IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

(Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta)



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memeperoleh Gelar Sarjana
Strata Satu Pendidikan Islam

Disusun Oleh:

Rustamaji
01410842-00

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH UIN SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2008

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Rustamaji
NIM	: 01410842-00
Jurusan	: Pendidikan Agama Islam
Fakultas	: Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini **tidak terdapat karya yang diajukan untuk memeperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi lain** dan skripsi ini adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan meniru dari hasil karya orang lain.

Yogyakarta, 9 April 2008

Yang menyatakan



Rustamaji
NIM.: 01410842-00

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Skripsi
Saudara Rustamaji
Lamp : 6 lembar

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Rustamaji
NIM : 01410842-00
Judul skripsi : Implementasi Manajemen Strategik Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta)

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Pendidikan Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas Perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 3 Juni 2008
Pembimbing

Drs. H Sardjuli, M.Pd
NIP. 150046324

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.2 /DT/PP.01.1/133/2008

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul :

IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RUSTAMAJI

NIM : 01410842-00

Telah dimunaqasyahkan pada : Hari Selasa tanggal 15 Juli 2008

Nilai Munaqasyah : A/B

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga.

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Drs. H. Sardjuli, M.Pd.
NIP. 150046324

Penguji I

Drs. Nur Munajat, M.Si
NIP. 150295878

Penguji II

Suwadi, M.Ag.
NIP. 150277316

Yogyakarta, 08 AUG 2008
Dekan
Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga

Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.
NIP. 150240526

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَٰنٌ مَّرْصُوصٌ ۝٤

"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh"
(Q.S. Ash Shaff: 4)*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

* Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* (Jakarta: Depag RI., 1999), hal 928.

PERSEMBAHAN

SKRIPSI INI PENULIS PERSEMBAHKAN KEPADA

ALMAMATER TERCINTA JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA

ISLAM FAKULTAS TARBIYAH UIN SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

RUSTAMAJI, Implementasi Manajemen Strategik Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta). Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2008.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana langkah-langkah implementasi manajemen strategik pada tahap *perumusan strategi,* yang meliputi: Perumusan visi dan misi, analisis internal dan eksternal, penetapan strategi, Penetapan kebijakan, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung strategi yang dilaksanakan di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta.

Sumber penelitian dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, Komite Madrasah, wakil kepala Madrasah, tata usaha dan guru-guru di MTs Wahid Hasyim. Pengumpulan data dilakukan dengan melalui observasi , wawancara, dokumentasi, dan dianalisis dengan menggunakan *Analysis Interactive Models* dari Miles dan Huberman. Teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data adalah triangulasi. Yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar untuk keperluan atau sebagai pembanding data itu. Sedangkan jenis triangulasi yang digunakan yaitu berupa sumber, metode, penyidik dan teori.

Hasil analisis deskriptif mengungkapkan bahwa Visi dan Misi dirumuskan berdasarkan analisis internal dan eksternal lembaga. Misi dirumuskan dengan mempertimbangkan faktor ketersediaan sumber daya dan dukungan Yayasan Pondok Pesantren Wahid Hasyim, Komite Madrasah serta Dewan Pertimbangan Pendidikan. Tujuan dirumuskan dengan melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah. Strategi dan kebijakan dipilih untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan serta mengkaji peluang dan hambatan yang dihadapi dalam mewujudkan visi dan melaksanakan misi, baik yang bersumber pada faktor di dalam maupun di luar lembaga. Pembentukan budaya madrasah dirumuskan berdasarkan ciri khasnya sebagai madarasah yang berada di lingkungan pondok pesantren. Budaya ini sangat kuat pengaruhnya terhadap perilaku pimpinan, pengelola madrasah, guru, karyawan, dan siswa. Budaya madrasah juga akan mempengaruhi stabilitas madrasah untuk mengubah arah strategisnya. Apabila keunikan suatu madrasah begitu mengakar pada budaya madrasah, maka pesaing pun akan kesulitan menirunya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
UNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

الحمد لله الذى فطر السموات والارض ووهب لنا نعمه الكثيرة وهدا نا الى صرا ط المستقيم, وفضللنا علي العالمين, والصلاة والسلام علي سيدنا محمد سيدنا المرسلين الذي جاء بدين الاسلام ليخرجنا من الظلمات الي النور. اما بعد

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menuntun manusia menuju jalan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Penyusunan skripsi ini merupakan kajian singkat tentang implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan Islam dengan studi kasus di MTs Wahid Hasyim Depok Sleman Yogyakarta. Penyusun menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta para stafnya yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2. Bapak Ketua dan Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas arahan dan kemudahan selama penyusunan karya tulis ini.
3. Bapak Drs. HR Abdullah, MSc beserta bapak Karwadi, M.Ag. selaku pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan masukan sehingga penulisan skripsi ini menjadi pilihan penulis.
4. Bapak Drs. Sardjuli, M.Pd. selaku pembimbing skripsi yang dengan sabar dan tekun membimbing, memberikan arahan, motivasi kepada penulis disela-sela waktu beliau yang padat.
5. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang dengan tulus ikhlas mengajarkan ilmunya, semoga diberi manfaat bagi penulis.
6. Kepala Madrasah beserta para Bapak/Ibu Guru, Karyawan MTs Wahid Hasyim yang telah banyak membantu dan meluangkan waktunya dalam memberikan informasi guna pemerolehan data serta kesedianya untuk wawancara.
7. Bapak dan Ibunda tercinta beserta saudara-saudaraku yang senantiasa mendoakan dan memotivasi dalam penulisan sekripsi ini.
8. Teman-teman Asrama Asy Syafi'i PP Wahid Hasyim yang selalu sabar dan senantiasa memberian motivasi serta dukungan dalam menyelesaikan sekripsi ini.
9. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Kepada semua pihak tersebut, semoga amal baik yang telah diberikan dapat diterima di sisi Allah SWT dan mendapat limpahan rahmat dari-Nya, Amin.

Yogyakarta, 9 April 2008
Penyusun

Rustamaji
NIM. 01410842-00

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

SURAT PERNYATAAN ii

HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING iii

HALAMAN PENGESAHAN iv

HALAMAN MOTTO v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

HALAMAN ABSTRAK vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI xi

BAB 1 : PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Rumusan Masalah .....

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 14

D. Kajian Pustaka 15

E. Kerangka Teori 18

F. Metode Penelitian 28

G. Sitematika Pembahasan 34

BAB 1 : DESKRIPSI UMUM MTs WAHID HASYIM YOGYAKARTA 36

A. Keadaan Lingkungan dan Letak Geografis 36

B. Sejarah Berdiri dan Perkembangannya 38

C. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan 41

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

D. Struktur Kurikulum 44

E. Struktur Organisasi 49

F. Fungsi dan Tugas Pokok MTs Wahid Hasyim 59

G. Keadaan Siswa, Guru dan Karyawan 61

H. Keadaan Sarana dan Prasarana 66

BAB 3 : IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DI MTs WAHID HASYIM 74

A. Langkah-Langkah Perencanaan Strategik di MTs Wahid Hasyim..... 74

1. Perumusan Visi dan Misi 74

2. Penetapan Tujuan dan Sasaran 81

3. Analisis Internal dan Eksternal (SWOT Analysis) 85

4. Penetapan Strategi 89

5. Pembentukan Budaya Sekolah Yang Mendukung Visi dan Misi 93

B. Implementasi Perencanaan Strategik di MTs Wahid Hasyim 94

BAB IV : PENUTUP 111

A. Kesimpulan 111

B. Saran-Saran 113

C. Kata Penutup 114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Berbagai kajian di banyak negara menunjukkan kuatnya hubungan antara pendidikan (sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia) dengan tingkat perkembangan bangsa-bangsa tersebut yang ditunjukkan oleh berbagai indikator ekonomi dan sosial-budaya. Adanya hubungan yang kuat antara pendidikan dan perkembangan bangsa telah diakui oleh kalangan akademis dan pejabat pemerintahan pada akhir 1950-an dan awal 1960-an. Fagerlind & Saha menyatakan:

> *The causal relationship between education and development became accepted by academic and policy makers in the late 1950 and early 1960. Supported by the publications and funding program of OECO and UNESCO, education came to be viewed almost without question as an important, and indeed "crucial" agent for the rapid economic growth of nations.*[1]

Pemikiran tentang hubungan antara pendidikan dan perkembangan bangsa didukung oleh teori *human capital*. Teori ini berasumsi bahwa pendidikan formal merupakan instrumen penting bagi peningkatan kapasitas produksi suatu masyarakat. Masyarakat yang berpendidikan akan merupakan masyarakat yang produktif.[2]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[1] Ingemar Fagerlind & Lawrence J. Saha, *Education and Development: a Comparative Perspective*, (England: Pergamon Press, 1983), hal. 44.

