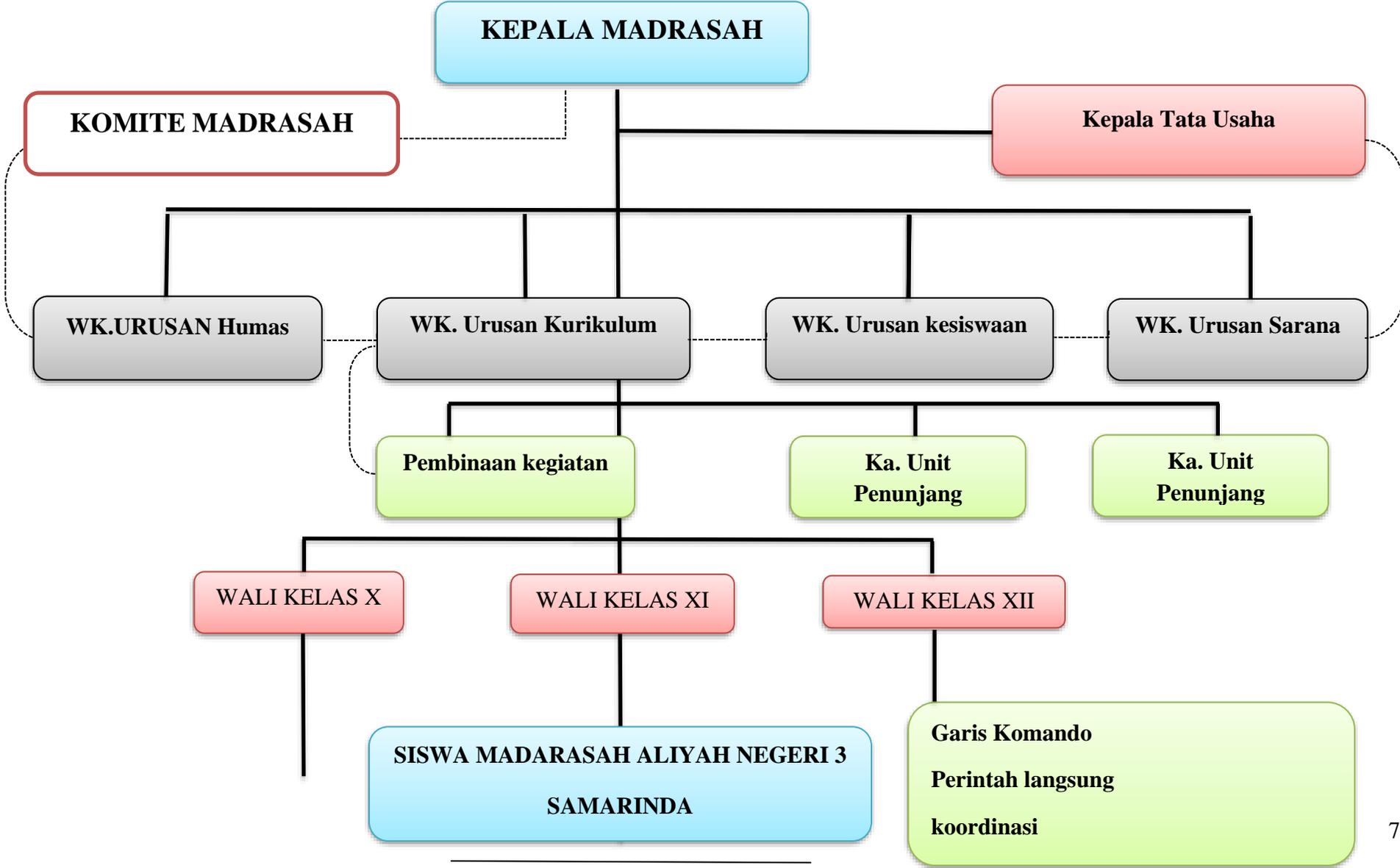
Pemimpi (kepala sekolah) merupakan masalah sentral dalam berjalannya kegiatan sekolah, sehingga gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi dan kerjasama dengan staf guru merupakan salah satu faktor dalam mencapai keberhasilan struktur dan strategi. Selain itu untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja guru sesuai bidang yang di tugaskan Untuk dapat menghasilkan kerja yang optimal. Perlu adanya pengawas atau pemimpin yang bertanggung jawab dalam memperhatikan agar tercapai kepuasan kerja. Untuk itu pimpinan selayaknya terus melakukan penyesuaian gaya kepemimpinannya dengan struktur, strategi dan tugas sehingga kepuasan kerja dapat terus ditingkatkan.

Hubungan struktur dengan strategi bidang Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Strategi bidang yaitu membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dengan murid dan masyarakat sekitar guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

**STRUKTUR MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 SAMARINDA**

**TAHUN PELAJARAN 2021/2022**



**URAIAN TUGAS PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 SAMARINDA**

**a) Kepala Madrasah**

- 1) Penanggung jawab seluruh kegiatan pendidikan dan administrasi di madrasah.
- 2) Melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan dan melakukan supervise kepada guru dan tenaga kependidikan.
- 3) Menjalankan lima fungsi manajemen, yaitu planning, organizing, motivating, controlling, dan evaluating. Bagi seluruh kegiatan pendidikan dan administrasi di madrasah yang meliputi :
  - a. Administrasi kurikulum
  - b. Administrasi kesiswaan
  - c. Administrasi perlengkapan
  - d. Administrasi humas
  - e. Administrasi perkantoran
  - f. Administrasi keuangan
  - g. Administrasi ketenagaan/kepegawaian
  - h. Administrasi perpustakaan
  - i. Administrasi laboratorium
  - j. Administrasi bimbingan dan konseling
- 4) Bertanggung jawab Menyusun Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Jangka Menengah mengembangkan kurikulum, menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan PTK, Menandatangani Hazal SKHU dan dokumen akademik lain.

**b) Waka Bidang Kurikulum**

- 1) Menyiapkan program pengajaran untuk guru.
- 2) Mengkoordinir pembuatan perangkat pembelajaran berupa Rincian Hari dan Pekan Efektif Alokasi Waktu, Prota. Promes. Silabus, RPP, KKM. Analisis evaluasi pembelajaran.
- 3) Menyusun administrasi guru dan walikelas.
- 4) Menyusun pembagian dan uraian tugas guru.

- 5) Menyusun jadwal pelajaran dan penjabarannya.
- 6) Menyusun penjabaran kalender pendidikan.
- 7) Menyusun dan mengelola evaluasi belajar.
- 8) Menyusun jadwal piket.
- 9) Menyusun kriteria kenaikan kelas dan kelulusan.
- 10) Mengatur pembagian rapor sisipan dan rapor semester.
- 11) Menyusun peringkat kelas parallel setiap semester.
- 12) Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket.
- 13) Menyebarkan dan mengumpulkan control mengajar di semua kelas.
- 14) Memantau kehadiran guru setiap hari dan merekap absensi guru setiap bulan.
- 15) Mengatur kegiatan MGMP.
- 16) Mengkoordinir KBM tambahkhususnya untuk siswa kelas XII.
- 17) Mengkoordinir penjurusan siswa Bersama wali kelas dan guru BP/BK.
- 18) Membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi guru.
- 19) Membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi guru. Memantau dan mengendalikan administrasi dan program kegiatan guru, walikelas. Pembina dan petugas piket.
- 20) Mengkoordinir persiapan dan pelaksanaan PRAKTEK, USBN, UNBK, DAN UAMBN
- 21) Mengkoordinir kegiatan akademik siswa di luar madrasah.
- 22) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**c) Waka Bidang Kesiswaan**

- 1) Mengkoordinir pembuatan Kartu Pelajar
- 2) Menyusun kelas petugas dan guru Pembina upacara bendera.
- 3) Menyusun program dan jadwal program pembinaan siswa secara berkala dan insidental
- 4) Mengkoordinir pelaksanaan upacara bendera dan Senam
- 5) Mengkoordinir kegiatan yang dilaksanakan oleh MPK, OSIS, bidang keagamaan/Rohis, pramuka, KKR dan PIK R
- 6) Mengkoordinir kegiatan Pelepasan siswa kelas XII.
- 7) Menyusun, mensosialisasikan dan mengendalikan Tata Tertib Madrasah

