

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**  
**SAMARINDA**

Jalan H.A.M Rifaddin 75131

Telepon (0541) 7270222 Faksimile (0541) 7268933 Samarinda

Website : <http://www.iain-samarinda.ac.id> E-mail : [iainsamarinda@iain-samarinda.ac.id](mailto:iainsamarinda@iain-samarinda.ac.id)

**SURAT PERNYATAAN KARYA ILMIAH SUDAH LAMA DI PUBLISH**

Nomor : B- 0747/In.18/KP.07.6/02/2021

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prof. Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd  
NIP : 196609111993031004  
Pangkat/Gol/Ruang : Pembina Utama Muda / IV.c  
Jabatan : Rektor IAIN Samarinda  
Satuan Kerja : Institut Agama Islam Negeri Samarinda

dengan ini menyatakan bahwa Saudara :

Nama : Dr. Muchammad Eka Mahmud, M.Ag  
NIP : 197408062002121002  
Pangkat/Gol/Ruang : Pembina / IV.a  
Jabatan : Lektor Kepala  
Satuan Kerja : Institut Agama Islam Negeri Samarinda

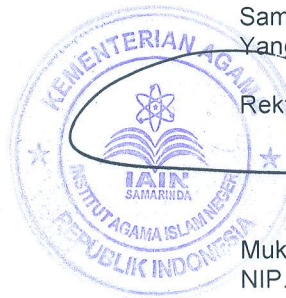
Berdasarkan telah di publishnya proceeding Internasional dengan proceeding The 1st International Conference on Education Islamic Culture pada tanggal 14 September 2017 dengan judul Manajemen Strategik Dalam Mewujudkan Madrasah Unggul, The Proceeding of The 1st International Conference on Education and Islamic Culture Rethinking Islamic Education Toward Cultural Transformation". (Penulis Tunggal).terdapat hasil cek plagiasi 29 % adalah murni hasil karya cipta yang bersangkutan.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Samarinda, 22 Pebruari 2021

Yang membuat pernyataan,

Rektor,



Mukhamad Ilyasin  
NIP. 196609111993031004

# Artikel Proceeding

*by* Muchammad Eka Mahmud

---

**Submission date:** 18-Feb-2021 04:43PM (UTC+0800)

**Submission ID:** 1512170940

**File name:** ategik\_dalam\_Mewujudkan\_Madrasah\_Unggul\_Muchammad\_Eka\_Mahmud.pdf (367.29K)

**Word count:** 4591

**Character count:** 31855



## MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH UNGGUL

MUCHAMMAD EKA MAHMUD

IAIN Samarinda  
Jl. KH Abul Hasan No.3 Samarinda, Indonesia  
eka.mahmud@yahoo.com

**ABSTRACT:** *Manajemen strategik suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang. Dalam dunia pendidikan, utamanya madrasah, manajemen strategik dijadikan sebagai alat untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang sering terjadi dengan cepat dan bahkan drastis sifatnya. Perubahan lingkungan dunia pendidikan tersebut lebih sering membawa ancaman daripada peluang. Dalam keadaan seperti ini, manajemen strategik bagi madrasah memegang peranan penting sehingga satuan pendidikan mampu memanipulasi perubahan lingkungan yang terjadi menjadi suatu peluang guna menciptakan kekhasan, surviving dan keunggulan dalam system persaingan antar lembaga pendidikan*

**KEYWORDS:** Manajemen Strategik, Madrasah, Unggul

### PENDAHULUAN

Pergeseran lingkungan dan kekuatan persaingan dalam industri pendidikan menyebabkan timbulnya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Situasi ini telah memaksa sebagian satuan pendidikan mengurangi atau menghentikan operasinya. Sejumlah sekolah pada beberapa daerah mengalami penurunan jumlah siswanya, bahkan terpaksa ditutup dan atau dicabut izin operasinya. Ini terjadi pula pada satuan pendidikan dasar, menengah, tinggi, dan satuan pendidikan lainnya. Fenomena sejumlah satuan pendidikan mengalami jumlah siswa atau mengurangi/ menghentikan operasinya tersebut sangat meluas dan merupakan isu permasalahan menarik untuk ditelaah lebih lanjut.

Adanya fenomena di atas, suatu satuan pendidikan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strateginya guna menjamin kesesuaian tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ini penting mengingat ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal akan mengakibatkan menurunnya daya saing dan atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan itu. Jika hal ini dibiarkan maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan (Alma, 2009).