[2] *Ibid.*, hal. 46.

Menyadari peran strategis pendidikan, Bappenas sebagaimana dikatakan oleh ketuanya, Djunaedi Hadisumarto, "senantiasa mendukung ide yang menempatkan sektor pendidikan, khususnya pendidikan dasar sebagai prioritas dalam pembangunan nasional".[3] Oleh karena pendidikan merupakan kebutuhan penting manusia, bangsa, dan negara, pendidikan harus selalu dikembangkan secara sistematis oleh para pengambil kebijakan dalam pemerintahan. Pembaharuan pendidikan harus selalu diupayakan mengikuti kecenderungan perubahan di lingkungan global. "Meskipun pembaharuan terus dilakukan, usaha ini tidak akan pernah berakhir, karena permasalahan pendidikan akan selalu ada selama kehidupan dan peradaban manusia masih ada".[4] Menurut Yahya A. Muhaimin, selaku Menteri Pendidikan Nasional pada saat itu (1999), "Dewasa pendidikan nasional ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan yang menonjol, yaitu: (1) masih rendahnya pemerataan pendidikan; (2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan; dan (3) masih lemahnya manajemen pendidikan".[5]

Sebenarnya, upaya peningkatan mutu pendidikan telah lama dilakukan, misalnya melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[3] Fasli Jalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), hal. xix.

[4] Suyanto & Djihad Hisyam, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan memasuki milenium III*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), hal. 17.

[5] Fasli Jalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan*, hal. xxxi.

meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Menurut Drs. Umaedi, M.Ed, Direktur Pendidikan Menengah Umum Ditjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input-oriented*, yakni didasarkan pada asumsi bahwa apabila semua input pendidikan telah dipenuhi, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output yang bermutu sebagaimana diharapkan. Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat, sehingga apa yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah)[6]. Lebih lanjut Drs. Umaedi, M.Ed, menyatakan bahwa pembangunan pendidikan harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan, tidak hanya terfokus pada penyediaan faktor input, di samping itu pengelolaan pendidikan seharusnya berbasis sekolah.

Sementara itu, menurut hasil penelitian Bank Dunia sebagaimana disampaikan dalam laporannya yang berjudul *Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*, ada empat kendala institusional yang telah diidentifikasi menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar. Keempat kendala tersebut adalah: (1) sistem organisasi yang terlalu kompleks di tingkat pendidikan dasar; (2) manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP; (3) proses pembiayaan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[6] Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,* (Jakarta: Depdiknas, 2001), hal. 3-4.

yang terpecah-belah dan kaku pada kedua jenjang tersebut; dan (4) manajemen yang tidak efektif pada tingkat sekolah.[7]

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya yang sekarang sedang dikembangkan adalah reorientasi penyelenggaraan pendidikan, melalui manajemen sekolah (*School Based Management*). Dengan kata lian perbaikan mutu *(quality improvement)* menjadi paradigma baru pendidikan ke depan. Hal yang fenomenal dewasa ini bahwa untuk sebuah harapan hasil pendidikan bermutu masyarakat atau orang tua mau membayar mahal biaya sekolah demi masa depan yang lebih baik bagi anak-anaknya.[8] Disamping itu globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Untuk melakukan hal tersebut, peranan manajemen pendidikan sangat signifikan untuk menciptakan sekolah-sekolah bermutu. Kebutuhan terhadap paradigma baru pendidikan didasarkan atas perubahan besar-besaran dalam kondisi dan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dalam masyarakat informasi.[9]

Peningkatan kompetensi, pilihan, dan tuntutan pelanggan pendidikan mempengaruhi pendidikan hari ini. Pada saat bersamaan, faktor-faktor eksternal mempengaruhi pendidikan nasional. Pendidikan perlu mendapat pengaturan dan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan mutu terus-menerus. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[7] Fasli Jalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah,* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), hal. xxxi.
[8] *Ibid.*, hal. 8.
[9] *Ibid.*, hal. 15.

mengembangkan kreatifitas inovasi, dan modernisasi bagi fokus pelanggan pendidikan. Maka yang harus diperhatikan para manajer, kepala sekolah, guru-guru dan supervisor pendididkan adalah perbaikan mutu sebagai kunci sukses.

Lulusan bermutu merupakan SDM yang kita harapkan bersumber dari sekolah bermutu (efektif). Sudah siapkah sistem pendidikan kita untuk menetaskan mutu SDM yang mampu berkompetisi secara professional dengan bangsa lain?. Sebelum kita melangkah kesana dunia pendidikan harus memenuhi: (1) perbaikan managemen pendidikan sekolah; (2) persediaan tenaga kependidikan yang professional (3) perubahan budaya sekolah (visi, misi, tujuan dan nilai) (4) peningkatan pembiayaan pendidikan (5) Pengoptimalan dukungan masyarakat terhadap Pendidikan.[10]

Dalam era otonomi pendidikan pemerintah telah membuat proyek perbaikan mutu sekolah-sekolah menengah. Tim Dekdiknas mengemukakan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah, pemerintah kembali berusaha mengintervensi manajemen sekolah. Perbaikan kualitas berbasis sekolah (*school based quality improvement*) dan rencana pembiayaan. Kepala sekolah diberi otonomi dalam manajemen dan rencana sekolah. Kelangsungan dan keberhasilan proyek ini sangat tergantung pada profesionalisme, kompetisi, dan kredibilitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengubah manajemen sekolahnya. Bagaimanapun program perbaikan mutu sekolah yang kompetitif tentu memerlukan pembiayaan yang tinggi. Di samping itu, yang perlu kita

[10] *Ibid.*, hal. 16.

rajut adalah visi dunia pendidikan nasional dewasa ini. Menyiapkan SDM unggul untuk memenangkan persaingan dan bekerja sama secara global adalah visi yang harus diejawantahkan dunia pendidikan di Indonesia. Organisasi apapun tanpa visi mengenai mutu akan tertinggal bahkan akan tenggelam. Lewis dan Smith menjelaskan; *"Where there is no visi"* Sumber daya manusia (*human resource)* yang ada dalam organisasi, baik manajer, supervisor, staf maupun karyawan, akan binasa tanpa visi yang jelas untuk dikejar.[11]

Perubahan paradigma ini membawa konsekuensi yang signifikan terhadap perilaku penyelenggara pendidikan (pemerintah, yayasan) dan komunitas sekolah (pimpinan, guru, karyawan dan siswa) untuk mencari pendekatan, strategi, dan metode baru dalam pengembangan sekolah.[12]

Dari sudut pandang tuntutan kehidupan global, proses pengambilan keputusan, perencanaan, implementasi dan evaluasi kebijakan pembangunan pendidikan cenderung masih berorientasi pada pemikiran, gagasan dan wawasan yang terbatas pada kondisi dan karakteristik lokal/nasional yang perlu ditingkatkan pada tuntutan-tuntutan global komunitas internasional. Namun demikian, kaidah-kaidah tuntutan pembangunan yang sesuai dengan filosofi *"think globally, act locally"* perlu ditindaklanjuti dalam realita pembangunan pendidikan yang mengacu pada pola disentralisasi.