- 8) Mengidentifikasi dan mengkoordinir siswa teladan dan siswa penerima beasiswa.
- 9) Memantau dan mencatat perkembangan jumlah siswa semua kelas dan melaporkannya kepada kepala Madrasah.
- 10) Mengkoordinir kegiatan ekstrakurikuler
- 11) Memilih siswa untuk kegiatan akademik di luar Madrasah
- 12) Mengkoordinir karya siswa seperti, mading, bulletin.
- 13) Merencanakan dan melaksanakan MATSAMA.
- 14) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**d) Waka Bidang Sarana dan Prasarana**

- 1) Menyusun dan melaksanakan program pengadaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengamanan barang inventaris yang berkaitan dengan KBM
- 2) Membuat nama pada setiap ruangan/kelas.
- 3) Mendaya gunakan serta menyiapkan sarana dan prasarana keperluan KBM
- 4) Menyiapkan sound system untuk keperluan acara di lapangan.
- 5) Merencanakan kegiatan pendayagunaan sarana dan prasarana secara optimal.
- 6) Mencatat dan menginventarisir tropi, piala dan piagam yang diperoleh siswa atau madrasah
- 7) Membuat laporan inventarisasi barang.
- 8) Memeriksa, mencatat, melaporkan dan memperbaiki barang-barang yang rusak milik Madrasah.
- 9) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**e) Waka Bidang Humas**

- 1) Mengembangkan hubungan antara madrasah dengan Lembaga pemerintah, Wakil Rakyat, Dewan Pendidikan, dunia usaha dan LSM.
- 2) Menjembatani hubungan dan kepentingan antara madrasah dengan stakeholders madrasah
- 3) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan madrasah dengan orang tua/wali siswa.

- 4) Membina hubungan dengan Komite Madrasah.
- 5) Mensosialisasikan program atau kegiatan madrasah kepada stakeholder madrasah melalui pameran, selebaran, bulletin, brosur, pamflet atau media massa.
- 6) Mensosialisasikan Madrasah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah.
- 7) Merencanakan dan mengkoordinir pembuatan dokumentasi madrasah
- 8) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**f) Tugas Kepala Unit Bidang Keterampilan**

- 1) Menyusun Program Keterampilan.
- 2) Menyusun Inventaris barang keterampilan bersama.
- 3) Mengatur magang siswa keterampilan.
- 4) Merencanakan pemasaran dan penelusuran minat.
- 5) Menjalin Kerjasama dengan instansi, industri, dan dunia keterampilan.
- 6) Menjaga dan meningkatkan kebersihan ruang keterampilan.
- 7) Menyusun laporan bulanan pelaksanaan tugas.
- 8) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**g) Wali Kelas**

- 1) Mengetahui itu gas pokoknya, yaitu:
  - Mewakili orang tua dan kepala madrasah dalam lingkungan kelas.
  - Membina kepribadian dan budi pekerti siswa. Membantu pengembangan kecerdasan siswa.
  - Membantu pengembangan keterampilan siswa.
- 2) Mengetahui jumlah anak didik beserta identitas anak didik.
- 3) Mengetahui identitas anak didik antara lain dengan cara memanggil seorang demi seorang anak didik untuk menyesuaikan isi kartu pribadi dengan keadaan yang sebenarnya.
- 4) Mengetahui kehadiran siswa setiap hari dan permasalahan siswa (pelajaran, ekonomi, sosial, dll.)
- 5) Memperhatikan buku rapor kenaikan kelas dan ujian akhir.
- 6) Mendorong anak untuk meningkatkan iman dan taqwa kepada Allah.

- 7) Mendorong anak untuk mempertinggi budi pekerti dan memperkuat kepribadian.
- 8) Membimbing dan membina kepribadian anak layaknya orang tua di rumah.
- 9) Melaporkan jumlah siswa setiap bulan kepada wakil kepala kesiswaan.
- 10) Memantau dan mencatat kehadiran siswa setiap hari, kegiatan ekstrakurikuler siswa, dan kehadiran siswa pada upacara bendera.
- 11) Mengambil Tindakan penyelesaian bila terjadi pelanggaran tata tertib madrasah
- 12) Memanggil orang tuasiswa yang memiliki ketidakhadiran alpa selama tiga hari berturut-turut, atau yang melanggar tatib madrasah.
- 13) Mengetahui permasalahan pribadi siswa dan proaktif dalam menyelesaikannya
- 14) Membuat catatan dan penilaian perilaku siswa
- 15) Memperhatikan kerapian, kebersihan dan Kesehatan siswa.
- 16) Menciptakan suasana kelas yang bersih, indah, aman, dan tertib.
- 17) Menanamkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan sesama siswa dan guru.
- 18) Menghadiri kegiatan yang telah diprogramkan oleh madrasah.
- 19) Mengisi dan membagikan nilai rapor sisipan dan rapor semester
- 20) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**h) Guru Mata Pelajaran**

- 1) Membuat perangkat pembelajaran meliputi, Alokasi Waktu. Prota, Promes, Silabus, RPP, KKM dan analisis evaluasi pembelajaran.
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar-mengajar di kelas sesuai dengan jadwal.
- 3) Melaksanakan evaluasi belajar mengajar (ulangan harian, tugas, ulangan blok, kuis, sikap afektif. praktik/psikomotorik, ulangan semester).
- 4) Menguasai bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi.
- 5) Mengelola program belajar mengajar.
- 6) Mengelola kelas.
- 7) Menggunakan media dan sumber pembelajaran.

- 8) Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- 9) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan
- 10) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- 11) Memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian Pendidikan guna keperluan pengajaran.
- 12) Menyerahkan nilai rapor sisipan atau rapor semester kepada Wali Kelas.
- 13) Mendorong anak untuk meningkatkan iman dan taqwa kepada Allah.
- 14) Mendorong anak untuk mempertinggi budi pekerti dan memperkuat kepribadian.
- 15) Mendorong anak untuk meningkatkan motivasi, semangat belajar, dan prestasi akademik.
- 16) Membimbing dan membina kepribadian anak layaknya orang tua di rumah. perilaku siswa.
- 17) Mencatat kehadiran dan Mengetahui identitas siswa.
- 18) Melaporkan kepada Wali Kelas bila ada siswa memiliki kelainan tingkah laku atau pelanggaran Tatib Madrasah.
- 19) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**i) Guru BP/BK**

- 1) Membuat struktur organisasi BP/BK.
- 2) Menyusun kegiatan program bimbingan.
- 3) Melaksanakan kegiatan bimbingan pribadi/sosial, bimbingan belajar dan bimbingan karier.
- 4) Memberikan layanan orientasi, layanan informasi, layanan penempatan / penyaluran, layanan konseling perorangan, layanan konseling kelompok, dan layanan bimbingan kelompok.
- 5) Mengumpulkan informasi pribadi siswa seperti prestasi, kecenderungan minat dan bakat, dan latar belakang keluarga.
- 6) Melaksanakan fungsi bimbingan, yaitu pemahaman, pencegahan, serta pemeliharaan dan pengembangan.
- 7) Membuat buku pribadi siswa, kartu kasus, buku catatan kasus, peta kerawanan kelas, dan peta kerawanan.