Dengan sikap antisipatif dan strategi yang tepat dimaksudkan agar satuan pendidikan mampu memperhitungkan konsekuensi berbagai kecenderungan yang terjadi, baik internal organisasi maupun eksternal. Sikap antisipatif dan strategi yang tepat bermuara pada sikap proaktif. Artinya, dengan antisipasi dan strategi yang tepat, perubahan yang terjadi dapat diduga sebelumnya dan mengambil langkah-langkah tertentu menghadapi tantangan yang mungkin muncul. Bahkan, kalau perlu, dengan sikap proaktif membuat kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah turut berperan serta dalam menentukan bentuk, jenis dan arah perubahan, sehingga bisa menjadi faktor pendukung bagi satuan pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Makin kompleksnya lingkungan dunia pendidikan seperti yang digambarkan di atas, membawa implikasi makin sulit dan rumitnya proses pengambilan keputusan oleh pimpinan satuan pendidikan. Fenomena dan masalah-masalah tersebut dialami oleh sebagian besar sekolah-sekolah yang ada di Indonesia baik tingkat dasar sampai tingkat atas. Berangkat dari paparan di atas, maka diperlukan kajian dan telaah mendalam tentang manajemen strategik dalam mewujudkan madrasah unggul.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Manajemen Strategik

Sebelum dibahas tentang pengertian manajemen strategik, ada baiknya kalau kita berusaha untuk menjawab pertanyaan “masih bermanfaatkah perencanaan (*planning*) dalam lingkungan yang berubah tidak menentu?”. Untuk menjawab pertanyaan tersebut barangkali perlu para manajer tangguh yang menyatakan bahwa “*the best companies always plan to win*”. Artinya, dalam situasi apapun perusahaan atau satuan pendidikan tetap harus membuat perencanaan bahasa yang lain adalah “rencana strategis” (*renstra*). Hal ini karena perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang. Sehingga tanpa perencanaan, sudah pasti lulus/*out come* atau produk/ jasa yang dihasilkan satuan pendidikan atau perusahaan tidak memiliki daya saing yang tinggi.. Akibatnya lulus/*out come* atau produk/jasa tersebut tidak akan dapat bersaing apabila dihadapkan pada perubahan lingkungan pendidikan yang lain (Sunarto, 2002).

Perencanaan mempunyai peranan yang signifikan, bahkan jika dicermati secara seksama, ada beberapa ayat Al Qur’an yang secara implicit sebenarnya mengandung anjuran bagi umat Islam untuk memperhatikan perencanaan. Dalam al-Qur’an terdapat ayat yang sejatinya mengandung perintah untuk melihat hukum sebab akibat (*causality*) yang dalam konteks ini adalah segala aspek yang mendukung pertahanan kaum muslimin dari serangan kaum kafir (Al Sa’dy, 2000) perlunya perencanaan yang matang.

Muhammad Rasyid Ridha menyatakan bahwa yang disebut dengan al i’dad adalah mempersiapkan sesuatu untuk masa yang akan datang (*tahyi’ah al shay’li al mustaqbal*) (Ridha, 1990).

Selain dua contoh ayat diatas dan yang sejenisnya, Al Qur’an secara eksplisit mencatat contoh pelaksanaan konsep perencanaan dalam surah Yusuf (12): 47-49, Allah mengisahkan bagaimana Nabi Yusuf, a.s menyampaikan ide perencanaan manajemen pangan jangka panjang atau sekitar 15 taun dalam mengantisipasi datangnya masa paceklik (Fauzi, 2012). Selain itu, juga dalam surah Al-Kahfi (18): 94-95, ketika Dzulkarnain merencanakan persiapan menghadang Ya’juj dan Ma’juj dengan membangun sebuah benteng yang kukuh.

Dari beberapa keterangan dalam al-Qur’an, jelas sudah indikasi-indikasi yang diberikan Al Qur’an terhadap pentingnya sebuah perencanaan dalam segala aktivitas kehidupan manusia. Rasulullah SAW sendiri sebagai penerima wahyu dan pemberi penjelasan terhadap Al Qur’an benar-benar memahami hal itu dan mengimplementasikannya dalam perjalanan dakwah dan pendidikan beliau. Realitanya,

meskipun Rasulullah SAW dibimbing oleh wahyu dalam setiap gerak dan langkahnya, namun juga melakukan berbagai perencanaan yang matang demi tercapainya keberhasilan agenda-agenda yang ditargetkan.

Sehubungan dengan pentingnya perencanaan tersebut yang secara eksplisit dijelaskan Al Qur’an, pertanyaan lebih lanjut yang perlu dijawab adalah apakah yang dimaksud manajemen strategik? dimana peranannya dalam satuan pendidikan yang selalu menghadapi perubahan lingkungan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, berikut akan diberikan uraian tentang pengertian manajemen strategik dan pendapat beberapa pakar.