Salah satu kebijakan pemerintah yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, yaitu dengan diterapkannya secara teoritis

---

[11] *Ibid,. Hal 17.*

[12] Khozin, dkk., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah: Percikan Pengalaman Riset Aksi Partisipasi di Aliyah,* (Malang: UMM Press, 2006), hal. 16.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

manajemen berbasis sekolah yang memberi peluang bagi pengelola pendidikan untuk mendesain, merancang suatu program dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Potensi itu dapat berupa sumber daya manusianya, fasilitas dan dana. Diharapkan dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah sebagai konsekuensi manajemen berbasis sekolah strategik, dapat meningkatkan mutu pendidikan.[13]

Kehadiran Manajemen strategik pada dasarnya merupakan satu paradigma baru, karena keberhasilannya dilingkungan organisasi bisnis, masih harus diuji bila diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit termasuk dalam pendidikan. Manajemen strategik sebagai pradigma baru jika diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit, tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan dilingkungan organisasi profit, karena kedua organisasi tersebut satu dengan yang lain berbeda dalam banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai.[14]

Pada organisasi non profit di bidang pemerintahan (pendidikan) didasari oleh filsafat yang berisi nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam kebersamaan dilingkungan suatu masyarakat yang disebut bangsa.[15] Pendayagunaan semua sumber-sumber yang dimiliki adalah untuk mencapai tujuan strategik dalam bentuk terciptanya kesejahteraan, keadilan dan kemakmuran bersama. Organisasi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[13] *Ibid.*, hal. 229.

[14] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik "organisasi non profit bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di bidang Pendidikan"*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hal. 145.

[15] *Ibid.*, hal. 145.

tersebut diatur dengan manajemen umum oleh pemerintah pusat, yang secara berencana dan sistematis telah menetapkan berbagai pengaturan yang mengikat bagi organisasi non profit yang lebih rendah sebagai bagian/bawahannya, dalam memilih dan mengimplementasikan manajemen, khusus di lingkungan masing-masing. Pengimplementasian manajemen strategik tersebut adalah pada awal dari kegiatan manajemennya yang dimulai dari kegiatan menyusun perencanaan strategik sebagai fungsi manajemen. Perencanaan itu berperan sebagai keputusan strategik dengan memuat rumusan tentang strategi pencapaian tujuan strategik organisasi.[16] Pencapaian tujuan strategik organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga suatu tujuan strategik organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.[17] Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen strategik diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah faktor perencanaan pendidikan yang nantinya akan membentuk suatu sisem tertentu. Sistem pendidikan ini sendiri harus sesuai denagn relevansi kebutuhan dan tuntutan zaman. Pendidikan yang baik harus dilaksanakan terarah, sistematis sesuai tujuan yang telah direncanakan serta mengacu pada

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[16] *Ibid.*, hal. 146.

[17] Efektif dalam hal ini yaitu ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, atau dalam pengertian lain adalah tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement atau observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah dietapkan. Sedang efisien menurut Simon adalah perbandingan antara input dan ouput tenaga dan hasil, perbelanjaan dan masukan, biaya dan kesenangan yang dihasilkan. Sedang menurut Engkoswara melihat efisiensi sebagai kegairahan atau motivasi yang tinggi, semanga kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak, dan pembiayaan, waktu, dan tenaga yang sekecil mungkin etapi hasil yang besar. Lebih lanjut lihat Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efekif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 18.

kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), juga dilandasi oleh keimanan dan ketaqwaan (imtaq).[18]

Dalam hal ini, perencanaan pendidikan memiliki posisi yang cukup strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pendidikan akan dapat memberikan kejelasan arah usaha dalam proses pendidikan. Dengan kejelasan arah ini usaha pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan demikian salah satu indikator keberhasilan proses pendidikan terletak pada kualitas perencanaan pendidikan yang menyeluruh.

Perencanaan pada hakekatnya merupakan kegiatan yang berorientasi ke depan. Ada suatu ungkapan yang mengatakan bahwa; *"the future without planning is nonsense".*[19] Memang harus diakui bahwa masa depan bukanlah merupakan khayalan, tetapi merupakan peluang dan tantangan yang memerlukan pengelolaan secara kreatif, profesional, efektif dan efisien. Dari satu periode pembangunan ke periode berikutnya, bangsa indonesia telah mencoba meniti masa depannya. Dengan memperhatikan masa lampau dan kecenderungan masa depan, kita proyeksikan masa depan untuk menjadi bangsa yang berkehidupan lebih baik.

Dalam rangka memberikan pendidikan yang berkualitas, perencanaan pendidikan harus dirumuskan secara menyeluruh, mulai dari tingkat nasional (makro), tingkat daerah (meso), sampai pada tingkat institusi/sekolah (mikro). Sejalan dengan semakin kompleknya lingkungan internal dan eksternal pendidikan, kebutuhan melakukan perencanaan strategis semakin diperlukan.

---

[18] Akdon, *Strategic Manajement For Educational Management "Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan".*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 228.

[19] *Ibid.*, hal. 228.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Gejala ini perlu mendapt respon proaktif dengan cara berupaya untuk memahami paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut kajian konstektual tempat institusi/organisasi pendidikan itu beroperasi.

MTs Wahid Hasyim adalah lembaga pendidikan setingkat SMP yang berciri khas agama Islam, diselenggarakan oleh Yayasan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta. Untuk pengelolaan pendidikan di MTs Wahid Hasyim, Yayasan selaku penyelenggara pendidikan mengangkat seorang kepala madrasah. Kepala madrasah tersebut berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor.[20]

Sejak awal berdiri pada tanggal 2 Februari 1968 sampai dengan sekarang sebenarnya sudah banyak mengalami kemajuan diberbagai aspek termasuk dalam menejemen pengelolaan lembaganya. Hanya saja melihat rentang waktu yang sudah cukup lama tersebut, belum sesuai dengan yang diharapkan yaitu menjadi lembaga pendidikan islam yang modern dan unggulan di Kota Pelajar Yogyakarta. Hal ini dapat dilihat dari berbagai indikatornya antara lain; secara kuantitas kurang adanya perkembagan jumlah siswa, sedangkan secara kualitas juga belum menampakkan hasil output lulusan yang mampu bersaing dengan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.[21]

Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah juga telah dilaksanakan mulai dari pelaksanaan kurilukum terintegrasi (diknas, depag

[20] Wawancara dengan bapak Arifin, selaku sekretaris 1 yayasan pondok pesantren wahid hasyim pada tanggal 16 November 2007.

[21] Wawancara dengan bapak muhammad Ihsan, kepala MTs Wahid Hasyim pada tanggal 16 November 2007.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dan muatan lokal pesantren), pengembangan kurikulum berbasis kompetensi serta kurikulum tingkat satuan pendidikan, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dan manajemen berbasis masyarakat dan lain sebagainya.[22] Seiring bergulirnya otonomi daerah yang salah satu bagian kerja pemerintah daerah adalah bidang pendidikan, dalam merespon perubahan tersebut, maka MTs Wahid Hasyim juga melakukan inovasi dan pengembangan dalam hal manajemen madrasah yaitu dengan mengimplementasikan manajemen strategik pada lembaga pendidikan di MTs Wahid Hasyim. Dasar pertimbangannya adalah bahwa masih banyaknya problem-problem yang berkaitan dengan manajemen strategik yang ada di MTs Wahid Hasyim yakni antara lain;

1. Belum adanya standarisasi kurikulum pendidikan di MTs Wahid Hasyim, baik yang dikeluarkan pemerintah maupun yang dikeluarkan oleh Yayasan Pondok Pesantren Wahid Hasyim.
2. Belum adanya kesamaan persepsi antara masing-masing pengurus yayasan, kepengasuhan, ustadz senior, ketua-ketua lembaga, dan masyarakat sekitar dalam pengelolaan pendidikan di MTs Wahid Hasyim.
3. Masih sulitnya melakukan perubahan paradigma baru di MTs Wahid Hasyim terlebih perubahan dalam hal program pendidikan maupun manajemen pendidikan.
4. Evaluasi proses manajemen maupun evaluasi program belum dilaksanakan dengan baik secara terstruktur.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[22] Wawancara dengan Bapak Muhammad Ihsan, S.Th.I, kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim serta dokumentasi profil MTS Wahid Hasyim pada tanggal 10 November 2007.