- 8) Memberikan informasi kepada siswa tentang penjurusan di kelas dengan segala aspek dan prospeknya.
- 9) Mengkoordinir penjurusan siswa Bersama Wakasis dan Wali Kelas.
- 10) Mengumpulkan dan menyampaikan informasi perguruan tinggi dan Lembaga Pendidikan lanjutan bagi siswa kelas XII.
- 11) Berkoordinasi dengan wali kelas, guna bidang studi dan kesiswaan dalam rangka pembinaan siswa dan orang tua atau wali serta penanganan masalah siswa terkait kenakalan, penyimpangan disiplin dan gangguan belajar.
- 12) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**j) Pembina OSIS**

- 1) Menyusun program pembinaan dan kegiatan OSIS
- 2) Mengelola keuangan OSIS.
- 3) Mengkoordinir proses pemilihan pengurus OSIS Membina dan mengendalikan kegiatan OSIS
- 4) Mengkoordinir kegiatan Upacara bendera dan kegiatan siswa lainnya.
- 5) Mengkoordinir kegiatan Ibadah Qurban Bersama Wakasis
- 6) Mengkoordinir kegiatan Pelepasan siswa kelas XII Bersama wakasis.
- 7) Mengkoordinir kegiatan siswa di luar Madrasah (acara yang dilaksanakan oleh Lembaga pemerintah, LSM dan organisasi kemasyarakatan).
- 8) Mengkoordinir dan merencanakan kegiatan Milad Madrasah bersama Wakasis
- 9) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**k) Kepala/Pembina Perpustakaan**

- 1) Membuat program kerja
- 2) Membuat program perpustakaan online dan perangkatnya
- 3) Membuat buku induk perpustakaan dan klasifikasi buku
- 4) Membuat katalog, kartu peminjam, buku peminjaman, daftar pengunjung dan kartu buku
- 5) Membuat daftar inventaris buku dan barang
- 6) Membuatan alisis kebutuhan buku

- 7) Membuat usulan penambahan buku dan tenaga
- 8) Membuat tata tertib Merawat buku
- 9) Mengatur peminjaman buku di kelas
- 10) Membuat daftar hadir pengunjung
- 11) Mengarsipkan soal-soal PTS, PAT, UAS dan UAN
- 12) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**l) Laboratorium**

- 1) Membuat jadwal penggunaan Laboratorium
- 2) Membuat tata tertib
- 3) Membuat daftar balon, daftar alat, dan daftar hasil praktek
- 4) Mengatur penempatan alat dan bahan
- 5) Memelihara alat dan bahan
- 6) Menyediakan alat pemadam kebakaran
- 7) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**m) Pembina UKS**

- 1) Mensosialisasikan program 6K
- 2) Menggalakkan kebersihan dan keindahan lingkungan
- 3) Mengkoordinir kebersihan ruang guru, ruang TU dan ruang UKS.
- 4) Menyiapkan P3K dan perlengkapan kesehatan lain
- 5) Mengkoordinir kegiatan siswa di luar Madrasah (acara yang dilaksanakan oleh lembaga pemerintah, LSM, dan organisasi kemasyarakatan)
- 6) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**n) Pembina Ekstrakurikuler**

- 1) Mengkoordinir kegiatan ekstrakurikuler sesuai bidangnya
- 2) Membuat program kegiatan
- 3) Mendaftar keanggotaan
- 4) Melaksanakan Latihan rutin
- 5) Melaporkan nilai ekstrakurikuler di bidang masing-masing kepada walikelas

- 6) Mengkoordinir kegiatan siswa di luar Madrasah (acara yang dilaksanakan organisasi kemasyarakatan oleh Lembaga pemerintah, LSM, organisasi kemasyarakatan).
- 7) Mengkoordinir kegiatan kelas meting, porseni madrasah.
- 8) Mengidentifikasi dan membina siswa yang punya bakat prestasi di bidang masing-masing
- 9) Mengawasi siswa dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler.
- 10) Melaporkan kegiatan ekstrakurikuler bidang di bidang masing-masing kepada Wakasis
- 11) Mengkoordinir kegiatan siswa di luar Madrasah (acara yang dilaksanakan oleh Lembaga pemerintah. LSM. organisal kemasyarakatan).
- 12) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**o) Pembina Keagamaan**

- 1) Menghidupkan syiar Islam di Musholla Al Aziz
- 2) Mengkoordinir kegiatan majelis ta'lim, shalat duha, shalat Zuhur, muhadlarah, dan diskusi keislaman.
- 3) Mengkoordinir kegiatan bimbingan tilawah dan fadukifayah.
- 4) Mengkoordinir kegiatan Shalat dan bukapuisa bersama di bulan Ramadhan
- 5) Mengkoordinir kegiatan PHII dan pelaksanaan Qurban.
- 6) Mengelslauang hasil Shalawatan
- 7) Mengkoordinir kegiatan siswa di luar Madrasah (acara yang dilaksanakan oleh Lembaga pemerintah, LSM. dan organisasi kemasyarakatan).
- 8) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.

**p) Guru Piket**

- 1) Membunyikan bel sesuai jadwal pelajaran (masuk, ganti jam, istirahat, pulang).
- 2) Menerima tamu dan meneruskannya kepada yang terkait
- 3) Melayani dan mencatat siswa yang datang terlambat

- 4) Menangani siswa yang izin keluar pada saat jam pelajaran masih aktif (hanya untuk keperluan penting dan mendesak)
- 5) Mencatat guru yang tak hadir di lembar monitoring KBM
- 6) Menangani kelas yang tidak ada gurunya
- 7) Menandatangani lembar jurnal mengajar guru
- 8) Melaporkan guru yang absen kepada Wakakur

**q) Kepala TU**

- 1) Membantu Kepala Madrasah dalam menjalankan empat fungsi manajemen
- 2) Menyusun program kerja TU
- 3) Menjadi nutulen dalam setiap Rapat Dinas
- 4) Mengkoordinir masing-masing bagian TU
- 5) Membuat daftar usulan proyek dan daftar usulan kegiatan
- 6) Menertibkan laporan triwulan
- 7) Membuat laporan akhir tahun
- 8) Menyiapkan keperluan ATK
- 9) Menghimpun dan mengelola data peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian, keuangan dan perlengkapan
- 10) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala Madrasah secara berkala.\

**r) Bendaharawan Pengeluaran**

- 1) Mengelola Daftar Isian Kegiatan (DIK)
- 2) Mengelola Surat Perintah Membayar (SPM)
- 3) Membuat buku catatan penerimaan dan pengeluaran harian
- 4) Membuat buku kas umum
- 5) Membuat daftar penerimaan gaji
- 6) Membuat buku setoran ke Bank/KPPN
- 7) Mengarsipkan bukti pengeluaran
- 8) Membuat laporan keuangan (SP) triwulan dan tahunan
- 9) Membuat RAPBM
- 10) Membuat pembukuan keuangan
- 11) Mengelola dan melaksanakan pembayaran gaji pegawai
- 12) Mengelola dan membayarkan kredit Bank

13) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala TU secara berkala.

**s) Bendahara Keuangan BOSDA**

- 1) Mengelola penerimaan dan pembukuan BOSDA
- 2) Mengelola penerimaan uang subsidi Pemprov
- 3) Mengelola pengeluaran biaya yang diperlukan madrasah
- 4) Membuat pembukuan penerimaan dan pengeluaran setiap bulan
- 5) Membuat SPJ uang subsidi Pemprov setiap bulan
- 6) Membuat laporan keuangan kepemerintah provinsi per triwulan
- 7) Mengisi data siswa untuk keperluan laporan subsidi dan bosda
- 8) Melaporkan hasil kerjanya kepada Kepala TU secara berkala.

**t) Bagian Umum Tata Persuratan**

- 1) Menerima, mengagendakan, dan meneruskan surat masuk setelah mendapat disposisi dari Kepala Madrasah.
- 2) Mengagendakan dan meneruskan surat keluar.
- 3) Menyusun statistic surat masuk dan surat keluar.
- 4) Mengelola penggandaan surat-menyurat dan dokumen madrasah lain.
- 5) Mengelola legalisir Ijazah, SHUAMBN, SHUN dan Rapor
- 6) Mengelola penyimpanan arsip madrasah
- 7) Membuat surat perjalanan dinas
- 8) Menyiapkan keperluan konsumsi dan pegawai setiap hari.
- 9) Membantu kegiatan madrasah secara umum.