Manajemen startegik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategik yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Oleh karena itu, penulis akan menguraikan pengertian manajemen dan strategik. Menurut Holt (dalam Karthi Nisajar dan Winardi, 1997): “*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling, that encompasses human, material, financial and information resources is an organizational environment.*”

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang mendapatkan sifat dan arah suatu organisasi. Sedangkan menurut Drucker (dalam Barlian), *strategic* adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi, 1996) bahwa “strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang.” Skinner “strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Hayes dan Weel Wright “strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan”. Pendapat lain yaitu Hill sebagaimana dikutip Rangkuti (1999) *strategik* merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. Semuanya bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan. Sejalan dengan pengertian diatas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti penggunaan kata “*strategic*” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik. Dalam perjalanan sejarahnya dilingkungan organisasi profit dan non profit pengertian manajemen semakin berkembang (Akdon, 2009).

Menurut Wahyudi (1996), manajemen



strategik suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Menurut Gluek & Jauch mengungkapkan *“Strategic management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieving objectives”*. The strategy management process is the way in which strategic determined objectives and make strategic decision. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Hunger & Wheelen (1996) bahwa *strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*. Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.

Menurut Arthur A. Thompson, Jr and A.J. Strickland, III (1987), manajemen strategik adalah *“Strategic management is the process whereby manager establish an organization’s long-term direction, set specific performance objectives. Develop strategies to achieve these objectives in the light of all the relevant internal and external circumstances, and undertake to execute the chosen action plans”*.

Menurut Budiman CHR dalam Akdon (2009), manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Sedangkan menurut George B. Steiner (1988), *“manajemen strategik adalah berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik*.

Dalam modul (Sonhadji), manajemen strategik adalah proses formulasi dan

implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal vital, pervasive, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan.

Dari pengertian diatas bisa dilihat bahwa terdapat pengertian dasar yang sama. Persamaan pokok dari kedua pengertian tersebut adalah bahwa manajemen strategik mempunyai dua unsur utama yaitu organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain, manajemen strategik pada dasarnya adalah bagaimana memadukan atau menyerasikan organisasi dengan lingkungannya dengan serangkaian strategi, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.

Kemudian bagaimana peranan manajemen strategik dalam satuan pendidikan? Telah dikemukakan diatas, bahwa dewasa ini perubahan lingkungan dunia pendidikan sering terjadi dengan cepat dan bahkan drastis sifatnya. Perubahan lingkungan dunia pendidikan tersebut lebih sering membawa ancaman daripada peluang. Dalam keadaan seperti ini, manajemen strategik memegang peranan penting sehingga satuan pendidikan mampu memanipulir perubahan lingkungan yang terjadi menjadi suatu peluang. Hal ini dapat dilakukan apabila telah dirumuskan kesesuaian kemampuan intern organisasi (satuan pendidikan) dengan lingkungannya melalui proses manajemen strategik.

Berdasarkan kajian diatas manajemen strategik merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya dimasa depan. Lebih jauh manajemen strategik juga merupakan integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap kewajiban-kewajiban kepemimpinan yang sifatnya organisasional.

## 2. Madrasah Unggul

Munculnya madrasah unggul menunjukkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan sudah membuka diri dan akomodatif terhadap aspirasi dan tuntutan masyarakat, lebih jauh lagi munculnya lembaga-lembaga itu adalah tidak lepas dari peran para praktisi pendidikan terutama kepala sekolah dalam mengkondisikan model pendidikan yang memenuhi aspirasi masyarakat.

Gerakan unggul diadopsi pemerintah Indonesia melalui tes standar yang disebut dengan Ujian Nasional (UN). Oleh karena itu, orientasi gerakan sekolah unggul pada dasarnya diukur dari kemampuan siswa secara akademik, seperti yang dikemukakan oleh Sergeovanni (1987), *“An excellent school is and image of schooling where uniform and high academic standard are able to perform up to these standards as evidenced by scores on criterion referenced or other test”*.

Berdasarkan pandangan diatas, maka madrasah dapat dikatakan unggul apabila citra

tentang persekolahan dicirikan melalui komitmen yang kuat terhadap berbagai tujuan yang ditandai pencapaian tes siswa yang terstandar dan makna intelektual lainnya. Dengan kata lain, sekolah dapat dikatakan unggul apabila siswa mampu mencapai prestasi akademik yang tinggi, memiliki kesadaran masyarakat yang bertanggung jawab, memiliki moral dan etika yang mengkarakter, mampu mengekspresikan nilai-nilai keindahan, dan aspek emosi serta fisiknya (Maimun, 2010).