5. Arah, titik berat dan bentuk paradigma pendidikan yang berkembang selama ini terkadang **masih** dipengaruhi oleh persepsi subyektif para pimpinan lembaga pendidikan, yang cenderung pragmatik dan belum mampu menjawab tantangan, tuntutan dan perubahan yang demikian cepat.
6. Kebijakan-kebijakan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan selama ini terlalu *sentralistik*, sehingga belum mampu mengakomodasikan diversifikasi tuntutan-tuntutan kebutuhan yang berbeda terhadap pendidikan.
7. Landasan filosofis dan gagasan-gagasan yang melandasi kebijakan-kebijakan pembangunan pendidikan kerapkali dilakukan secara *parsial-sektoral* dan tidak menempatkan pendidikan sebagai subset sistemik dari entitas pembangunan nasional.
8. Modus penyelenggaraan KBM selama ini lebih didominasi oleh inisiatif guru (*teacher centered*) bukan kreativitas siswa (*student centered*).
9. Program-program peningkatan mutu pendidikan yang dikembangkan cenderung masih masih berorientasi pada pemikiran, gagasan, perencanaan dan pelaksanaan yang diukur dalam lingkup yang terbatas pada kondisi dan karakteristik yang bersifat lokal atau nasional, yang kurang berorientasi pada kualitas yang dituntut dalam taraf internasional.

Melihat berbagai persoalan yang ada di MTs Wahid Hasyim tersebut, maka civitas akademik baik ditingkat yayasan pondok pesantren dan MTs Wahid Hasyim terdorong untuk mengambil keputusan bersama tentang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

sebuah kebijakan terkait dengan pola manajemen penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang mengarah pada pengembangkan model-model pengelolaan pendidikan (*educational management*) yang mempertimbangkan diversifikasi pendidikan berdasarkan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan pembangunan yang beragam. Pengembangkan panduan kegiatan belajar mengajar yang lebih ditekankan pada pengembangan dan pembinaan inisiatif serta kreativitas siswa dalam mencapai *"level of mastery"* kompetensi dasar pada jenjang-jenjang pendidikan tertentu.

Perubahan yang dilakukan tersebut tentunya diarahkan kepada pembaharuan yang bersifat visioner. Pembaharuan yang dilakukan oleh MTs Wahid Hasyim secara umum terfokus pada dua bidang, *pertama* pembaharuan pada bidang program pendidikan madrasah berupa peningkatan kualitas siswa dalam penguasaan bahasa asing (Arab/Inggris), penguasaan kajian keislaman yang berbasis pesantren (kitab kuning), pembinaan mental dan akhlakul karimah serta pengembangan kecerdasan (intellegency) dan bakat siswa.[23] *Kedua* pembaharuan dalam bidang manajemen organisasi lembaga MTs Wahid Hasyim yakni manajemen modern dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen dengan profesional dan menerapkan pola manajemen yang berkembang yaitu mengimplementasikan manajemen strategik pada lembaga pendidikan di MTs Wahid Hasyim.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[23] Rapat pengurus MTs Wahid Hasyim dengan Pengasuh pada tanggal 15 November 2008.

Hal ini dilaksanakan sebagai upaya untuk merumuskan kembali visi misi madrasah, menganalisis internal dan eksternal lembaga, menetapkan strategi dan kebijakan madrasah serta pembentukan budaya organisasi/madrasah dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik dalam pengimplementasiannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian deskriptif pada latar belakang diatas dan untuk memperjelas arah penelitian, maka permasalahan pokok yang penulis rumuskan adalah sebagai berikut;

1. Apa sajakah langkah-langkah perencanaan strategik dalam manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim?
2. Bagaimanakah implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk;

a. Mengungkap bentuk-bentuk perencanaan strategik dalam manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim.
b. Mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2. Kegunaan Penelitian

a. Secara khusus penelitian ini akan memberikan gambaran yang jelas tentang implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan di MTs Wahid Hasyim dalam peningkatan mutu sekolah melalui penyelenggaraan pengelolaan pendidikan dalam era otonomi daerah dan manajemen berbasis sekolah/madrasah.

b. Secara umum, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan manajemen pendidikan dalam merespon akan kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang seiring berkembangnya globalisasi dan persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan serta memberikan kontribusi bagi khasanah kepustakaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan manajemen pendidikan Islam.

D. Kajian Pustaka

Untuk menguatkan proses penelitian ini, maka peneliti menggunakan bebearpa literatur hasil penelitian ataupun buku-buku referensi yang membahas tentang manajemen strategik dan implementasinya dalam pendidikan, referensi tersebut antara lain;

Buku dengan judul *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerinahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan* karya Hadari Nawawi menjelaskan tentang pengimplementasian manajemen strategik pada organisasi/lembaga pendidikan dengan didasari oleh filsafat yang berisi nilai-

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam kebersamaan dilingkungan suatu masyarakat yang disebut bangsa.

Berikutnya adalah buku dengan judul *Manajemen Strategis* karya J. Havid Hunger dan Thomas L. Wheelen, menjelaskan tentang penggunaan manajemen strategis dapat meningkatkan kinerja terutama pada perusahaan-perusahaan menengah. Yakni perusahaan cenderung lebih dapat menghasilkan laba.

Penelitian ini menunjukkan tercapainya kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dari bukti diatas dapat disimpulkan pengetahuan tentang manajemen strategik sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Hal ini setidaknya dapat pula diterapkan pada organisasi non profit (pendidikan), meskipun tentunya banyak kendala karena perbedaan falsafah yang mendasarinya.

Kemudian buku karya Akdon dengan judul *Strategik Management For Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* merupakan salah satu buku yang berisi tentang bagaimana manajemen strategik dan implementasinya dalam manajemen pendidikan. Bagaimana menciptakan visi, misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis strategis dan pilihan, menentukan tujuan organisasi, dan sasaran organisasi serta untuk bagaimana membuat program kegiatan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Selanjutnya penelitian tesis tentang *Kefektivan Implementasi Manajemen Strategis Pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Unaaha Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara* memberikan gambaran tentang implementasi manajemen strategis yang meliputi perumusan strategis, implementasi strategis dan pengendalian strategi.[24]

Terakhir Penelitian skripsi berjudul *Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri* membahas tentang pengembangan organisasi IAIN dengan pendekatan manajemen strategik.[25]

Sumber-sumber pustaka yang ditinjau diatas memiliki pembahasan yang berbeda dengan skripsi ini. Buku-buku manajemen strategik yang dipergunakan referensi di atas membahas manajemen strategik secara umum. Sedangkan skripsi dan tesis yang digunakan dalam kajian pustaka diatas tidak secara khusus membahas pengimplementasian manajemen strategik terutama pada proses perumusan strategik sebagaimana yang akan penulis teliti dalam skripsi ini.

Sumber pustaka yang ditinjau tersebut memberikan porsi yang besar tentang penelitian ini, khususnya bagaimana mengimplementasikan manajemen strategik pada lembaga pendidikan (sekolah/madrasah). Skripsi ini menggunakan data-data tentang hasil penelitian dan sumber pustaka di MTs Wahid Hasyim yang kemudian diolah berdasarkan teori-teori manajemen strategik yang terdapat dalam buku-buku manajemen strategik yang ada. Yang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[24] Erawan Supla Yuda, *Keefektifan Implementasi Manajemen Strategis Pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Unaaha Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara,* Tesis, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta, 2005.

