BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen strategis merupakan istilah yang sudah cukup lama dikenal dan dikembangkan di lingkungan bisnis sebagai upaya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya.

David menyatakan definisi dari manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya.[1]

Lain halnya yang terjadi pada lingkungan bisnis, istilah manajemen strategis organisasi-organisasi nirlaba seperti lembaga pendidikan, lembaga pengobatan yang tujuan utamanya bukan untuk mencari profit/keuntungan masih merupakan sesuatu yang relatif baru. Keberhasilan lembaga-lembaga bisnis untuk mengembangkan usahanya membuka cakrawala baru bagi organisasi nirlaba untuk mengimplementasikan manajemen strategis dalam mencapai tujuan organisasinya.

Sekolah/madrasah sebagai lembaga pendidikan formal berperan sangat penting dalam menciptakan generasi penerus bangsa yang cerdas dan unggul. Sekarang ini masyarakat terutama yang berada di kota besar memiliki banyak pilihan untuk masuk sekolah/madrasah yang diinginkan karena banyak sekali bermunculan sekolah-sekolah/madrasah-madrasah dengan membawa berbagai visi

[1] David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep, (*Klaten: Intan Sejati 2004)

seperti sekolah kejuruan, sekolah yang berbasis agama, berbasis akademik, dan lain-lain. Di sisi lain, hadirnya banyak sekolah/madrasah tentu saja menimbulkan adanya persaingan antarsekolah/madrasah dalam merebut pelanggan yang dalam hal ini adalah siswa. Sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang jitu untuk mengembangkan program-program madrasah agar menjadi madrasah unggulan dan pilihan bagi masyarakat.

Umiarso dan Gojali mengatakan sekolah yang unggul adalah sekolah yang mampu mengoptimalkan kemampuan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sekolah tersebut. Kunci utama sekolah unggul yaitu keunggulan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya. Penerapan manajemenstrategis di sekolah menjadi sebuah pilihan untuk menciptakan sistem yang mampu mencapai tujuan menjadi sekolah yang unggul.[2]

Robins dan Coulter menjelaskan bahwa terdapat 3 proses utama dalam manajemen strategis yaitu perencanaan *(planning)*, implementasi *(implementation)*, dan evaluasi *(evaluation)*. Tahap perencanaan yang matang merupakan suatu strategis yang sangat penting dalam manajemen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah, karena pada perencanaan itulah yang menentukan keberhasilan manajemen sekolah yang baik, dengan demikian diperlukan penerapan manajemen strategis yang baik agar perencanaan sekolah dapat terarah dengan baik. Bentuk

---

[2] Umiarso dan Gojali, Imam. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan.* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 395.

perencanaan sekolah yang dimaksud tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS/M).[3]

Rencana Kerja Madrasah (RKM) merupakan: (1) proses menentukan tindakan masa depan empat tahun madrasah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, (2) dokumen tentang gambaran kegiatan madrasah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang telah ditetapkan. RKM penting karena : (1) sumber penerimaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) signifikan bagi madrasah, dan harus dikelola dan dilaporkan atas dasar transparansi dan akuntabel, (2) mendukung kordinasi antar pelaku madrasah, (3) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik intra pelaku di madrasah antar madrasah, kemenag kab/kota dan provinsi dan antar waktu, (4) menjamin keterkaitan antara perencanaan, anggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan, (5) mengoptimalkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat, (6) menjamin penggunaan kerja madrasah yang ekonomis, efisien, efektif, berkeadilan, berkelanjutan, serta memperhatikan kesetaraan gender.[4]

Menurut Roziqi, Suyudi dan Syairofi, bahwa RKM sangat penting sebagai kompas dan pemandu semua pihak, kearah mana madrasah akan dikembangkan. Menurutnya fenomena munculnya rencana kegiatan tahunan yang bernuansa

---

[3] Robins, Stephen P. and Mary Coulter. *Management (Active Book) 7e.* (Prentice Hall Inc, 2002), 599.