Pandangan Rachaman, ada tiga hal penting dalam sekolah yang unggul: Pertama, masukan anak didiknya diunggulkan (*input*), Kedua, proses pembinaannya yang diunggulkan, Ketiga, hasil atau produk anak (*out put*) yang diunggulkan. Yang menjadi kekhawatiran dari sekolah unggul ialah bila yang dilihat input dan out putnya saja. Padahal yang seharusnya menjadi unggulan adalah proses pembinaan anak didiknya. Jadi, sekolah unggul adalah sekolah yang mampu menjawab tujuan pendidikan nasional yang bertujuan tidak sekedar mencerdaskan bangsa, tetapi membudayakan kehidupan bangsa. Anak didik harus sopan, harus tahu jati diri, berkepribadian tinggi dan seterusnya. Bukan sekedar bagus NEM-nya atau rankingnya saja, begitu juga pemenuhan fasilitas sangat mendukung.

Menurut Mutrofin dalam Salman (1995), bahwa ada indikator unggul adalah madrasah yang cenderung memudahkan lulusannya melangkah ke jenjang pendidikan berikutnya secara vertikal. Mempermudah lulusannya mendapatkan pekerjaan dan secara sosial mengangkat prestise pergaulannya. Sedikit lebih ideal, indikator sekolah baik unggul adalah sekolah yang secara optimal dapat mengaktualisasikan kemampuan kognitif matra afektif dan ketrampilan psikomotorik subyek pendidiknya. Dari bodoh menjadi pintar, dari tumpul menjadi kreatif, dari kurang adab menjadi beradab. Dengan kalimat lain, madrasah unggul adalah mendidik manusia paripurna, utuh lahir batin.

Menurut Suprayogo (1999) ada tiga hal tipe madrasah unggul, yaitu: Pertama, dikatakan unggul karena input-nya memang sudah terdiri dari siswa-siswa unggul yang di jaring melalui seleksi yang ketat dan memiliki NEM-nya sudah ditentukan harus tinggi. Kedua, madrasah unggul dalam hal fasilitas (fasilitas lengkap). Ketiga, sekolah unggul yang penekanannya pada iklim belajar yang positif di lingkungan madrasah. Tipe inilah yang banyak digerakan di negara maju seperti Amerika Serikat. Di negara ini, madrasah yang unggul adalah madrasah yang mampu memproses siswa yang bermutu rendah (*input-nya rendah*) menjadi lulusan yang bermutu tinggi (*out put*) tinggi.

Menurut Murdiyati dalam Rasmianto (1996),

bahwa ada beberapa dimensi keunggulan yang hendak dicapai melalui sistem pendidikan itu, yaitu:

- a. Dimensi masukan (*input*). Dalam hal ini peserta didik harus melalui seleksi ketat dengan kriteria tertentu untuk bisa menjadi peserta didik madrasah unggul. Dalam konsep Depdikbud (1993), kriteria itu antara lain prestasi belajar yang superior dengan indikator raport, NEM dan hasil tes prestasi akademik, skor psikotes yang meliputi intelegensi dan kreativitas serta tes fisik.
- b. Dimensi fasilitas, dimensi ini berupa tersedianya sarana dan prasarana yang memadai sehingga memungkinkan terpenuhinya kebutuhan belajar peserta didik guna menyalurkan bakat, minat dan kemampuannya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler.
- c. Dimensi lingkungan belajar, yaitu dimensi lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan potensi keunggulan menjadi keunggulan nyata, baik dalam arti fisik maupun psikologis.
- d. Dimensi tenaga pengajar, tenaga pengajarnya harus terpilih, memiliki keunggulan diatas rata-rata tenaga pengajar konvensional. Keunggulan tenaga pengajar ini mencakup penguasaan metodologi pengajaran dan komitmen dalam melaksanakan tugas : untuk memberikan rangsangan kepada mereka hendaknya diberikan insentif yang memadai.
- e. Dimensi kurikulum, walaupun madrasah unggul tetap berpegang pada kurikulum nasional, namun untuk madrasah unggul, kurikulum tersebut harus dikembangkan demikian rupa atau diperkaya secara maksimal sesuai dengan kebutuhan dan kecepatan serta motivasi belajar peserta didik. Untuk itu perlu pengayaan dan percepatan kurikulum. Kendati demikian proses belajar tetap dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
- f. Dimensi rentang waktu belajar, rentang waktu belajar madrasah unggul lebih lama dibandingkan madrasah massal konvensional. Kegiatan ekstra kurikulum diorganisir sedemikian rupa dengan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, termasuk di dalam lingkungan asrama.

Di samping dimensi-dimensi diatas, dimensi keunggulan lainnya adalah pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pembinaan peserta didik melalui praktik lapangan langsung, bukan sekedar sebagai materi pengajaran. Dan sesungguhnya dimensi yang diharapkan sekolah unggul ini adalah menjadi

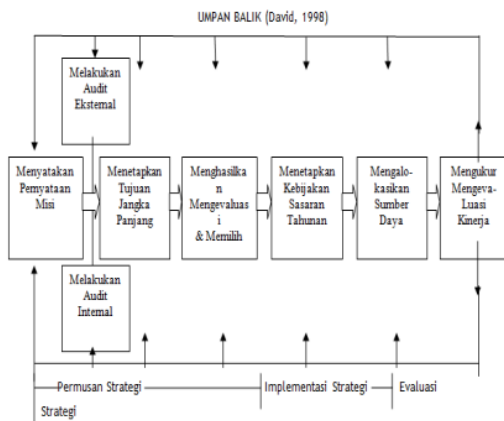


pusat keunggulan (*agent of excelent*) bagi sekolah- sekolah di sekitarnya. Penyelenggaraan sekolah ini memiliki resonansi sosial yang tinggi sehingga membawa pengaruh positif terhadap lingkungannya. Akan tetapi, yang jelas kalau kita perhatikan secara cermat, fenomena munculnya sekolah unggulan, sesungguhnya harus kita pahami sebagai respon positif terhadap upaya untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia (*human resource*) Indonesia dalam rangka menghadapi tantangan global masa mendatang yang kehadirannya bersifat niscaya. Karena itu, untuk menghadapinya kita harus rasional dan profesional. Disinilah madrasah unggul diharapkan mampu memberikan kontribusi yang konstruktif dalam rangka peningkatan sumber daya manusia (*human resource*) yang handal dan adaptif untuk masa depan (Mahmud, 2010).

### 3. Model Strategi

Pada umumnya suatu satuan pendidikan memiliki tujuan dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Oleh karena itu, strategi berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternative yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Alma, 2009).

Untuk mempermudah pemahaman tentang proses manajemen strategik, penulis menggambarkannya dalam sebuah model manajemen strategik komprehensif sebagaimana berikut:



Gambar diatas, menunjukan bahwa masing-masing komponen terdiri dari beberapa sub komponen. Adapun komponen-komponen

tersebut meliputi:

1. Perumusan misi satuan pendidikan, misi merujuk pada alasan eksistensi organisasi dan apa sebaiknya dijalankan oleh organisasi. Sedangkan tujuan mengacu pada apa yang diharapkan organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun panjang.
2. Analisis lingkungan eksternal yang meliputi *remote environment*, *educational environment*, dan *operating environment*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Analisis sumber daya satuan pendidikan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan.
4. Perumusan *long-term objectives* (tujuan jangka panjang) yang menunjukkan apa yang ingin dicapai satuan pendidikan dimasa yang akan datang.
5. Mengidentifikasi beberapa alternatif strategi
6. Mengimplementasikan strategi
7. Mengendalikan implementasi strategi

Landasan perumusan dan penerapan strategi untuk mencapai tujuan dan atau kinerja yang tinggi tidak cukup hanya bersumber dari input lingkungan internal atau lingkungan eksternal saja. Strategi yang hanya didasarkan pada lingkungan internal atau sumber daya internal tidak cukup efektif untuk mencapai tujuan atau kinerja yang tinggi tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal. Sebaliknya, potensi profitabilitas yang tinggi dalam suatu industri tidak akan efektif menjadi keunggulan bersaing tanpa didukung atau direspon oleh sumber daya internal organisasi (Alma, 2009).

Perumusan strategi yang didasarkan pada input lingkungan eksternal dan lingkungan internal atau sumber daya internal secara bersamaan mempelajari tiga hal; siapa, apa, dan bagaimana. Organisasi menentukan segmen pasar mana yang akan dilayani, kebutuhan apa dari konsumen pasar itu yang harus dilayani dan bagaimana kompetensi inti digunakan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

### 4. Rencana Pengembangan

Ada beberapa asumsi yang mendasari penyusunan perencanaan pengembangan sekolah, yaitu:

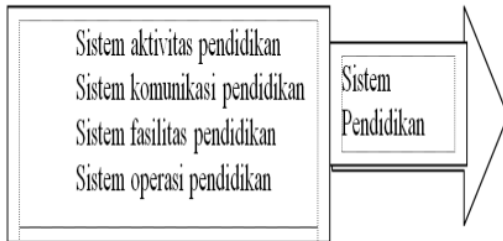
- a. Tuntutan masyarakat akan pelayanan pendidikan yang berkualitas semakin meningkat. Hal ini terjadi seiring dengan perkembangan zaman dan kehidupan masyarakat yang semakin terbuka.
- b. Untuk memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas dituntut ketersediaan sarana dan prasarana madrasah yang menunjang bagi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah, dan juga kualitas pengajaran dari guru itu sendiri. Dengan demikian, pendidikan harus direncanakan secara komprehensif.

- c. Suatu perencanaan pendidikan yang komprehensif akan berurusan dengan keseluruhan proses pendidikan, termasuk di dalamnya sub-sub sistem di dalam sistem pendidikan. Seorang perencana pendidikan komprehensif tidak bisa melepaskan diri dari berbagai sistem.

Terdapat berbagai sistem dalam lingkungan pendidikan yang secara garis besarnya dapat dibagi dalam empat sistem, yaitu:

- a. Sistem aktivitas pendidikan
- b. Sistem komunikasi pendidikan
- c. Sistem fasilitas pendidikan
- d. Sistem operasi pendidikan

Keempat sistem tersebut merupakan satu kesatuan yang membentuk sistem pendidikan.



Sistem aktivitas pendidikan mencakup aktivitas-aktivitas perencanaan kurikulum, perencanaan sumber daya, strategi program pembelajaran, interprograming komunitas sekolah, pelatihan pelayanan guru, dan evaluasi.

Sistem komunikasi pendidikan dapat dibagi ke dalam tiga sub system, yaitu sub sistem perpindahan, sub-sistem informasi, dan sub-sistem energy. Sistem perpindahan berkaitan dengan masalah transportasi yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan masalah pendidikan. Sistem informasi pendidikan berkaitan dengan masalah-masalah penyediaan dan pengelolaan sarana-sarana informasi seperti: telepon, televisi, internet, dan lain-lain. Sistem energy pendidikan: berkaitan dengan penyediaan energy yang akan digunakan dalam proses pendidikan, seperti: listrik, AC, dan lain-lain. Sistem fasilitas pendidikan mencakup penyediaan fasilitas sekolah bagi individu, meliputi: gedung sekolah, kelas, lokasi, dan lain sebagainya.

Sistem operasi pendidikan mencakup segala sesuatu yang tidak secara langsung terlibat dengan proses pembelajaran, akan tetapi cukup membantu dan mendukung aktifitas pembelajaran, diantaranya pelayanan perpustakaan, penyediaan buku-buku paket, konseling dan bimbingan siswa, pelayanan kesehatan, dan lain-lain (Akdon, 2009).

##### 5. Konsep Dasar Strategi Pengembangan Madrasah

##### Unggul

Webster's New Word Dictionary mendefinisikan strategi sebagai "*science of planning and directing large scale military operation skill in managing or planning*". Yaitu strategi merupakan ilmu tentang perencanaan dan pengarahannya ketrampilan operasi militer pada skala besar dalam mengatur dan merencanakan. Khususnya digunakan oleh militer, atau dalam bahasa Yunani disebut *Strateagem*, yang berarti memimpin tentara.

*Strateagem* berasal dari bahasa Yunani, *straos* (*army*), dan *agein* (*to lead*). Istilah itu ditunjukkan untuk menggambarkan suatu rencana atau trik untuk memperdayai musuh. Djanaid (1987) mendefinisikan strategi sebagai perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Dengan demikian, strategi merupakan suatu rancangan yang memberikan kearah atau tujuan organisasi yang telah ditentukan, dan pada akhirnya strategi organisasi adalah menentukan hal yang benar untuk dilakukan (Maimun, 2010).

Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi pengembangan madrasah unggulan adalah suatu upaya perencanaan dan pengelolaan suatu sekolah yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengembangkan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikannya. Karena madrasah unggulan dimaksudkan sebagai *center of excellence*. Madrasah unggulan diproyeksikan sebagai wadah menampung putra-putri terbaik masing-masing daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Dengan demikian, terjadinya eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain dapat diperkecil, dan sekaligus menumbuhkan persaingan sehat antar daerah dalam menyiapkan SDM mereka.

Karena menjadi *center of excellence* siswa-siswa terbaik, maka kesempatan belajar di madrasah ini haruslah melalui proses seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Sekolah ini diperkuat oleh keberadaan komite sekolah yang juga memiliki peran penting dalam pengembangan, pendidikan dan pembelajaran (Maimun, 2010).

##### 6. Strategi Pengembangan Madrasah Unggul

Adapun strategi pengembangan madrasah unggul adalah pengembangan kurikulum sekolah unggul ditandai dengan berbagai ciri yang secara keseluruhan merupakan upaya penyempurnaan terhadap kelemahan-kelemahan yang dijumpai dalam kurikulum sebelumnya. Kurikulum madrasah unggul yang berlaku adalah kurikulum berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan.



Ketentuan tersebut, berarti kurikulum yang berlaku secara nasional adalah kurikulum minimal yang harus disampaikan kepada siswa. Sekolah sepenuhnya dapat mengembangkan, menjabarkan, bahkan menambah bahan kajian atau mata pelajaran sesuai dengan kebutuhan.

Kemudian pengembangan berikutnya adalah strategi pengembangan pembelajaran di sekolah tidak harus dan tidak selalu berada di dalam kelas, namun siswa harus merasa senang dan bergairah. Pelelah kenikmatan dalam belajar.

### 7. Strategi Untuk Meraih Keunggulan

Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lain, baik terhadap satu organisasi atau sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu satuan pendidikan. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer-value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relative tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Suatu organisasi (satuan pendidikan) potensial memiliki keunggulan apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih baik (*superior customer-value*) atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Fenomena sekolah unggul atau yang ‘mengklaim’ sebagai sekolah unggul dapat ditelusuri/dijumpai baik pada tingkat domestik maupun internasional.

Keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun organisasi, dapat dicapai atau diraih dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*). Bagaimana suatu satuan pendidikan bersaing (*competitive strategy*) atau bekerjasama (*cooperative strategy*) untuk meraih keunggulan? Keputusan strategi yang dipilih dan diimplementasikan didasarkan pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Apabila sumber daya yang dimiliki imperior (*imperial resources*) maka *cooperative strategy* tepat untuk dipilih. Dalam situasi sumberdaya yang dimiliki relatif sama dengan yang lain, maka pertimbangan pilihan strategi lebih fokus pada daya tarik pasar. Lihat gambar dibawah ini:



Dalam perancangan dan implementasi strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu *scenario cost (cost strategy)* dan atau *scenario manfaat unik (differentiation strategy)*. Substansi *cost strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu manfaat yang relative sama, dengan harga yang lebih rendah. Dalam hal ini, suatu satuan pendidikan menawarkan program dan atau manfaat tertentu (relative sama dengan yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis) dengan harga yang lebih rendah. Sedangkan substansi *differentiation strategy* berkaitan dengan penciptaan dan penawaran produk, untuk satu manfaat yang lebih unik, dengan harga yang relative sama. Untuk meraih keunggulan, suatu satuan pendidikan dapat menawarkan program dan atau manfaat yang lebih unik daripada yang ditawarkan satuan pendidikan sejenis dengan harga yang relatif sama (Alma 2009).



Berdasarkan cakupan pasar atau cakupan persaingan, suatu organisasi dapat beroperasi dan bersaing di pasar tertentu yang cakupannya lebih spesifik (*narrow target*). Dalam kasus ini *cost strategy* dan *differentiation strategy*, masing-masing dapat dikembangkan menjadi *cost focus* dan *focused differentiation*. Dalam situasi pasar tertentu yang spesifik (target dan tuntutan layanannya spesifik), maka suatu satuan pendidikan dapat memilih *cost focus* atau *focused differentiation*.

*Cooperative strategies* digunakan untuk meraih keunggulan melalui kerjasama dengan yang lain. Pada umumnya bentuk kerjasama yang dipilih adalah aliansi strategies (*strategic alliance*). Fenomena kerjasama seperti ini dalam “industri jasa” pendidikan meningkat signifikan seiring dengan meningkatnya intensitas persaingan dalam industri itu. Apabila *cooperative strategies* efektif diimplementasikan, maka sejumlah keuntungan dapat diperoleh, antara lain: mendapat teknologi dan atau kemampuan

dalam operasi, akses ke pasar, mengurangi risiko keuangan, mengurangi risiko politik dan sosial dan lainnya. Keuntungan-keuntungan ini potensial dapat memenuhi kondisi untuk meraih keunggulan.

### ANALISIS SWOT STRATEGI PENGEMBANGAN MADRASAH UNGGUL

Refleksi organisasi adalah tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan analisis lingkungan internal (ALI) dan analisa lingkungan eksternal (ALE). Untuk itu satuan pendidikan harus mengenal kondisi-kondisi elemen internal organisasi yang sifatnya *controllable* (dapat dikuasai) yang berguna untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta mengenal kondisi-kondisi elemen eksternal organisasi (satuan pendidikan) yang sifatnya *uncontrollable* (yang relatif kurang dikuasai) yang berguna untuk mengetahui faktor peluang dan ancaman dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT (*strength*=kekuatan, *weakness*=kelemahan, *opportunity*=peluang, dan *threat*=ancaman). Analisis SWOT ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat urgensi dan dampak potensial serta skala prioritas dalam mewujudkan sekolah unggul. Dengan analisis SWOT satuan pendidikan ini dapat membantu madrasah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif, melalui status finansial serta kuantitas dan kualitas sumber dayanya.