[25] Moch Ali Shodiqin, *Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Neger,* Skripsi, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2002.

kemudian skripsi ini menganalisis dan mengeksplorasi data dalam beberapa sumber pustaka tadi serta berdasarkan temuan dilapangan untuk merekonstruksi implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan, khususnya pada tahap perumusan strategiknya.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Strategik

Beberapa pengertian menejemen strategic antara lain adalah;

> Secara etimologis, kata "strategik" dalam Manajemen Berbasis Sekolah sebuah organisasi diartikan sebagai "kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi Menajemen Berbasis Sekolah, yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematik itu dalam sebuah organisasi disebut "perencanaan strategik".[26]

Seentara menurut Wahyudi yaitu;

> Manajemen strategik adalah 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 secara efektif dan efisien".[27]

Pendapat lain diungkapkan oleh Hunger & dan Wheelen;

> *strategic management is that set of manajerial and action that determine the long term performance of corporation. It includes strategi 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.[28]

---

[26] Akdon, *Strategic Manajement For Educational Management "Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan"*., (Bandung: Alfabeta 2006), hal. 229.

[27] A. S. Wahyudi, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Grasindo, 1996), hal. 15.

[28] J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategic*, penerjemah: Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 4.

Pengertian yang lain menurut Hadari Nawawi bahwa:

> Manajemen strategik **adalah** perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan), yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik), dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.[29]

Beberapa definisi tentang Manajemen strategik yang ada pada prinsipnya adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen berbasis sekolah, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atau evaluasi. Proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi, dan (3) evaluasi strategi.[30]

Perumusan strategi termasuk mengembangkan misi organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan sasaran jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

Implementasi strategi menuntut organisasi untuk menetapkan sasaran tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[29] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik " organisasi non profit bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di bidang Pendidikan"* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hal. 149.

[30] J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategic*, penerjemah: Julianto Agung, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 5 & 12.

dirumuskan dapat dilaksanakan; implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik; evaluasi strategi terutama berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah: (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, (2) mengukur prestasi, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini bukan merupakan jaminan keberhasilan di masa depan! Keberhasilan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda, organisasi yang merasa puas akhirnya mati.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2. Perumusan Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Perumusan strategi sebagai bagian dari perencanaan strategis ditentukan untuk pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Perumusan strategi menurut David

meliputi penentuan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang eksternal organisasi, menentukan **kelema**han dan kekuatan internal, penetapan sasaran jangka panjang, menentukan strategi alternatif, dan pemilihan strategi untuk tujuan.[31]

Perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decision* yang dilakukan oleh tim perumus dalam memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Perumusan strategi memerlukan langkah-langkah yang jelas sehingga tim penyusun dapat memahami semua informasi yang dipertimbangkan dan alas an rasional dalam memutuskan strategi selama berlangsungnya proses perumusan.[32]

Berdasarkan dua pandapat diatas, dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi merupakan bagian kegiatan manajemen dalam memilih langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan. Sebagai kegiatan yang sangat menentukan jalannya organisasi, maka perumusan strategi harus melibatkan semua komponen agar menghasilkan strategi yang baik dan efektif untuk dilaksanakan.

Penelitian ini difokuskan pada manajemen strategik pada lembaga pendidikan Islam di MTs Wahid Hasyim. Adapun yang akan dijadikan pisau analisis manajemen strategik dalam pendidikan. Dengan teori ini diharapkan dapat melihat bagaimana sebaiknya sebuah konsep manajemen diterapkan dalam lembaga pendidikan, beserta kelemahan dan kelebihan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[31] J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategic,* penerjemah: Yulianto Agung, Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 5.

[30] Mulyadi & Setyawan, *Perencanaan dan pengendalian manajemen*, (Jakarta, Salemba Empat, 2001), hal. 217.

manajerial yang mungkin dikandung oleh konsep manajemen tersebut, untuk kemudian dapat diperoleh solusi alternative atas berbagai problem dan kelemahan tersebut serta diperoleh cara yang efektif untuk mengembangkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki.

Adapun objek analisisnya adalah implementasi proses manajemen strategi pada tahap pertama, yaitu *perumusan strategi*, yang meliputi: perumusan visi dan misi, analisis internal dan eksternal, penetapan strategi, penetapan kebijakan, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung strategi.

a. Visi

Visi merupakan pandangan jauh kedepan, kemana dan bagaimana instansi harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, dan produktif. Dasar-dasar penyusunan visi hendaknya;

1) Mencerminkan apa yang ingin dicapai organisasi
2) Memberikan arah dan fokus yang strategi jelas
3) Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi
4) Memberikan orientasi pada masa depan
5) Mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam organisasi
6) Mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.[33]

[33] LAN RI, Pedoman pelaporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah, (Jakarta: 1999), hal. 10.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Suatu visi dikatan efekif jika sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai pengantar masa depan. Perumusan visi harus sederhana dan dapat menimbulkan rasa wajib dalam diri personal organisasi untuk mewujudkannya, memberi tantangan praktis dan realistik.[34]

Pernyataan visi harus singkat dan selalu memberi ilham, oleh karena itu perumusan visi merupakan tugas dari manejemen tingkat atas yang akan memberi peluang umpan balik dari semua tingkat manajemen yang ada. Visi organisasi menggambarkan pandangan jauh kedepan mengenai apa yang akan terjadi di masa depan dan kemana organisasi akan dibawa akan sangat menentuka misi organisasi.

b. Misi

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan instansi pemerintah sesuai visi yang ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik.[35] Misi merupkan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk, pelayanan yang dapat ditawarkan, kebutuhan yang ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai yang dipercleh, aspirasi dan cita-cita masa depan.[36] Pengertian yang jelas tentang misi organisasi akan dapat membantu manajer dalam memilih dan mengimplementasikan strategi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pernyataan suatu misi

---

[34] Mulyadi & Setyawan J, *Perencanaan dan pengendalian manajemen*, (Jakarta, Salemba Empat, 2001), hal. 432.

[35] LAN RI, *Pedoman pelaporan.*, hal. 5.

[36] Salusu, *Pengambilan keputusan Stratejik "untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit"*., ((Jakarta: Grasindo, 2006), hal. 121.

hendaknya dapat mengidentifikasi bidang usaha organisasi, misi juga hendaknya memuat filosofi dasar yang dapat mengarahkan organisasi dalam bekerja.

Dari beberapa pernyataan diatas mengandung pemahaman yang sama bahwa misi yang dirumuskan berdasarkan gambaran lingkungan yang mencerminkan realitas akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Sehubungan dengan itu, maka misi organisasi pada dasarnya adalah merupakan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan organisasi untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

c. Tujuan

Tujuan merupakan suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan yang jelas akan memberi dasar dalam pengelolaan lebih lanjut, sedang sasaran adalah bentuk tujuan yang sudah terkuantitatif. Tujuan merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan yang dapat dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif. Sedangkan sasaran adalah suatu aspirasi perorangan atau suatu nilai yang akan dicapai melalui pelaksanaan dari beberapa kegiatan dengan kriteria yang harus mengandung arti, masuk akal, menantang, dapat diukur.[37]Sementara itu Hunger dan Wheelen menyatakan bahwa tujuan merupakan hasil

[37] Salusu, *Pengambilan keputusan Stratejik.*, hal. 142.

akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa dan kapan program akan diselesaikan dan diukur jika memungkinkan. Pencapaian organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.[38]

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas adalah bahwa tujuan merupakan perwujudan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Tujuan mencerminkan kondisi-kondisi yang diinginkan organisasi terutama untuk meningkatkan prestasi organisasi. Perumusan tujuan yang jelas membantu mengenali permasalahan disekitar organisasi dan pelaksanaan kegiatan akan lebih terarah serta terkoordinasi.