[4] Direktorat pendidikan madrasah. *Rencana Kerja Madrasah.* Kementrian agama republik Indonesia. 2011),

penggunaan dana yang dimiliki, diduga disebabkan oleh kekurangfahaman madrasah terhadap cara penyusunan rencana kerja madrasah. Akibatnya, ketika madrasah harus membuat rencana kegiatan tahunan, yang terjadi adalah bagaimana memanfaatkan/menghabiskan anggaran yang tersedia. Tidak adanya RKM yang komprehensif juga menyebabkan rencana kegiatan tahunan madrasah tidak berkesinambungan dari tahun ke tahun. Tidak adanya RKM juga menyebabkan madrasah mudah dipengaruhi oleh isu hangat, karena tidak memiliki "kompas" karena mana madrasah harus dikembangkan.[5]

MA Negeri 2 Serang mengalami peningkatan yang sangat pesat, menghasilkan lulusan yang siap di masyarakat dan membanggakan. MA Negeri 2 Serang yang perlu kita ketahui bahwa prestasi yang didapat MA Negeri 2 Serang selalu mengalami peningkatan baik akademik maupun prestasi non-akademik.

Hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 04 Februari 2019 dengan pengawas MAN Kabupaten Serang, Bapak Nur Aziz mengatakan: "Fenomena yang terjadi pada umumnya madrasah mengalami kesulitan dalam penyusunan RKM. Hal ini disebabkan antara lain : (1) rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) di madrasah, (2) kurangnya waktu yang dimiliki (SDM) untuk penyusunan RKM, (3) kurangnya pembinaan dan pendampingan dalam melakukan penyusunan

[5] Roziqi, Suyudi, M., & Syairofi. *Pendoman dan Implementasi Pengembangan Rencana Kerja Madrasah.* (Surabaya: MP3A. 2008)

RKM, (4) kurangnya pemahaman stakeholder madrasah terhadap RKM. Kondisi ini menyebabkan madrasah sulit melakukan penyusunan RKM."[6]

Dalam penyusunan dan pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah, Tim Pengembang Sekolah merupakan elemen yang sangat penting karena tim pengembang sekolah merupakan orang-orang yang ditentukan oleh sekolah untuk menyusun strategi-strategi dalam rencana kerja sekolah dan juga mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan rencana kerja sekolah.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Serang adalah suatu lembaga pendidikan di Kabupaten Serang yang memiliki komitmen untuk menjadi sekolah unggulan di Kabupaten Serang dan menjadi pilihan masyarakat. Sekolah MA Negeri 2 Serang dibangun atas kesadaran masyarakat sekitar dan dengan dana swadaya masyarakat.

Penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terfokus pada visi MA Negeri 2 Serang. MA Negeri 2 Serang, dibangun pada tahun 2011 dan memperoleh akreditasi B pada tahun 2014. MA Negeri 2 Serang memiliki visi Berakhlak Mulia, disiplin, unggul dan berwawasan IPTEK dengan berlandaskan IMTAQ. Visi tersebut menjadi pondasi dasar untuk setiap kebijakan-kebijakan strategis yang diterapkan di MA Negeri 2 Serang.

Keunggulan MA Negeri 2 Serang yang menjadi daya tarik masyarakat adalah penekanan pada pendidikan karakter untuk mewujudkan visi sekolah yang

---

[6] Wawancara dengan Nur Aziz, Pengawas MAN Kab Serang, di ruang Lobby MAN 2 Kab Serang, 23 September 2018.

pertama yaitu berakhlak mulia, disiplin, unggul dan berwawasan IPTEK dengan berlandaskan IMTAQ, serta kegiatan-kegiatan seperti camp, outbond, leadership training yang bertujuan memupuk jiwa kepemimpinan siswa. Pelayanan yang ramah serta adanya hubungan yang harmonis antara sekolah dan orang tua juga menjadi keunggulan yang ada di MA Negeri 2 Serang.

Dalam upaya untuk menjaga arah proses pencapaian visi tersebut, MA Negeri 2 Serang menyusun Rencana Kerja Sekolah. Proses perumusan rencana kerja sekolah, pengimplementasiannya, dan pengevaluasian untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan aktivitas dari manajemen strategis yang menarik untuk dikaji. Keberhasilan mengimplementasikan manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja sekolah/madrasah serta pengimplementasian rencana kerja sekolah membutuhkan dukungan dan kemampuan seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan rencana-rencana yang telah dirumuskan. Dengan demikian, hal ini menjadi hal yang menarik peneliti untuk mengkaji tentang implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja madrasah di MA Negeri 2 Serang-Banten.