**u) Bagian Pengadministrasi dan Kearsipan**

- 1) Mencatat dan member nomor arsip dokumen kedalam buku arsip system informasi
- 2) Meneliti dan mengklasifikasikan arsip/dokumen berdasarkan jenis dan sifatnya
- 3) Menggandakan arsip dalam bentuk digital agar arsip terpelihara dari kerusakan
- 4) Menata arsip dokumen kedalam lemari arsip berdasarkan jenis dan sifatnya untuk mempermudah dalam pencarian arsip.
- 5) Merawat arsip/dokumen sesuai dengan jenisnya agar terhidar dari kerusakan

- 6) Melayani peminjaman arsip/dokumen sesuai dengan kebutuhan untuk kelancaran pelaksanaan kedinasan
- 7) Mengajukan usul penyusutan arsip/dokumen sesuai dengan aturan dan prosedur untuk mengurangi arsip yang telah tidak terpakai.
- 8) Melaporkan pelaksanaan kegiatan kepada atasan sebagai pertanggungjawaban
- 9) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan

**v) Bagian Operator Simpatika**

- 1) Memberikan layanan simpatika kepada guru dan ketenagaan secara berkala
- 2) Membuat data penilaian guru diakhir tahun perangkatnya
- 3) Membuat jurnal mengajar guru
- 4) Membuat buku kehadiran siswa.
- 5) Membuat data siswa
- 6) Membuat laporan secara berkala kepada kepala madrasah

**w) Bagian Operator Emis**

- 1) Membuat dan memasukkan Data siswa ke data emis
- 2) Memperbaharui data-data siswa secara berkala minimal 4 kali
- 3) Membuat data siswa yang mutasi masuk dan keluar.
- 4) Membuat surat mutasi keluar bagi siswa
- 5) Membuat papan data struktur organisasi madrasah
- 6) Membuat papan data kalender Pendidikan Madrasah
- 7) Melaporkan semua kegiatan kepada kepala Madrasah

**x) Bagian BMN dan SIMAK**

- 1) Mendata data barang milik Negara secara berkala
- 2) Mendata barang yang dimusnahkan
- 3) Melakukan pendataan seluruh kekayaan Madrasah
- 4) Melaksanakan administrasi SIMAK
- 5) Memasukkan data nilai siswa dan mencetak rapot siswa setiap semester
- 6) Melaporkan semua kegiatan kepada kepala Madrasah secara berkala

**y) Bagian Kepegawaian dan Kesiswaan**

- 1) Membuat papan DUK
- 2) Mencatat identitas seluruh guru dan pegawai
- 3) Membuat Laporan Bulanan
- 4) Mengisi buku mutase siswa dan membuat surat mutase siswa.
- 5) Mencatat papan data siswa setiap bulan..
- 6) Menyiapkan daftar hadir siswa
- 7) Mengantar surat dinas
- 8) Membuat usulan kenaikan gaji berkala berkala, mutase pangkat, pensiun, pembuatan karpeg, karis, kartu Taspen dan Askes.
- 9) Menyalin surat keputusan kepala madrasah
- 10) Mengelola dan menyimpan surat dan SK yang terkait dengan kepegawaian
- 11) Mengelola dan meyusun file guru dan pegawai,

**z) Bagian PTSP**

- 1) Merencanakan kegiatan pelayanan dalam PTSP
- 2) Melakukan koordinasi dengan penanggung jawab PTSP
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pencapaian dan realisasi pelayanan PTSP
- 4) Menyelesaikan permasalahan Ketika terjadi aduan pada layanan PTSP Mendata dan mengarsipkan dokumen hasil layanan.
- 5) Melakukan komunikasi kepada seluruh waka, kepala Madrasah Kepala TU terkait pelayanan berkala.
- 6) Melaporkan semua kegiatan kepada kepala Madrasah secara.

**aa) Satpam/Keamanan Madrasah**

- 1) Menjaga ketertiban dan keamanan selama KBM berlangsung
- 2) Menangani siswa yang kedapatan berbuat criminal untuk diteruskan kepada guru BK/piket (berkelahi, membawa senjata api/tajam, mencuri, membawal memakai narkoba, merokok, dll).
- 3) Segera melapor kepada guru piket/Kamad bila ada gelagat situasi yang akan menimpa Madrasah (demo atau penyerangan).
- 4) Mengatur tata-letak parkir mobil/motor/ sepeda helm
- 5) Mengawasi dan mencatat siswa yang izin keluar saat KBM berlangsung

- 6) Menjaga dan mengawasi sarana dan prasarana milik madrasah
- 7) Memberitahu kepada guru piket bila ada tamu Madrasah.
- 8) Melapor kepada Kamad bila terjadi rotasi tugas.

**bb)Kebersihan/Cleaning Service/Tukang Kebun dan Taman**

- 1) Membersihkan seluruh ruang kelas/teras Madrasah.
- 2) Mengepel seluruh lantai baik didalam maupun diluar ruangan.
- 3) Membersihkan dan mengepel mushala setiap hari sebelum shalat dzuhur berjamaah
- 4) Membersihkan lingkungan Madrasah, menyapu, mengumpulkan kotoran dan membuang ketempat penumpukan sampah.
- 5) Membersihkan bak-bak sampah secara rutin.
- 6) Membersihkan debu dan laba-laba di kaca dan ruangan
- 7) Mengisi air tendon secara rutin
- 8) Membersihkan WC bak air dan mengepelnya dengan bersih.
- 9) Memastikan air di WC, tempat wudhu dalam keadaan terisi
- 10) Mendata alat-alat kebersihan, memakai dan menyimpannya dengan baik dan benar
- 11) Membuat dan merawat taman memperindah lingkungan madrasah
- 12) Menyiram dan merawat tumbuh-tumbuhan, memotong pohon dan membersihkan kebun.
- 13) Melaporkan kepada kepala TU apabila alat-alat kebersihan tidak ada, rusak maupun hilang
- 14) Merawat sarana dan prasarana yang ada di madrasah
- 15) Melaporkan hasil pekerjaan.

Cara kerja kepala sekolah dan staf guru untuk membangun hubungan struktur dengan strategi bidang untuk memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

## 2. Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi merupakan Sebuah strategi tidak mengalami kegagalan, strategi bukan hanya dikarenakan kelemahan strategi itu sendiri, tetapi faktor kegagalan bisa muncul karena dorongan dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, dan faktor sosial yang mengalami perubahan. Juga para pimpinan perusahaan tidak terlalu cerdas dalam mengetahui kepentingan terbaik perusahaan. Biasanya mereka tidak memahami apa yang diharapkan karena kurangnya informasi dan kemampuan untuk melakukan apa yang diharapkan, karena ada kejadian yang tidak sesuai dengan harapan yang telah direncanakan. Dalam hal ini organisasi harus melakukan pengendalian. Jelas sekali bahwa lingkungan merupakan faktor yang menentukan di dalam sistem terbuka organisasi.

Perubahan selalu berlangsung cepat dan terhadap tidak dapat dipahami dengan baik oleh pimpinan di tingkat atas. Kegagalan dalam memahami perubahan dan faktor-faktor penting yang dimiliki organisasi seperti mandate, nilai-nilai yang merupakan kekuatan internal organisasi akan mengakibatkan organisasi gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu melakukan perubahan, supaya dapat bertahan dalam persaingan dengan organisasi lain.

Tujuan utama evaluasi dan pengendalian strategi adalah untuk memonitor dan mengevaluasi perkembangan organisasi dalam tujuan dan sasarannya. Manajemen tentu harus memahami tahapan-tahapan atau proses pengendalian sehingga langkah-langkah yang dilakukan akan menjangkau hasil yang telah ditetapkan.

Proses pengendalian sebagai berikut:

- a) Membuat patokan dan ukuran-ukuran kinerja: pemberian patokan / batasan yang jelas bagi pengukuran hasil dari setiap rencana dan hasil yang dapat dipantau. Target dan tujuan harus sesuai dengan patokan yang ada.
- b) Mengukur kinerja: mengumpulkan dan menghubungkan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan apakah ada deviasi dari perencanaan. Informasi harus juga mengarahkan pada pembuatan keputusan guna membimbing pada tindakan yang tepat.

- c) Menafsirkan informasi dan mengambil tindakan korektif: bandingkan kinerja dengan standar-standar, jika penyelewengan muncul, pemimpin harus meneliti kesulitan-kesulitan, menemukan jalan keluar dan menerapkan solusi.

Dengan demikian dalam melakukan pengendalian strategi, organisasi harus menetapkan patokan-patokan (standar) baik dalam hasil (target dan tujuan) maupun dalam proses pencapaian tujuan. Dalam menetapkan tujuan, misalnya, manajemen menetapkan beberapa tingkat pelayanan pada masyarakat, penjualan yang diinginkan, target pekerjaan, tingkat laba yang ingin dicapai, cakupan konsumen dan lain-lain. Dalam pengukuran proses ditentukan patokan-patokan misalnya standar operasional prosedur, seperti tingkat kehadiran pegawai, produktivitas kerja, suasana ruangan kerja dan lain-lain. pengendalian melekat pula pada aktivitas pencapaian tujuan.

Teknik pengendalian strategis yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (responsibility centers), sistem penganggaran, dan pengendalian perencanaan strategis. Teknik pengendalian berdasarkan pusat pertanggungjawaban dievaluasi pada empat indikator, yaitu biaya-biaya, pendapatan, laba, dan investasi sebagai berikut:

- a) Pusat pembiayaan adalah unit pembagian dana pengeluaran dan para pelaku mempunyai keleluasaan terhadap dana keseluruhan / penghasilan. Beberapa pembiayaan dihubungkan dengan operasional. Standar dihitung dari tenaga kerja langsung dan bahan-bahan baku di setiap unit produksi. Dengan kata lain pusat pembiayaan memfokuskan pada efisiensi.
- b) Pusat pendapatan. Pusat pendapatan lebih memfokuskan pada efektivitas (goal achievement).
- c) Pusat laba. Pusat laba terfokus pada selisih antara pendapatan dan pembiayaan. Unit ini bertanggung jawab atas keduanya dan mengevaluasi jumlah keuntungan yang masuk. Dengan kata lain pusat Berhubungan dengann pendapatan dan pusat pembiayaan.
- d) Pusat investasi. Pusat penanaman modal menitikberatkan pada keefisienan penggunaan asset dalam pencapaian keuntungan. Kegunaan pusat penanaman modal adalah dalam hal penggunaan dana yang dihitung di

semua faktor yang terlibat guna pencapaian keuntungan sebanyak-banyaknya.

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Struktur organisasi sekolah adalah struktur yang mendasari keputusan para pembina atau pendiri sekolah untuk mengawali suatu proses perencanaan sekolah yang strategis. Sebuah sekolah harus diorganisasi sebagai lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan institusional tersebut. Untuk itu pengorganisasian sebuah sekolah harus difokuskan pada usaha mengarahkan semua kemampuan, untuk membantu perkembangan potensi yang dimiliki anak-anak secara maksimal, agar berguna bagi dirinya sendiri dan masyarakatnya. Organisasi sekolah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan.

Pengendalian strategis melalui pengukuran kinerja organisasi merupakan faktor penting dalam manajemen strategis. Fungsi pengendalian strategi dilakukan disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal organisasi yang selalu mengalami perubahan. Perubahan yang tidak terkendali atau terlalu lamban dalam mengadopsi perubahan lingkungan akan mengakibatkan lemahnya posisi organisasi dibandingkan dengan para kompetitornya.

### **LATIHAN SOAL**

1. Apa Tujuan utama evaluasi dan pengendalian strategi?
2. Bagaimana Proses pengendalian Strategi?
3. Jelaskan 4 teknik pengendalian berdasarkan pusat pertanggung jawaban dievaluasi pada empat indikator!
4. Sebutkan apa saja struktur organisasi disekolah!
5. Sebutkan tugas dari kepala madrasah!

# **MODUL X**

## **FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Adanya peningkatan kinerja manajerial manajer dalam suatu organisasi tersebut maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing organisasi

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi, misalnya agar pelayanan publik dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya bentuk aktivitas yaitu melakukan penjangkaran aspirasi masyarakat dan adanya kejelasan dalam partisipasi penyusunan anggaran yang terpadu sehingga dapat tercapai suatu sistem yang dapat mencegah atau meminimalisasi terjadinya kesalahan dalam mewujudkan good governance.

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan suatu tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pada suatu periode tertentu. Menurut Stoner kinerja (performance) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sector lembaga, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode

Menurut Mahoney Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Menurut Prawirosentono Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro bahwa: “Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi”. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Jadi definisi di atas dapat disimpulkan kinerja manajerial merupakan usaha yang dicapai dari para individu dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

### **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja dan Keterampilan Manajerial**

Berjalannya kinerja disebuah lembaga atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang mempegaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar adalah sebagai berikut,

- a) Faktor individu, dimana faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya, dan variabel-variabel lainnya.
- b) Faktor Situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis penelitian dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial.
- c) Faktor fisik dan pekerjaan, yaitu faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain, dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

Menurut Mahoney kinerja manjerial adalah kienrja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator:

- a) Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjtnya dilaksanakan dengan mempertimngangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cata pelaksanaan tujaun, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kinerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b) Inverstigasi, yaitu kegiatan untuk melakukan pemeriksaaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
- c) Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d) Evaluasi, yaitu penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan.
- e) Untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penialian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

- f) Pengawasan, yaitu penilaian atau usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
- g) Pemilihan staf, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja serta menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- h) Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- i) Perwakilan, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok dan konsultasi dengan organisasi-organisasi lainnya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan manajerial yaitu:

- a) Pengaruh peran manajerial terhadap keterampilan manajerial

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan. Keterampilan-keterampilan manajerial antara lain :

- 1) Keterampilan Konseptual (conceptual skill), adalah kemampuan manajer untuk berpikir secara abstrak. Keterampilan konseptual ini membuat mereka mampu berpikir secara strategi, untuk melihat “gambaran besar” dan untuk membuat keputusan dengan dasar yang luas yang dapat melayani total organisasi, serta mendapatkan, menganalisis dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.
- 2) Keterampilan Interpersonal (interpersonal skill), adalah kemampuan untuk memahami, memotivasi dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam tujuan. Untuk itu manajer memerlukan keterampilan interpersonal. Manajer menaiki tangga organisasi, dia harus dapat bergaul dengan bawahan,

rekan kerja dan mereka yang berada di tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Karena peran ganda yang harus dijalankan oleh manajer, seorang manajer juga harus dapat bekerja dengan pemasok, pelanggan, investor dan pihak lain di luar organisasi.

- 3) Keterampilan Teknis (technical skill), adalah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami jenis kerja tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis sangat penting terutama untuk manajer lini pertama. Manajer ini menghabiskan waktu mereka melatih bawahan dan menjawab pertanyaan mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Mereka harus mengetahui bagaimana cara untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan yang mereka awasi jika mereka ingin menjadi manajer yang efektif.
- 4) Keterampilan Administratif (keterampilan administratif), adalah seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti mahir dan prosedur, kelola dengan anggaran terbatas, dan sebagainya.
- 5) Keterampilan Diagnostic (diagnostic skill) yaitu kemampuan manajer untuk berpikir secara abstrak. Manajer sering diminta melakukan investigasi masalah dan memutuskan dan mengimplementasikan perbaikan selama melakukan tindakan. Keterampilan diagnostik tumpang tindih dengan keterampilan lainnya karena manajer perlu menggunakan keterampilan teknis, kemanusiaan, konseptual atau politis untuk mengatasi masalah yang mereka diagnosa. Pekerjaan manajer yang paling menarik adalah mendapatkan akar masalah dan merekomendasi solusi. Itulah yang harus dilakukan manajer dengan menggunakan keterampilan diagnosis.
- 6) Keterampilan Manajemen Waktu (keterampilan manajemen waktu), merupakan kemampuan manajer untuk memprioritaskan pekerjaan, untuk bekerja secara efisien dan mendelegasikan pekerjaan secara tepat.
- 7) Keterampilan Pengambilan keputusan, merupakan keterampilan dalam mendefinisikan masalah dan menyeleksi cara untuk melakukan tindakan

yang terbaik. Terdapat tiga langkah dasar yang dapat dilakukan untuk membuat keputusan, yaitu : (1) mendefinisikan masalah, mengumpulkan fakta, dan identifikasi alternatif solusi , (2) menemukan alternatif masing-masing dan memilih salah satu yang terbaik, dan (3) mengimplementasikan alternatif yang dipilih, secara berkala menawarkan dan mengevaluasi efektivitas dari pilihan tersebut.

- 8) **Communication Skill** (keterampilan komunikasi), merupakan kemampuan manajer untuk mengirimkan ide dan informasi secara efektif kepada orang lain maupun untuk menerima ide dan informasi secara efektif dari orang lain. Keahlian ini memungkinkan manajer mampu mengirimkan ide kepada bawahannya sehingga mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan untuk pekerjaan mereka dengan rekan-rekan kerja sehingga mereka bekerja sama dengan tepat dan untuk memberi informasi kepada manajer di tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang sedang terjadi. Sebagai tambahan mereka membantu manajer untuk mendengarkan apa yang dikatakan orang dan memahami arti sebenar - benarnya di balik surat - surat, laporan dan komunikasi tertulis lainnya.

Adapun Peran Manajerial yaitu, Henry Mintzberg mengemukakan bahwa peran-peran manajerial ini dapat dibagi ke dalam tiga kategori dasar yaitu antarpribadi, pembawa informasi dan pengambil keputusan.

- 1) **Peran Interpersonal.** Terdapat tiga peran interpersonal yang melekat pada pekerjaan manajer. Pertama manajer sering kali diminta untuk berfungsi sebagai kepala figur (figurehead). Manajer juga diminta berperan sebagai pemimpin (pemimpin). Terakhir manajer bisa mendapat peran sebagai penghubung (hubungan). Peran ini termasuk sebagai koordinator atau penghubung antar orang, kelompok atau organisasi.
- 2) **Peran Pemberi Informasi.** Peran pengawas, penyebar dan juru bicara, dimana semuanya melibatkan informasi. Ketiga peran pemberi informasi mengalir secara alami dari peran penghubung antarpribadi. Proses pelaksanaan dari peran ini menempatkan manajer pada suatu titik strategi untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi.

3) Peran Pengambil Keputusan. Peran wirausahawan, pengalokasi sumber dan perunding, semua berhubungan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang diperoleh manajer sebagai hasil pelaksanaan peran membawa informasi memiliki dampak pada keputusan penting yang dibuat. Mintzberg Mengidentifikasi empat peran pengambil keputusan. Pertama, manajer memiliki peran sebagai wirausahawan (entrepreneur), Peran pengambil keputusan yang kedua dimulai bukan oleh manajer tapi oleh individu atau kelompok lain. Manajer berusaha sebagai penengah dan dengan pegangan masalah seperti pemogokan, pelanggaran hak cipta atau masalah dalam hubungan masyarakat atau citra perusahaan. Peran pengambilan keputusan yang ketiga adalah pengalokasian sumber daya. Sebagai pengalokasian sumber hari, manajer memutuskan bagaimana sumber daya di distribusikan dan dengan siapa dia akan bekerja sangat dekat. Sebagai contoh manajer mengalokasikan dana dalam pengendalian unit operasi di antara anggota dan proyek. Keputusan yang keempat adalah keputusan yang sulit. Dalam peran ini manajer melakukan pertemuan dengan kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan dari perusahaan. Sebagai contoh manajer mungkin menegosiasikan kontrak Serikat Kerja persetujuan dengan konsultan atau hubungan jangka panjang dengan pemasok. Perundingan dapat terjadi secara internal dalam organisasi ini juga bisa misalnya menengah dibedakan antara dua bawahan atau berunding dengan departemen lain untuk memperoleh dukungan tambahan.

b) Pengaruh etika terhadap keterampilan manajerial

Etika manajerial memiliki pengaruh terhadap standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul Business mengklasifikasikan etika manajerial ke dalam tiga kategori yakni:

1) Perilaku Terhadap Karyawan

Kategori ini meliputi aspek perlindungan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta privasi dan respek. Pedoman etis dan hukum

menunjukkan bahwa keputusan pembunuhan dan pemecatan harus berdasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh karena takut kehilangan nya.

## 2) Perilaku Menentang Organisasi

Masalah etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya, contohnya menerima suap. Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

## 3) Perilaku Terhadap Agen Ekonomi Lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan buruh-buruh.

## c) Pengaruh motivasi kerja terhadap keterampilan manajerial

Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas yang pada peringatan akan berpengaruh pula terhadap keinginan tujuan pendidikan. Pada kondisi seperti ini, kepala sekolah yang memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru untuk berkarya dengan penuh semangat. Tinggi rendahnya motivasi kerja guru sangat berpengaruh terhadap kinerja dan keterampilan manajerial yang dapat dicapai oleh seorang guru.

Seorang guru dapat dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila merasa puas terhadap nya, memiliki motivasi, rasa tanggung jawab dan antusiasme. Motivasi merupakan sikap atau tingkah laku sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan

dengan penuh tanggung jawab dan disiplin, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah, dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai sebagai keterampilan kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas profesional dan fungsionalnya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada rentang waktu tertentu. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong prestasi kerja guru, antara lain dengan cara mengadakan pelatihan yang mendukung produktivitas guru dalam mengajar, memberikan motivasi bagi para guru untuk meningkatkan prestasi mengajarnya mengidentifikasi dengan baik seluruh personel bawahannya; tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya.

Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk terus belajar akan dapat meningkatkan kinerja guru karena akan bertambah semangatnya dalam melaksanakan sebagai pemandu proses pembelajaran yang baik. Kemampuan seorang guru dapat meningkatkan mutu pendidikan. Sebab, pendidikan tidak akan mencapai hasil yang optimal tanpa guru yang bermutu. Artinya tanpa guru yang berkualitas dan profesional, mutu pendidikan akan sulit terpenuhi.

## **C. Penutup**

### **1. Kesimpulan**

Dapat disimpulkan kinerja manajerial merupakan usaha yang dicapai dari para individu dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial antara lain ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, pengendalian intern, gaya kepemimpinan dan stuktur desentralisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manjerial diberbagai instansi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sebab, apabila dikelola secara baik dan bertanggung jawab, organisasi public tersebut akan memberikan konrtibusi pemasukan kepaas daerah, yang naninya akan menjadi sumber pendapatan asli. Karena itu diperlukan pengelolaan organisasi

yang profesional sehingga mampu menciptakan suatu organisasi publik yang berorientasi [pada value for money (effectivity, efficiency, economy)].

### **LATIHAN SOAL**

1. Sebutkan dan jelaskan 3 faktor yang mempengaruhi kinerja baik dari internal maupun eksternal?
2. Henry Mintzberg mengemukakan bahwa peran-peran manajerial ini dibagi menjadi 3 kategori dasar, sebutkan 3 peran tersebut?
3. Mengapa seorang manajerial harus menerapkan prinsip etika dalam menjalankan bisnisnya?
4. Bagaimana jika etika bisnis dan Etika manajerial tidak diterapkan dalam perusahaan apakah efek sampingnya?
5. Apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menanamkan etika pada semua karyawannya?

# **MODUL XI**

## **RENCANA STRATEGI DALAM PENDIDIKAN**

### **A. Pembahasan**

#### **1. Latar Belakang Masalah**

Hampir setiap orang atau organisasi memiliki perencanaan. Apakah perencanaan tersebut menyangkut kehidupan pribadinya, maupun yang terkait dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Perencanaan merupakan fungsi pertama dan yang utama dalam kegiatan manajemen. Oleh karenanya berbagai faktor yang terkait dengan perencanaan perlu untuk dipahami sebelum kegiatan dijalankan. Hal ini disebabkan karena perencanaan akan menentukan ke mana Organisasi akan diarahkan.

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak bisa diimplementasikan, sehingga tujuan organisasi tidak terwujud.

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan Rumah Tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif.

Pendidikan Agama Islam dengan berbagai jalur, jenjang, dan bentuk yang ada seperti pada jalur pendidikan formal ada jenjang pendidikan dasar yang berbentuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), jenjang pendidikan menengah ada yang berbentuk Madrasah Alyah (MA) dan Madrasah Alyah Kejuruan (MAK), dan pada jenjang pendidikan tinggi terdapat begitu

banyak Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dengan berbagai bentuknya ada yang berbentuk Akademi, Sekolah Tinggi, Institut, dan Universitas. Pada jalur pendidikan non formal seperti Kelompok Bermain, Taman Penitipan Anak (TPA), Majelis Ta'lim, Pesantren dan Madrasah Diniyah. Jalur Pendidikan Informal seperti pendidikan yang diselenggarakan di dalam keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan. Ke semuanya itu perlu pengelolaan atau manajemen yang sebaik-baiknya, sebab jika tidak bukan hanya gambaran negatif tentang pendidikan Islam yang ada pada masyarakat akan tetap melekat dan sulit dihilangkan bahkan mungkin Pendidikan Islam yang hak itu akan hancur oleh kebakhilan yang dikelola dan tersusun rapi yang berada di sekelilingnya, sebagaimana dikemukakan Ali bin Abi Thalib: "kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dihancurkan oleh kebakhilan yang tersusun rapi-rapi.

Oleh sebab itu, dalam mengembangkan strategi dibutuhkan perencanaan, pandangan umum mengatakan bahwa strategi dikembangkan dan diterapkan dengan cara linear, dan bahwa strategi yang diinginkan oleh organisasi akan diterapkan secara keseluruhan untuk menjadi kenyataan sebagai strategi yang aktual. Akan tetapi tidak setiap strategi yang diinginkan selalu menjadi kenyataan. Hal ini disebabkan oleh adanya pergeseran keadaan lingkungan yang tidak diharapkan, sehingga masalah-masalah dalam pencapaian yang tidak terlihat sebelumnya, sering muncul dan membatasi efisiensi dan formulasi dari strategi yang telah direncanakan.

Meskipun demikian, tidak berarti bahwa organisasi tersebut menjadi tidak memiliki strategi sama sekali. Dalam kaitan ini, strategi yang dikejar organisasi tidak perlu didukung oleh organisasi atau tokoh-tokoh seniornya. Tetapi harus ditempatkan pada konteks tujuan yang dikejar oleh organisasi. Dengan demikian strategi itu dapat berkembang secara berkesinambungan, mudah menyesuaikan diri dan sekaligus meningkatkan diri.

## **B. Pembahasan**

### **1. Pengertian Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategi merupakan bagian dari proses manajemen strategi yang terkait dengan proses identifikasi tujuan jangka panjang dari suatu lembaga

atau organisasi, penggalian gagasan dan pilihan-pilihan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dan pemantauan (monitoring) kemajuan atau kegagalan dalam rangka menentukan strategi di masa depan.

Penerapan perencanaan strategi di dunia pendidikan baru berkembang sekitar 2 dekade yang lalu. Saat lembaga-lembaga pendidikan dipaksa berhadapan dengan berbagai perubahan baik di dalam maupun di luar lingkungan lembaga, dan dipaksa harus tanggap terhadap berbagai tantangan yang timbul seperti halnya menurunnya keuangan, pesatnya perkembangan teknologi, dan berubahnya struktur kependudukan serta tertinggalnya program-program akademik. Sebagai dampak dari kondisi ini, sejumlah lembaga pendidikan kemudian menggunakan perencanaan strategi sebagai alat untuk meraih manfaat dan perubahan strategi untuk menyesuaikan diri dengan pesatnya perubahan lingkungan.

## 2. Perencanaan Strategi

### a) Visi-Misi SMK-SMTI Samarinda

SMK-SMTI Samarinda menetapkan visi sekolah sebagai berikut :

**“Lulusan Unggul, Beriman, Mandiri, Berdaya Saing Global, dan Berwawasan Lingkungan”**

Untuk mewujudkan visi tersebut, SMK – SMTI Samarinda memiliki misi sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan pendidikan yang berkualitas, berkarakter kebangsaan dan berwawasan lingkungan.
- 2) Membentuk sikap dan perilaku peserta didik yang memiliki kecerdasan emosional, intelektual, spiritual dan sosial.
- 3) Mengembangkan unit usaha sekolah dalam rangka menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi siswa
- 4) Mengembangkan jejaring kerjasama dengan dunia industri dan masyarakat dalam mengembangkan sumber daya unggulan.

### b) Tujuan SMK-SMTI Samarinda

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi di atas, SMK SMTI Samarinda menetapkan tujuan yang akan dicapai dalam 5 (lima) tahun ke

depan sesuai dengan Peta Strategis Badan Pengembangan Sumber Daya Industri Kementerian Perindustrian yaitu “Terwujudnya Tenaga Kerja Industri Yang Kompeten”, yang mempunyai ciri lulusan sebagai berikut :

- 1) Memiliki Ijazah Sekolah Menengah Kejuruan dengan nilai baik,
- 2) Memiliki Sertifikat Kompetensi,
- 3) Memiliki Sertifikat Internasional,
- 4) Memiliki Sertifikat Bahasa Asing,
- 5) Terserap di dunia kerja bidang Industri atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

c) Sasaran dan Indikator Kinerja

Dalam rangka mendukung pencapaian tujuan tersebut, SMK-SMTI Samarinda telah menetapkan 4 sasaran strategis dari berbagai perspektif :

1) Perspektif Pemangku Kepentingan Sasaran Strategis

Meningkatkan tenaga kerja industri yang kompeten, dengan indikator kinerja sasaran, yaitu :

- Jumlah tenaga kerja industri terampil yang kompeten;
- Jumlah calon tenaga kerja program dual system yang meningkat kompetensinya;
- Persentase lulusan sekolah industri yang terserap oleh sektor industry.

2) Perspektif Proses Internal Sasaran

Strategis 1 : Pengembangan Pendidikan Vokasi Industri berbasis Kompetensi dengan indikator kinerja sasaran, yaitu :

- Jumlah calon tenaga kerja yang memiliki sertifikasi internasional;
- Rata-rata nilai UN sekolah menengah kejuruan;
- Rata-rata nilai TOEIC calon tenaga kerja industri.

Sasaran Strategis 2 : Pengembangan SDM Industri menuju Industri 4.0 dengan indikator kinerja sasaran, yaitu : Implementasi industri 4.0 pada pendidikan vokasi.

3) Perspektif Pembelajaran

Sasaran Strategis 1 : Terwujudnya ASN satuan kerja yang profesional dan berkepribadian, dengan indikator kinerja sasaran yaitu :

Indeks kompetensi, profesional, integritas pegawai satuan kerja unit pendidikan.

Sasaran Strategis 2 : Terwujudnya birokrasi satuan kerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada layanan prima, dengan indikator kinerja sasaran yaitu: Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Internal Pemerintah Satuan Kerja.

d) Analisis SWOT

ANALISI SWOT	
STRENGTH(S)	WEAKNESSES(W)
<p>S.1. Tersedianya peralatan dan mesin yang canggih dan lengkap.</p> <p>S.2. Luasnya jangkauan kerjasama SMK-SMTI Samarinda dengan berbagai perusahaan baik dalam dan luar negeri.</p> <p>S.3. Kemampuan sumber daya teknologi yang dimiliki SMK-SMTI Samarinda sangat besar.</p>	<p>W.1. Kurangnya kapasitas SDM SMK-SMTI Samarinda di bagian administrasi.</p>
OPPORTUNITIES(O)	THREATS(T)
<p>O.1. Perekrutan lulusan SMK-SMTI Samarinda lebih mudah dan dapat meluas ke berbagai perusahaan yang berada di dalam maupun luar negeri.</p> <p>O.2. Peningkatan kemampuan dalam mengembangkan Industri 4.0</p> <p>O.3. Tersedianya lulusan yang kompeten karena terbiasa dengan perkembangan peralatan dan mesin</p> <p>O.4. Pengembangan aplikasi-aplikasi pengadministrasian</p>	<p>T.1. Tingginya tingkat kebutuhan pengadministrasian tidak sebanding dengan kapasitas tenaga administrasi</p> <p>T.2. Ancaman perbedaan regulasi antara SMK-SMTI Samarinda yang merupakan unit pendidikan di bawah Kementerian Perindustrian dengan SMK lainnya yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan</p>

e) Strategi Sesuai Sasaran

Sesuai dengan visi dan misi SMK-SMTI Samarinda dan analisis CSF sebelumnya, maka hasil analisis dilakukan gap analysis (analisis kesenjangan) untuk menentukan strategi dalam mencapai sasaran SMK-SMTI Samarinda Dengan membandingkan analisis-analisis tersebut, didapatkan beberapa strategi sebagai berikut.

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KENIRJA	CSF	STRATEGIS	
Perspektif Pemangku Kepentingan (Stakeholder)					
1.	Meningkatkan tenaga kerja industri yang kompeten	1	Jumlah tenaga kerja industri terampil yang kompeten	Pelatihan peningkatan kompetens	Dilaksanakan pelatihan kompetensi secara berkala
2.		2.	Jumlah calon tenaga kerja program dual system yang meningkat kompetensinya	Praktik kerja industri	Dilaksanakan praktik kerja industri ke berbagai perusahaan sehingga kompetensi kerjanya meningkat
3.		3.	Prosentase lulusan sekolah yang terserap oleh sektor industr	Kerjasama dengan perusahaan	Dilaksanakan kerjasama dengan berbagai berusahaan
Perspektif Proses Internal (Internal Business Process)					
4.	Pengembangan Pendidikan Vokasi Industri Berbasis Kompetensi	4.	Jumlah calon tenaga kerja yang memiliki sertifikasi internasional	Pelatihan sertifikasi internasional	Dilaksanakannya pelatihan sertifikasi internasional pada calon tenaga kerja
5.		5.	Rata-rata nilai UN sekolah menengah kejuruan	Frekuensi pembelajaran	Penambahan frekuensi pembelajaran untuk mata pelajaran yang diujikan
6.		6.	Rata-rata nilai TOEIC Calon tenaga kerja industr	Kemampuan dalam memahami penggunaan bahasa inggris	Dilaksanakannya pelatihan pembelajaran bahasa inggris yang lebih intensif
7.	Pengembangan SDM Industri menuju industri 4.0	7.	Implementasi Industri 4.0 pada pendidikan vokasi	Pengembangan Teknologi Informasi	Dilaksanakannya pengembangan teknologi informasi yang mendukung implementasi industri 4.0
Perspektif Pembelajaran (Learning and Growth)					

8.	Terwujudnya ASN Satuan Kerja yang profesional dan berkepribadian	8.	Indeks kompetensi, professional, dan integritas pegawai Satuan Kerja unit pendidikan	Regulasi kedisiplinan	Ditetapkannya regulasi dan penetapan punishment terhadap kedisiplinan pegawai
9.	Terwujudnya birokrasi Satuan Kerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada layanan prima	9.	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Internal Pemerintah Satuan Kerja	Pelaporan yang tepat waktu dan sesuai dengan aturan	Dilaksanakan penataan administrasi yang mempermudah dalam pelaporan

### 3. Rencana Strategi SMK SMTI Samarinda

Nama Instansi : SMK SMTI Samarinda

VISI : Lulusan Unggul, Beriman, Mandiri, Berdaya Saing Global, dan Berwawasan Lingkungan

MISI :

- a) Melaksanakan pendidikan yang berkualitas, berkarakter kebangsaan dan berwawasan lingkungan.
- b) Membentuk sikap dan perilaku peserta didik memiliki kecerdasan emosional, intelektual, spiritual dan sosial.
- c) Mengembangkan unit usaha sekolah dalam rangka menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi siswa.
- d) Mengembangkan jejaring kerjasama dengan dunia industri dan masyarakat dalam mengembangkan sumber daya unggulan.

## C. Penutup

### 1. Kesimpulan

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan yaitu penetapan langkah-langkah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana strategi didalam pendidikan diukur dari sudut lembaga pendidikan sesuai dengan target dan mencapai sasaran.

### **LATIHAN SOAL**

1. Apakah perencanaan dan perumusan strategi itu sama?, bagaimana hubungan keduanya?
2. Seberapa pentingkan peran perencanaan strategi pendidikan dalam memajukan pendidikan?
3. Mengapa pendidikan harus merencanakan strategi dalam kegiatan pembelajaran?
4. Bagaimana cara menentukan strategi dan metode pembelajaran yang baik?
5. Apa saja macam-macam perencanaan dalam pendidikan?

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B., & Priansa, D. J. (2009). *Manajemen Bisnis Syariah: penuntun perkuliahan bagi para mahasiswa, pencerahan bagi para pedagang, pengembangan marketing syariah/spiritual marketing bagi para pengusaha*. Alfabeta
- Arifudin, Opan. "Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi," 2021.
- Asnoff, H. Igor Mc Donnel, Edward J. (1990). *Implementing Strategic Manajement*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Calam, A., & Qurniati, A. (2016). Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Saintikom*, 15(1).
- Djuwita, Tita Meirina. "Pengendalian Strategi Dalam Proses Manajement Stategis." *TRANSPARANSI: JURNAL ILMIAH ILMU ADMINISTRASI* 16, no. 1 (t.t.): 1–8.
- Efendi, Irfan, Melisa Prawitasari, dan Heri Susanto. "Implementasi Penilaian Pembelajaran Pada Kurikulum 2013 Mata Pelajaran Sejarah." *Prabayaksa: Journal of History Education* 1, no. 1 (2021): 21–25.
- Efferi, Aderie "Dinamika Persaingan Antar Lembaga Pendidikan", dalam *Jurnal IAIN Kudus* edisi no. 1, Vol. 2, 2014.
- \_\_\_\_\_. "Dinamika Persaingan Antar Lembaga Pendidikan", dalam *Jurnal IAIN Kudus* edisi no. 1, Vol. 2, 2014.
- Fajrin, R. (2018). Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Intizam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* , 1 (2), 132-149.
- Fattah;, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan / Nanang Fattah*. Remaja Rosdakarya, 2009. //senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show\_detail&id=4946&keywords=.Hunger, David .J dan Thomas L.Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis* Jogjakarta: Andi Jogjakarta.
- Hidayat, Taufik. "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL." *Akuntabilitas* 7, no. 1 (01, April 2014). h.58. <https://doi.org/10.15408/akt.v7i1.2646>.
- Hunger, David .J dan Thomas L.Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis* Jogjakarta: Andi Jogjakarta.
- Irmayunita, dan Hapzi Ali, "*Fakor Yang Mempengaruhi Keterampilan Manajerial : peran Manajerial, Erika Manajemen, Motivasi Kerja*", 2020, `h.7.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen...*, hm 17.
- Khoiri, Ahmad. "Manajemen Strategik Dan Mutu Pendidikan Islam." *Manajemen Pendidikan Islam* 1 (2016).
- Kinicki, Robert Kretnier & Angelo. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010.
- Kuncoro, Mudrajad. *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif di Era Industri 4.0*. Edited by Ratih Indah Utami. I. Yogyakarta: ANDI, 2020.

“Manajemen Strategi: Strategi, Konsep, & Proses Organisasi - Arman Paramansyah,- Google Buku.” Diakses 9 September 2022.

M.A, Prof Dr Muhaimin. *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah / Madrasah)*. Prenada Media, 2015.

Masni, dan Zulfaidah. *Kinerja manajerial: ditinjau dari karakteristik sistem akuntansi manajemen, activity based management, desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing, 2021. h. 61-62.

MH, Dr Hamdan Firmansyah, MMPd, Dr (Cand) Aditya Wardhana M.Si S. E. , M. M., Mohsi M.H.I S. Sy, Mawardi M.H S. Sy, Andi Hartati M.A S. Sos, Irlina Dewi M.H S. H., Dr Eric Stenly Holle MH SH, dan Yulia Ningsih MM S. Ap. *Pendidikan Ilmu Hukum, Politik Dan Pemerintahan Daerah*. Media Sains Indonesia, 2021. h. 148-149.

Nahrowi, N. (2017). Perencanaan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan madrasah. *FALASIFA : Jurnal Studi Keislaman*, 8(1), hal 53-64.

Nimran, Umar. *Perilaku Organisasi*. 2nd ed. Sidoarjo: Laros, 2013.

Opan, Arifudin, Rahman Tanjung, dan Yayan Sofyan. *Manajemen Strategik Teori dan Implementasi*. Jawa Tengah: PENA PERSADA, 2020. Prabowo, Muhaimin. Sutiah. Sugeng Listyo. *Manajemen Pendidikan. Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Anggaran Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Pranada Media Grup, 2010.

Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta, 2017. Erlangga.

Rahmatullah, R. (2020). Visi Dan Misi Menurut Fred R. David Dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 70-87.

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Bahasa Ind. Jakarta: Prenallindo, 2007.

Sedjati, R. S. (2015). *Manajemen Strategis*. Deepublish.

Singunan, Muchdarsyah. *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. 9th ed. 2014: bumi aksara, 2014.

Sukarno, Edi. *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.

Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*. 6th ed. Jakarta: Remaja Rosda Karya, 2003.

Torang, Syamsir. *Organisasi & Manajemen Perilaku. Struktur. Budaya & Perubahan Organisasi.*, 2013.

Wardhana, Aditya, Anggri Puspita Sari, Limgiani, Endang Gunaisah, Suroso, Muhamad Mukhsin, Novi Yanti, et al. *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya)*. Edited by Hartini. Jawa Barat: Media Sains Indonesia, 2022.

Wilson Richard M.S, Coling Giglia. *Strategic Marketing Management*. Oxvord: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

Vidyastuti, V. (2019). Penerapan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) terhadap Perumusan Visi dan Misi Perusahaan. *Eksistensi*, 1(1).