Perumusan tujuan sangat penting dalam perencanaan kegiatan organisasi. Handoko menyatakan bahwa fungsi dari tujuan organisasi adalah pedoman bagi kegiatan, sumber legitimasi, standar pekerjaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian.[39] Sehubungan dengan hali ini, organisasi dalam merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan perlu merumuskan tujuan dengan baik agar pelaksanaannya lebih efektif dan terarah. Selanjutnya Handoko, menyatakan bahwa:

> Agar perumusan tujuan efektif manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan antara lain: (1) proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan; (2) manajer puncak sebagai perumusan tujuan hendaknya bertanggung jawab untuk merumuskan tujuan-tujuan; (3) tujuan harus realistik; (4) Tujuan harus jelas; (5) tujuan hendaknya disusun secara sederhana; (6)

[38] J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategic,* (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 15.

[39] Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hal. 110.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

tujuan bidang fungsional harus konsisten dengan tujuan umum; dan (7) manajemen harus selalu meninjau tujuan yang telah ditetapkan.[40]

Pendapat di atas mengandung pengertian bahwa tujuan yang merupakan pedoman dalam pelaksanakan kegiatan perlu dirumuskan dengan baik dan merupakan keputusan bersama semua komponen organisaasi sehingga dapat di wujudkan melalui kegiatan kerja sama yang baik.

d. Analisis *SWOT*

Dalam proses perencanaan strategis harus diperhatikan faktor eksentral dan faktor internal dalam organisasi. Proses pengunaan menejemen analisa *SWOT* menghendaki adanya suatu survei internal tentang *strengths* (kekuatan-kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan-kelemahan) program, serta survai eksternal atas *opportunities (peluang-peluang)* dan *threats (ancaman-ancaman)*. Pengujian eksternal dan internal yang tersetruktur adalah sesuatu yang penting dalam perencanaan dan pengambangan lembaga pendidikan. Analsis *SWOT* secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. *SWOT* adalah perangkat umum yang di disain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam

[40] *Ibid.*, hal. 118.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

berbagai penerapan.[41] Pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal (terdiri atas ancaman **dan** kesempatan), yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan sebuah visi tentang masa depan. Prakiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan serta berlebihan dengan program yang lebih inovatif dan relevan.[42]

Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses dimana perencanaan strategis mengkaji secara mendalam tentang pengembangan, penelitian sumber daya dan staf, keuangan suatu organisasi untuk menentukan dan menunjukkan kemampuan organisasi sehingga dapat memanfaatkan peluang dan menangani ancaman dengan cara yang paling efktif. Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi untuk mengetahui ancaman dan kesempatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan proyek untuk jangka panjang, sedang dan pendek.[43]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis situasi yang melingkupi organisasi adalah suatu kajian dalam rangka identifikasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[41] Umaedi, dkk, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Jakarta: Depdiknas, .2001, hal. 40.

[42] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik " organisasi non profit bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di bidang Pendidikan"* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hal. 156.

[43] *Ibid,* hal. 158.

ancaman. Ancman yang ada merupakan bahan kajian tindak lanjut untuk peningkatan dan penyempurnaan dimasa mendatang.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penyesuaian dalam pendekatan kualitatif menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden. Dalam penelitian ini peneliti langsung mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya. Oleh karena itu, peneliti turun sendiri ke lapangan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka dan semua yang dikumpulkan berkemungkinan untuk menjadi kunci terhadap yang sudah di teliti.

2. Populasi

Dalam penelitian ini subjek penelitian atau sumber informasi adalah kepala sekolah sebagai *key informan* serta wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha dan komite sekolah sebagai *informan.*

3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim, maka dilakukan beberapa tahapan untuk pengumpulan data. Pada tahap pertama dilakukan orientasi, yaitu peneliti mengumpulkan data secara umum dan luas tentang hal-hal yang menonjol, penting dan berguna untuk diteliti. Tahap kedua,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

peneliti melakukan eksplorasi untuk mengumpulkan data agar lebih terarah sesuai dengan fokus penelitian serta mengetahui sumber dan atau informan yang kompeten dan mempunyai pengetahuan yang cukup banyak tentang hal yang akan diteliti. Tahap ketiga, peneliti terfokus, yaitu mengembangkan penelitian eksploratif kepada fokus penelitian yaitu masalah pengimplementasikan manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui teknik pengamatan, wawancara dan dokumentasi.

a. Observasi

Sebagai alat pengumpul data, observasi atau pengamatan akan memberikan sumbangan sangat penting dalam penelitian deskriptif. Menurut Moleong, teknik pengamatan memungkinkan melihat, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya, mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan pengetahuan proposional maupun pengetahuan yang diperoleh dari data.[44] Dalam penelitian ini faktor yang diamati adalah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh komponen sekolah sebagai wujud dalam mengimplementasikan manajemen strategis.

b. Wawancara

Dalam wawancara ini digunakan petunjuk umum wawancara. Kerangka dan garis-garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara disusun sebelum wawancara dilakukan. Petunjuk

[44] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 125 & 126.

wawancara berisi garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup seluruhnya.

Dalam penelitian ini juga menggunakan wawancara terstruktur, dimana peneliti menentukan masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.[45] Pokok-pokok yang akan dijadikan pertanyaan diatur secara tersetruktur yang bertujuan untuk mengadakan pendalaman pertanyaan yang diajukan pada sumber informasi.

Wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan informasi tentang wujud implementasi manajemen strategik pada tahap pertama yaitu perumusan strategi, yang meliputi; perumusan visi dan misi, analisis internal dan eksternal, penetapan strategi, penetapan kebijakan dan budaya organisasi yang mendukung strategi.

c. Dokumentasi

Dokumen sebagi sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, dan meramalkan kejadian berdasarkan fokus penelitian. Data-data yang bersifat dokumentatif akan bermanfaat dalam memberikan gambaran secara lebih valid tentang permasalahan yang diteliti dan sebagai pendukung dalam memahami informasi-informasi verbal dari fenomena yang direkam peneliti. Dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi; keadaan demografi, struktur organisasi, uraian tugas, rencana strategis sekolah, program tahunan, data EMIS dan dokumen formal lainnya yang ada serta relevan dengan fokus penelitian.

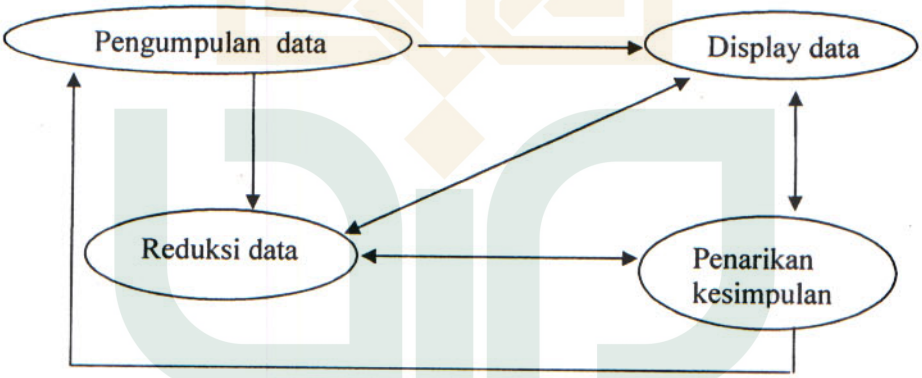
---

[45] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 138.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

4. Metode Analisis Data

Proses analisis **data dalam** penelitian kualitatif pada dasarnya dilakukan sejak awal penelitian dilaksanakan, oleh karena itu data yang diperoleh dari lapangan disalin dan dianalisis. Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *analisis interactive model dari Miles dan Huberman.* Yang membagi kegiatan analisis dengan beberapa bagian yaitu; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.[46] Hubungan langkah-langkah tersebut bersifat interaktif, yang digambarkan sebagi berikut:



Gambar 1: Model Analisi Interaktif Miles dan Huberman.[47]

Langkah-langklah analisis data model analisis interaktif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[46] Matthey B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, penerjemah: Tjetjep Rohehendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 2007), hal. 20

[47] *Ibid.*, hal. 20.

a. Pengumpulan Data

Pengumpula data dilakukan dengan observasi atau pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif. Catatan data deskriptif adalah catatan data alami dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran peneliti tentang fenomena yang dijumpai.

b. Reduksi Data

Perolehan data dari observasi dan wawancara serta dokumentasi cukup banyak, sehingga dalam proses ini dilakukan reduksi data. Reduksi data dilakukan melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh.[48]

c. Penyajian Data

Penyajian data adalah tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang perlu dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu. Data yang telah direduksi disajikan kedalam laporan secara sistematis dan logis. Dalam tahapan ini tujuan yang diharapkan adalah untuk memudahkan dalam mengonstruksikan di dalam menuturkan, menyimpulkan dan menginterpretasikan.

d. Penarikan Kesimpulan

Tahapan penarikan kesimpulan dilakukan untuk mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan mencatat pola-pola,

[48] *Ibid.*, hal. 16.

keteraturan, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi dalam penelitian.[49] Kesimpulan yang diambil harus objektif dengan bobot yang komprehensif dan mendalam. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi dengan cara melihat kembali pada reduksi data sehingga tidak menyimpang dari permasalahan penelitian.

5. Keabsahan Data

Teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[50] Pada penelitian ini triangulasi yang dilakukan yaitu triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan data yang diperoleh dari pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara de ngan isi dokumen yang ada hubungannya dengan focus penelitian, membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari kepala sekolah dengan hasil wawancara dengan para wakil kepala sekolah, guru dan komite madrasah.

Selanjutnya, pemeriksaan keabsahan data ini menggunakan empat kriteria yang diajukan oleh Moleong yaitu derajat kepercayaan *(credibility)*, keteralihan *(transferability)*, kebergantungan *(dependability)*, dan kepastian

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

---

[49] *Ibid.*, hal. 19.

[50] Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber, Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik, dan teori.* Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 178.

(konfirmability.[51] Penetapan kriteria derajat kepercayaan pada dasarnya merupakan validitas internal pada penelitian kualitatif. Kriteria ini berfungsi melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuaannya dapat dicapai, dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang arah penelitian, maka disusun sistematika pembahasan skripsi yang peneliti rencanakan sebagai berikut;

Bab *pertama,* adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitiaan, kajian pustaka, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Hal ini dimaksudkan untuk mencari suatu koherensi dalam sebuah penelitian sehingga hasilnya layak disebut karya tulis.

Bab *kedua,* adalah pembahasan mengenai gambaran umum MTs Wahid Hayim berisi tentang letak geografis, sejarah berdiri dan proses perkembangannya, visi,misi dan tujuan pendidikan, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsinya, keadaan siswa, guru serta sarana dan prasarana. Hal ini dimaksudkan mengungkap kondisi objektif madrasah.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[55] *Ibid.*, hal 173.

Bab *ketiga* adalah implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim. Dalam bab ini berisi tentang bentuk-bentuk perencanaan strategik yang meliputi perumusan visi dan misi, analisis internal dan eksternal (SWOT Analisys), penetapan tujuan dan sasaran, penetapan strategi, dan pembentukan budaya organisasi sekolah yang mendukung visi dan misi. Serta bagaimana implementasinya di MTs Wahid Hasyim.

Bab *keempat* adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB IV
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis atas data hasil penelitian yang ditemukan di lapangan baik melalui observasi, dokumentasi maupun wawancara tentang implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim tersebut di atas, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Langkah-langkah manajemen strategik yang dirumuskan oleh MTs Wahid Hasyim dalam merumuskan perencanaan strategik madrasah adalah dengan perumusan visi, misi, tujuan dan strateginya untuk mencapai tujuan strategis pendidikan, baik tujuan pendidikan nasional maupun tujuan pendidikan di Yayasan Pondok Pesantren Wahid Hasyim khususnya di MTs Wahid Hasyim. Visi strategik yang ditetapkan adalah menjadi model lembaga pendidikan Islam modern yang unggul dan popular di Kota Pelajar Yogyakarta, Adapun visi umumnya adalah menjadi wahana penyemaian generasi muda Islam unggulan yang *cerdas*, *terampil*, *ber-akhlaqul karimah*, dan berwawasan *kosmopolitan* serta *toleransi* menghargai perbedaan dan keanekaragaman suku, bangsa, dan agama. Sedangkan misi MTs Wahid Hasyim yang dirumuskan adalah mengembangkan kecerdasan (*intelligence*), mengembangkan keterampilan anak didik sesuai dengan potensi, bakat dan minatnya, menanamkan dan mengembangkan akhlaqul karimah anak didik dengan menerapkan norma-norma etik Islam dan etiket pergaulan sosial, menanamkan kesadaran dan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

membuka cakrawala pandang anak didik, serta menanamkan ke dalam diri anak didik sikap toleransi (*tasamuh*). Visi dan Misi ini telah dirumuskan secara bersama oleh segenap civitas akademika MTs Wahid Hasyim bersama Komite Madrasah, Dewan Pakar serta pengurus Yayasan Pondok Pesantren Wahid Hasyim dan telah ditetapkan secara resmi sebagai visi dan misi madrasah untuk dijadikan sebagai pedoman arah pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan dalam jangka panjang. Tujuan MTs Wahid Hasyim dirumuskan dengan mempertimbangkan pada faktor analisis ligkungan eksternal dan internal yang meliputi faktor *kekuatan*, *kelemahan*, *peluang*, serta *ancaman* (SWOT Analysis) agar organisasi dapat mengantipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi serta memilih strategi-strategi untuk mewujudkan tujuan dan sasaran strategik tersebut.

2. Implementasi dari perencanaan strategis dilaksanakan oleh MTs Wahid Hasyim dengan melibatkan semua komponen terkait sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing dengan mengacu pada program madrasah yang telah ditetapkan untuk mencapai visi madrasah menjadi model lembaga pendidikan Islam modern yang unggul dan popular di Kota Pelajaran Yogyakarta. Misi madrasah diimplementasikan dengan mengembangkan pengelolaan kurikulum madrasah sesuai kondisi sekolah yang menonjolkan karakteristiknya sebagai madrasah yang berada di lingkungan pesantren, namun tidak mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu juga dilakukan pengembangan anggaran

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dan optimalisasi pengelolaan sumber daya madrasah. Kegiatan strategis dalam penganggaran adalah penggalian sumber dana dari pemerintah (departemen Agama dan Dinas pendidikan), serta para donator dari masyarakat, wali siswa dan para alumni. Pelaksanaan anggaran ini berdasarkan pada skala prioritas untuk mengefektifkan pelaksanaan kegiatan madrasah yang terjabarkan dalam misi madrasah.