Dengan pencermatan (*scanning*) terhadap lingkungan organisasi (institusi sekolah) dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap perwujudan kampus digital. Dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1

Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman Perwujudan Madrasah Unggul

No	Strength/Kekuatan	No	Weakness/Kelemahan
1	Jumlah SDM (pimpinan, guru, staf, personalia) yang profesional	1	Keterbatasan dana untuk operasional penyediaan SDM profesional
2	Jumlah sarana dan prasarana yang memadai	2	Terbatasnya sarana & prasarana penunjang perwujudan sekolah unggul
3	Adanya <i>political will</i> komitmen pimpinan terhadap perwujudan sekolah unggul	3	Masih cukup banyak guru/staf yang lulusan diploma dan SMA
		4	Kurangnya pelatihan/workshop tentang konsep perwujudan sekolah unggul
No	Opportunity/Peluang	No	Threat/Ancaman
1	Era sekarang adalah era keterbukaan	1	Banyaknya persaingan sekolah unggul
2	Publikasi sekolah unggul melalui ICT dapat dilakukan dengan mudah	2	Kalau tidak bisa mewujudkan sekolah unggul akan berakibat gulung tikar
3	Dikenal masyarakat dalam negeri maupun mancanegara, karena mudahnya meng-akses kampus digital tersebut		
4	Jumlah penduduk yang berusia sekolah masih cukup banyak		

Dari keterangan tabel di atas, setelah dilakukan analisis SWOT terhadap perwujudan madrasah unggul akan dapat melakukan terobosan-terobosan positif, baik melalui ALI dan ALE tadi agar terwujudnya madrasah unggul.

### KESIMPULAN

Manajemen strategik memiliki peran yang vital dalam menyusun dan merencanakan masa depan suatu satuan pendidikan. Madrasah-madrasah yang unggul baik dalam aspek akademik dan non akademik tidak terlepas dari peran manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan *masterplan* suatu satuan pendidikan, yang termaktub dalam bentuk rencana strategis (*renstra*). Rencana strategis sebagai suatu panduan satuan pendidikan dalam mengembangkan lembaga pendidikan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

### REFERENCES

- Agus Maimun, Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang: UIN-Maliki Press, 2010
- I. Salman, *Madrasah Favorit*, MPA, 103/April, 1995
- Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Amirullah, *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015
- Rachaman, *Sekolah Unggulan*, MPA, 118/Juli, 1996
- Arthur A. Thompson, Jr., A.j. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 4<sup>th</sup> Edition, Irwin, 1987
- Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Fred R. David, *Concept of Strategic Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Inc., 1998
- Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Menghadapi Abad 21*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1999
- George A. Steiner, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Terjemahan Ticoalu dan Adhus Dharma, Edisi 2, Jakarta : Erlangga, 1988
- Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012
- Hunger, David J. and Wheelen, Thomas L, *Strategic Management Fifth Edition*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996
- Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press, 1999
- Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi Pedoman Jitu dan Efektif Membedik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal & Eksternal*,

- Bandung: Yrama Widya, 2012
- Jauch, Laurence R, William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. (Alih Bahasa: Murad dan AR. Henry Sitanggang), Jakarta: Erlangga, 1997
- Karhi Nisajar, dan Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung : Mandar Maju, 1997
- Muchammad Eka Mahmud, *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Sejahtera Kita, 2010
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, Bandung: Pustaka Setia, 2014
- 1 Rasmianto, *Sekolah Unggul: Gagasan Eksperimental Pengembangan Sumber Daya Manusia Tarbiyah*, No. 43, Th XIV, Juli - September, 1996
- Sergiovanni, T. J, *The Princhipalship : A. Reflective Practice Perspective Boston* : Allyn and Bacon Inc, 1987
- Sonhadji, Imam Suprayogo, *Modul Manajemen Strategik*, Malang: PPs UIN Maliki Malang
- Sunarto, *Manajemen Strategik*, Edisi Dua, Malang : 2 STIE Malangkececwara, 2002
- 2 Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996



# Artikel Proceeding

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**29%**

SIMILARITY INDEX

**29%**

INTERNET SOURCES

**0%**

PUBLICATIONS

**0%**

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

**1**

**ejournal.kopertais4.or.id**

Internet Source

**17%**

**2**

**journal.iain-samarinda.ac.id**

Internet Source

**13%**

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10%

Exclude bibliography Off