Sebagai suatu lembaga pendidikan yang berkomitmen untuk menjadi sekolah terbaik di Kabupaten Serang, tentunya MA Negeri 2 Serang harus memiliki strategis-strategis agar dapat bersaing dengan sekolah/madrasah lain.

Strategis-strategis tersebut juga harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah. Perumusan strategis dan mengimplementasikan strategis serta kemudian

mengevaluasi strategis tersebut adalah merupakan bagian-bagian dari manajemen strategis, di mana di dalam implementasi manajemen strategis ini untuk mencapai tujuan dan dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja madrasah yang bersifat jangka panjang dan Rencana Kerja Tahunan yang merupakan penjabaran dari rencana kerja madrasah dan bersifat jangka pendek untuk 1 tahun.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas masalah dalam penelitian ini diidentifkasikan sebagai berikut :

1. Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam penyusunan RKM.
2. Kurangnya waktu yang dimiliki (SDM) untuk melakukan penyusunan RKM.
3. Kurangnya pembinaan dan pendampingan dalam penyusunan RKM.
4. Kurangnya pemahaman stakeholder madrasah dalam menyusun RKM.
5. Kurangnya pemahaman stakeholder madrasah terhadap pelaksanaan RKM.

C. Fokus Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penting untuk melakukan fokus masalah agar penelitian yang dilakukan tidak terlalu luas dan melebar. Penulis memberi fokus permasalahan dalam penelitian ini yaitu: implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja madrasah di MA Negeri 2 Serang.

D. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
2. Bagaimana pelaksanan implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
3. Apa faktor penghambat dan pendukung implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
4. Bagaimana pemecahan masalah implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
5. Bagaimana hasil implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perencanaan implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
2. Untuk mengetahui pelaksanaan implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?

3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
4. Untuk mengetahui pemecahan masalah implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?
5. Untuk mengetahui hasil implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja di MA Negeri 2 Serang?

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini dapat menambah pengertian dan pemahaman yang mendalam tentang implementasi manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja madrasah sehingga dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan kerja disekolah.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Siswa

      1) Meningkatkan pengetahuan bagi siswa dalam hal implementasi manajemen strategis penyusunan rencana kerja madrasah.
      2) Meningkatkan pemahaman dan wawasan dalam implementasi manajemen strategis penyusunan rencana kerja madrasah.

b. Bagi Guru

1) Sebagai bahan masukan untuk menambah pengetahuan bagaimana implementasi manajemen strategis penyususnan rencana kerja madrasah.
2) Meningkatkan pemahaman implementasi manajemen strategis penyusunan rencana kerja madrasah.
3) Untuk mengetahui faktor pendukung maupun faktor penghambat dalam implementasi manajemen strategis penyusunan rencana kerja madrasah.

c. Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pendidikan khususnya mengenai manajemen strategis dalam penyusunan rencana kerja madrasah serta memberi pengetahuan baru bagi peneliti dan lembaga pendidikan untuk dijadikan acuan atau referensi pada masa yang akan datang.

G. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini disusun dalam lima bab yang sistematisnya penulis jabarkan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan; terdiri dari Latar Belakang Masalah, Identifikasi Masalah, Fokus Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

Bab II Landasan Teori; Manajemen Strategis terdiri dari; Manajemen Strategis Perspektif Islam, Definisi Manajemen Strategis, Implementasi Manajemen Strategis, Ruang Lingkup Manajemen Strategis. Pengertian Madrasah terdiri dari; Konsep Rencana Kerja, Pengertian Rencana Kerja Madrasah, Tujuan dan Manfaat Penyusunan Rencana Kerja, Landasan Hukum Rencana Kerja Madrasah, Langkah Penyusunan Rencana Kerja Madrasah dan Langkah Penyusunan Rencana Strategis Madrasah.

Bab III Metodologi Penelitian; terdiri dari Tempat dan Waktu Penelitan, Pendekatan Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data.

Bab IV Deskripsi Hasil Penelitian dan Pembahasan; Implementasi Manajemen Strategi Penyusunan Renana Kerja di MA Negeri 2 Serang, meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Deskripsi Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian.

Bab V Penutup; terdiri dari Kesimpulan dan Saran-saran.