B. Saran-Saran

Dari hasil kajian penulis seperti dalam kesimpulan diatas perlu kiranya penulis menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Perencanaan strategik yang dirumuskan di MTs Wahid Hasyim belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi objektif yang dialami madrasah, dalam artian masih berkutat pada tataran konsep perencanaan yang ideal sehingga implementasi dan realisasi dari perumusan perencanaan strategis tersebut belum bisa sepenuhnya dilaksanakan meskipun sudah berupaya namun beberapa catatan seperti perumusan visi misi kurang konkrit, perumusan sasaran dan tujuan kurang spesifik. Sehingga standar kompetensi lulusan atau *output* yang dihasilkan seperti apa? Hal ini belum dapat teridentifikasi secara jelas dan dipahami oleh seluruh civitas pendidikan di MTs Wahid Hasyim termasuk oleh para orang tua wali siswa.
2. Implementasi manajemen strategik di MTs Wahid Hasyim, belum sepenuhnya dapat diukur tingkat efektifitas ketercapaiannya karena dalam penelitian ini hanya membatasi pada tahap perencanaan strategis dan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

implementasi dari perencanaan tersebut, sedangkan menurut Mulyasa, bahwa terdapat empat jomponen utama dalam kerangka kerja manajemen strategis yaitu *strategic planning, organization structure, strategic control, dan implementing.* Aktivitas dari keempat itu memang terletak pada perencanaan strategik. Sehingga untuk memperoleh pemahaman yang utuh tentang implementasi manajemen strategik perlu adanya penelitian lanjutan sampai pada pengendalian atau evaluasi strategis. Selain itu agar tujuan madrasah lebih efektif maka kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan perlu diimplementasikan secara optimal. Pelaksanaan yang optimal dengan melibatkan steakholder yang terkait, yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Madrasah perlu melibatkan para Dewan Pakar pendidikan secara lebih optimal, untuk mengevaluasi berbagai kebijakan strategis madrasah yang telah dirumuskan agar selalu sesuai dengan kebutuhan pengguna pendidikan dan perkembangan mutakhir dalam pendidikan khususnya pendidikan Islam modern berbasis pesantren.

C. Kata Penutup

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT, atas petunjuk dan bimbinganNya penulis berhasil menyelesaikan sekripsi ini. Dengan harapan karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi pengelola pendidikan pada umumnya dan bagi kepala madrasah MTs Wahid Hasyim khususnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui manajemen pendidikan.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Kendatipun skripsi ini dikerjakan dengan kerja keras dan motivasi yang kuat, penulis menyadari pasti banyak kekeliruan dan kekurangan baik secara konseptual dan teknis penulisannya. Untuk itu penulis mohon maaf sebesar-besarnya dan penulis juga sangat mengharapkan saran dan kritikannya yang konstruktif demi sempurnanya sekripsi ini.

Sebagai akhir kata, kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan bantuan, dorongan, dan bimbingannya kepada penulis baik langsung maupun tidak langsung, baik moril maupun spiritual, kami mengucapkan banyak terimakasih, semoga apa yang telah diberikan tersebut sebagai amal sholeh di sisi Allah SWT. Amin. *Jazakumullah ahsanal jaza'.*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efekif.* Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Abdurachman, "Implementasi Total Quality Management (TQM) sebagai upaya Strategi Untuk meningkatkan mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Cilacap", *Tesis,* Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan KalijagaYogyakarta, 2005.

Akdon, *Strategic Manajement For EducationaI Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan),* Bandung: Alfabeta, 2006.

Arief Furchan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.

Ary Ginanjar Agustian, *ESQ "Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual",* Arga: Jakarta, 2001.

Consuelo G dkk, *Pengantar Metode Penelitian,* Yogyakarta: UI Press, 1993.

Departemen Agama & PPSDM UIN Syarif Hidayatullah, *Diktat Pengelolaan Madrasah Aliyah untuk Pondok Pesantren se-Indonesia Tahun 2001.*

Departemen Pendidikan Nasional Kanwil Yogyakarta, *Buku Panduan Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Kepala SLTP Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2000.*

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah professional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.

_____,*Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosdakarta, 2003.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Edward Sallis, *Total Quality Management in Education " Management Mutu Pendidikan",* (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi), Yogyakarta: Ircisod, 2006.

Erawan Supla Yuda, "Keefektivan Implementasi Manajemen Strategis pada Sekolah Menengah Atas Negeri Unaaha Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara", *Tesis,* Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY Yogyakarta, 2005.

Fasli Jalal & Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah,* Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2003.

G.R. Terry & L.W. Rue, *Principles of Management "Dasar-dasar Manajemen"* (Terjemahan G.A. Ticoalu), Jakarta: Bumi Aksara, 1993.

H. Anang Taufik Gufron, "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di MAN Purwokerto", *Tesis,* Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan KalijagaYogyakarta, 2005.

H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Hadari Nawawi, *Manajemen Startegik Organisasi non profit bidang pemerintahan dengan ilustrasi bidang pendidika,*. Yogyakarta: Gajah Mada Univrsity press, 2003.

Hasbullah, *Otonomi Pendidikan "Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan,* Jakarta: Rajawali Press, 2006.

Hendra Sulistiawan, "Respon Pondok Pesantren Terhadap Otonomi Pendidikan (Studi atas The Comprehensive Islamic Lab School Yayasan Pondok

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Pesantren Wahid Hasyim, Sleman D.I. Yogyakarta)", *Skripsi* Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2006.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. I., *Management Strategic*. (Terjemahan Agung Julianto), Yogyakarta: Andi, 2001.

Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management "Manajemen Berbasis Sekolah",* Amerika Serikat: UNESCO, 2002

Ingemar Fagerlind & Lawrence J. Saha, *Education and Development: a Comparative Perspective*. England: Pergamon Press, 1983.

J Salusu, *Pengembangan Keputusan Strategis untuk organisasi publik dan non profit*, Jakarta: PT Grasindo, 2000.

Jaap Scheerens, *Improving School Effectiveness.* (Terjemahan Abas Al-Jauhari). Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2003.

John Holt, *Belajar Sepanjang Masa, Penerjemah Bagaskoro,* Surabaya: Diglossia, 2004.

Khozin, at.al., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah "Percikan pengalaman riset aksi partisipasi di Aliyah"*. Malang: UMM Press, 2006.

LAN RI, *Pedoman pelaporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah*, Jakarta: 1999.

Lesley Kydd, Megan Crawford & Colin Riches. *Professional development for educational management "Pengembangan profesional untuk manajemen pendidikan".* (Terjemahan Ursula Gyani B), Jakarta: Grasindo, 2002.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

Matthew B. Miles and Michael A. Huberman, Analisis Data Kualitatif, penerjemeh : Rohendi Rohidi, Jakarta : UI Press, 1992.

Moch. Ali Shodiqin, "Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri", *Skripsi*, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2002

Muhammad Zainul Muharam, "Total Quality Management Dalam Pendidikan Islam (kajian tentang signifikansi Penenrapan TQM dalam PBM PAI di SMU)", *Skripsi,* Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2003.

Mulyadi & Setyawan. J, *Perencanaan dan pengendalian manajemen*, Jakarta, Salemba Empat, 2001.

N. McGim-T. Welsh, *Decentralization of Education.* (Terjemahan Achmad Syahid), Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2003.

Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

Nanang Fattah, *Landasan manajemen pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Ngadino, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di SMA Negeri Patikraja Banyumas Jawa Tengah", *Tesis,* Prodi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Sunan KalijagaYogyakarta, 2005.

Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif,* Yogyakarta: Rake Sarasin, 2002.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Sam M. Chan & Tuti T. Sam, *Analisis SWOT: Kebijakan pendidikan Era Otonomi Daerah,* Jakarta: Rajawali Press, 2005.

Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif,* Bandung: Pustaka Setia, 2002.

Sudjana S., *Manajemen Program Pendidikan "untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia",* Bandung: Falah Production, 2004.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek,* Jakarta: Rineka Cipta, 1998.

Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Suyanto & Djihad Hisyam, *Refleksidan Reformasi Pendidikan memasuki milenium III.* Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001.

Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan,* Jakarta: Grasindo, 2002.

T. Hanani handoko, *Manajemen,* Yogyakarta: BPFE, 2002.

Tim, *Panduan Penulisan Skripsi PAI, 2004.*

Tony Bush & Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education. "Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan".* (Terjemahan Fahrurrozi). Jogjakarta: Ircisod, 2003.

Triton PB, *Manajemen Strategis "Terapan Perusahaan dan Bisnis",* Yogyakarta: Tugu Publisher, 2007.

Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,* Jakarta: Depdiknas, 2001.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA