

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen berasal dari to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹ Wheelen dan Hunger menjelaskan bahwa Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminology manajemen ,maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai:

Proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis

¹ Melayu Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Madrasah* (Jakarta :Bumi Aksara,2013), h.1.

madrasah dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.²

Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan)³. Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (Q.S. As-Sajadah : 5).

Menurut Hasibuan, manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk

² Ismail Sholihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung : Erlangga, 2012), h 64.

³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2018), Cet. XIII, h. 362.

mengkordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.⁴ Islam sangat mencintai orang-orang yang teratur. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (QS.Ash-Shaff : 4).

Berdasarkan ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menyukai orang-orang yang memiliki barisan yang teratur, maksudnya memiliki manajemen yang kuat begitu juga dengan organisasi jika memiliki manajemen yang kuat maka organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk

⁴ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam....*, h. 2.

memenangkan suatu peperangan.⁵ Menurut Assauri strategi merupakan suatu pernyataan yang mengarahkan bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dalam suatu organisasi, dalam upaya pencapaian tujuan, dan sasaran organisasi tersebut. Strategi harus dapat menggambarkan arah keputusan yang tepat atau cocok.

Menurut J. David Hunger & Thomas Weelen Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (renstra), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Strategi sering pula dikaitkan dengan upaya pengintegrasian dan pengalokasikan sumber-sumber daya, dan kompetensi organisasi, agar dapat memperoleh keberhasilan di dalam lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.⁶

⁵ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2012), h.15

⁶ Sofjan Assauri, *Strategic Management, :Sustainable Competitiv Advantages* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada , 2016), h.3-4

Lebih lanjut, pengertian manajemen strategis diungkapkan oleh Daft yakni seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplemtasikan startegi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkunganya untuk meraih sasaran organisasi.⁷

Kepemimpinan yang bersifat *sentralistik* yang salah satu cirinya adalah *one man show* kurang efektif dalam manajemen pendidikan. Sebagai solusinya, semestinya pemimpin banyak mendelegasikan tugasnya sehingga akan menimbulkan rasa dihargai pada diri bawahan. Nabi Musa juga pernah menggunakan metode pendelegasian ini, sebagaimana ayat :

وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ
الْمُفْسِدِينَ {142}

Artinya : Dan Musa berkata kepada saudaranya, Harun, “Gantikanlah aku dalam memimpin kaumku dan perbaikilah

⁷ Richard L Daft, *Manajemen, Management*, Terjemahan Email Salim, Tinjung Desy Nursanti, Maryanmi Hermanto (Jakarta : Erlangga, 2013), h.301

dan janganlah kamu mengikuti jalan orang-orang yang berbuat kerusakan (QS. Al-A'rof/7;142).

Pengertian manajemen strategis secara lengkap dijabarkan oleh Kusnadi, dalam pengantar manajemen strategis menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai yang diharapkan.⁸

Salah satu tugas pemimpin pada lembaga pendidikan adalah melakukan ceking tentang kedisiplinan seluruh pendidik maupun tenaga kependidikan sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal tidak terjadi ketimpangan. Cek personil ini juga pernah dilakukan oleh Nabi Sulaiman

⁸ Kusnadi, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Malang : Universitas Brawijaya, 2013), h.17

yang anak buahnya ada dari binatang, sebagaimana ayat berikut :

وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لِأَرَى الْهُدُودَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ

Dan dia memeriksa burung-burung itu lalu berkata, 'Mengapa aku tidak melihat Hudhud, apakah ia termasuk yang tidak hadir?' (QS.An-Naml/27;20).

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen strategis lebih luas dikemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh disebut (VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimilasi pencapaian

tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁹

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini, menentukan, dan merumuskan kinerja masa depan, kemudian mengimplemetasikan, dan mengevaluasi untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. Manfaat Manajemen strategis

Menurut Nawawi, dalam mengimplemetasikan manajemen strategis di lingkungan organisasi terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha untuk mewujudkan secara efektif, dan efisien sebagai berikut :

Organisasi kerja menjadi dinamis karena RENSTRA RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan analisis lingkungan (analisis

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang pendidikan*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012), h 149

eksternal) yang selalu berubah terutama pengaruh globalisasi; Implementasi manajemen strategi melalui berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif, dan efisien; Manajemen strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan RENSTRA dan/atau RENOP; Manajemen strategi menuntun semua yang terkait untuk berpartisipasi yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense responsibility*), dan perasaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*).¹⁰

Senada dengan hal tersebut, Salusu berpendapat bahwa terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, di antaranya yaitu : Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan

¹⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang pendidikan....*, h 183-184.

menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya, dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi, manajemen strategis dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.¹¹

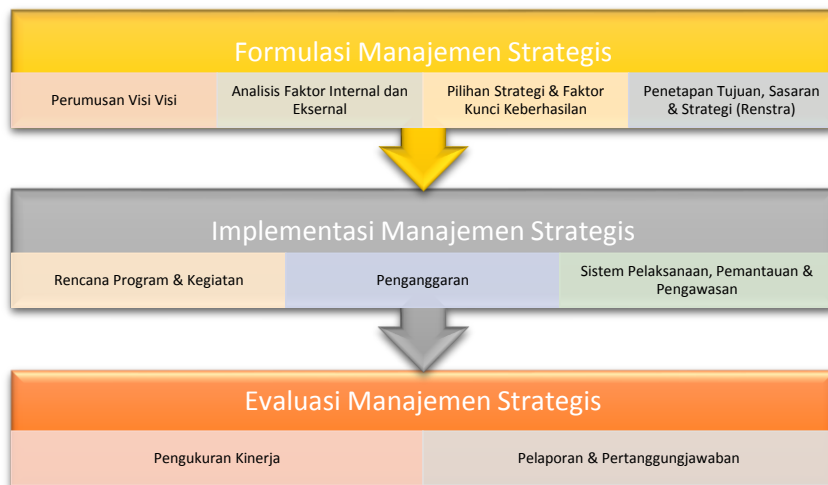
Berdasarkan pemaparan di atas, jelas bahwa implementasi manajemen strategi dalam dunia pendidikan dapat memberi manfaat-manfaat yang baik dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan pada masing-masing satuan lembaga pendidikan.

3. Model Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan sesuatu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi, pengemabangan kebijakan dan

¹¹ J.Salusu,*pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta : Grasindo,2013),h.495

perencanaan untuk mencapai sasaran mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan, dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 2.1
Aspek penting/Model Manajemen Strategis

Sedarmayanti menyebutkan tentang aspek penting pada model manajemen strategis sebagai berikut : Formulasi Manajemen Strategis meliputi Perumusan Visi dan Misi, analisis faktor internal dan eksternal, pilihan strategi dan faktor kunci keberhasilan dan penetapan tujuan, sasaran dan strategi (renstra). Implementasi manajemen strategis meliputi rencana program dan kegiatan, penganggaran dan

sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan. Dan evaluasi manajemen strategis pengukuran kinerja, dan

Model Manajemen Strategis meliputi: (1) perumusan strategis mencerminkan adanya tujuan dan sasaran organisasi untuk menjabarkan visi organisasi (2) implementasi strategi menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan (3) evaluasi strategi merupakan aktivitas untuk mengukur, mengevaluasi dan member umpan balik kinerja organisasi.

B. Tahapan Manajemen Strategis

Ilmu manajemen strategis dalam dunia pendidikan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari implementasi manajemen strategi yang telah dikembangkan dan dirasakan keberhasilannya pada dunia usaha. Adapun proses manajemen strategi dalam ranah perusahaan diungkapkan oleh Siagian melalui 12 tahapan sebagai berikut : (1) Perumusan misi organisasi ; penentuan profil organisasi; (2) analisis lingkungan (3) analisis dan pilihan strategi; (4) penetapan sasaran jangka panjang; (5) penentuan strategi

induk; (6) penentuan strategi operasional; (7) penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan; (8) perumusan kebijakan; (9) pelembagaan strategi; (10) penciptaan sistem pengawasan; (11) penciptaan sistem penilai; dan (12) penciptaan sistem umpan balik.¹²

Abu Sin merumuskan empat persyaratan yang harus ada dalam manajemen Islami, yaitu sebagai berikut: 1. Landasan nilai-nilai dan akhlak Islami, manajemen Islami harus berdasarkan universal nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan dan kesederajatan insani. 2. Seluruh aktivitas manajemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah SWT. Nilai-nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan. 3. Hubungan atasan dengan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat Islam, hubungan antar manusia yang sederajat, mendapatkan perlakuan yang sama, dan berprinsip pada nilai-nilai universitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan dan keseimbangan antara hak dan kewajiban. 4. Manajemen Islam

¹² Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik...*, h.30

yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama, menjadi salah satu alternatif dalam menyelesaikan problem individu dan sosial ditengah-tengah zaman yang semakin tidak menentu secara moral.

Sejalan dengan hal tersebut, Wheelen dan Hunger dalam Solihin menyebutkan bahwa model manajemen strategis yang digunakan dalam sebuah lembaga terdiri dari tiga elemen yang meliputi :

1. Formulasi Manajemen Strategis

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. aktivitas tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu: analisis strategi, perencanaan strategi, pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan dimana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan.

Planning adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Saefullah, 2012;22). Dalam Al Qur'an ditemukan ayat sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ {18}

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dibuatnya untuk hari esok, dan bertakwalah kepada Allah, sungguh Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Hasyr/59;18.)

Menurut Muhammad Ali al-Shabuni yang dimaksud dengan *ولتتنظر لغد قدمت* adalah hendaknya masing-masing individu memperhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi Hari Kiamat. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (Planning). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan

dengan tertib. Dalam ayat 18 ini Allah memanggil semua orang yang beriman supaya benar-benar melaksanakan takwa kepada Allah dengan menjalankan semua perintahnya dan menjauhi larangannya, kemudian bersiap-siap membenahi, membekali diri untuk menghadapi maut dari dalam kubur hingga di akherat kelak supaya lebih memperbanyak bekal yang berarti lebih beruntung dan terjamin bahagiannya¹³

Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu diformulasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut.

Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi.

¹³ Salim Bahreisy dan Said Bahreisy, Terjemah Ibnu Katsir jilid 8, (Bina ilmu, 2011) hlm.96

organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 lampiran 1 bagian II huruf B dijelaskan bahwa

“Keterkaitan antara Renstra K/L dengan Visi Misi Presiden yaitu bahwa dalam penyusunan Renstra K/L harus memperhatikan kesesuaian dengan Visi dan Misi (platform) Presiden terpilih. Bagi Kementerian/Lembaga yang memiliki kontrak kinerja dengan Presiden terkait pencapaian Visi dan Misi Presiden maka kontrak kinerja tersebut harus pula tercermin dalam dokumen Renstra K/L”.

Menurut Sedarmayanti, tahap formulasi dimulai dengan perumusan visi misi dan nilai. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis/melakukan pencermatan lingkungan *Internal* dan *Eksternal*, analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, serta terakhir meleakaukan penetapan tujuan, sasaran dan strategi.

a. Perumusan Visi dan Misi

Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan *internal* dan kehandalan inti seluruh organisasi. Menurut

Jamal Ma'mur Asmani merupakan idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi.¹⁴ Selanjutnya untuk mengetahui visi yang baik Danin mengungkapkan beberapa indikator visi yang baik sebagai berikut: visi yang mampu merangsang kreativitas, dan bermakna secara fisik psikologis baik kepala madrasah, guru, staf tata usaha dan anggota komite madrasah, visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala madrasah, guru, staf tata usaha dan anggota komite sekolah untuk tumbuh secara professional, visi yang dapat mereduksi setiap egoistik-individual atau egoistik-unit ke format berpikir kolegialitas dan berkerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain, visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala madrasah, guru, staf tata usaha dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan serta menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis, dan visi yang mampu merangsang

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Membangun Organisasi Sekolah* (Jogyakarta : Diva Press, 2012), h.48

seluruh anggota, dari yang hanya bekerja secara proforma ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien dengan akuntabilitas tertentu.¹⁵

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 BAB 1 Pasal 1 Angka 12 menyatakan :

“Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan”.

Misi merupakan terjemahan dari visi yang berisi program-program jangka pendek, menengah dan panjang. Misi merupakan penjabaran tujuan yang dicapai dalam kurun waktu tertentu, serta digunakan sebagai program pokok madrasah. Komariah dan Triatna menyebutkan ciri-ciri sebagai berikut: Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu panjang, Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi, Secara implisit menggambarkan citra yang hendak di proyeksi ke masyarakat luas. Merupakan pencerminan jati

¹⁵ Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademi* (Jakarta : Bumi Aksara,2007), h 73-74

diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara. Menunjukkan produksi yang menjadi andalan. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang di upayakan untuk memuaskan para pelanggan.¹⁶

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 BAB 1 Pasal 1 Angka 13 dijelaskan bahwa

“Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi”.

Misi madrasah berjalan dengan baik mengindikasikan kepemimpinan di sekolah berjalan baik pula. Kepemimpinan yang baik tersebut mengindikasikan bahwa manajemen persekolahan telah berfungsi sebagaimana mestinya. Siklus ini harus dijaga mobilitas dan kontinuitasnya tersebut. Unsur yang paling bertanggung jawab dalam menjaga mobilitas dan kontinuitas tersebut, baik secara vertikal maupun horizontal adalah kepala madrasah. Berdasarkan hal tersebut kepala

¹⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionari Leadership; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta :Bumi Aksara, 2008), h 87-88

madrasah harus melaksanakan fungsinya dengan baik. Fungsi-fungsi kepala madrasah sebagai manajer adalah seperti perencanaan, pengorganisasian, Pelaksanaan kegiatan, dan juga melakukan evaluasi.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Pasal 4 Angka 2

“Renstra K/L sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan penjabaran Visi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran Program Prioritas Presiden”.

b. Analisis Lingkungan *Internal*

Analisis lingkungan merupakan serangkaian gambaran kondisi lingkungan organisasi yang meliputi lingkungan *internal* dan *eksternal*, lingkungan internal meliputi variabel kekuatan dan kelemahan yang meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Bab III Huruf D dijelaskan bahwa

“potensi dan permasalahan Kementerian/Lembaga menjelaskan mengenai analisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup Kementerian/Lembaga maupun nasional yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan oleh RPJMN yang menjadi lingkup kewenangan Kementerian/Lembaga”.

Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen meliputi: struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personilnya, sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal, Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia, Biaya operasional berikut sumber dananya, dan faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasinya yang sudah ada, maupun yang secara

potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.¹⁷

Proses melakukan analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan dan memadukan informasi manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operas, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen organisasi.¹⁸

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) Dan ancaman (*threats*) dan terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan tugas dan lingkungan sosial. Lebih lanjut, Siagian membagi lingkungan *eksternal* dekat dan *eksternal* jauh.

Lingkungan *eksternal* dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak kegiatan-kegiatan operasional organisasi seperti sebagai kekuatan kondisi dalam lingkup dimana

¹⁷ Akdon, *Strategi For Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2013), h 112

¹⁸ Sedarmayati, *Manajemen Strategis (Bandung: PT Refika Aditama, 2016)*, h 111

organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar dan sebagainya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas secara tidak langsung memengaruhi kekuatan operasional organisasi.¹⁹

Dari kedua analisis ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dengan bertolak dari hasil telah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi dan misi madrasah.

Tujuan analisis lingkungan untuk dapat memenuhi lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga

¹⁹ Sondang P, Siagian, *Manajemen Stratejik....*, h. 33

dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

Analisis lingkungan dilakukan dengan mencoba menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Menurut Wheelen and Hunger dalam Solihin salah satu alat analisis situasional yang paling bertahun lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT adalah identifikasi *distinctive competencies* perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan serta sejumlah peluang yang selama ini belum dimanfaatkan perusahaan, misalnya akibat adanya kekurangan dalam kemampuan internal perusahaan.²⁰

Adapun Analisis SWOT tersebut meliputi: Kekuatan (*strength*) adalah sesuatu kondisi dimana internal organisasi mampu melakukan semua tugasnya secara sangat baik, Kelemahan (*weakness*) adalah kondisi dimana internal

²⁰ Ismail Solihin, Manajemen Strategik..., h 163.

organisasi kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik di karenakan sarana dan prasarananya kurang mencukupi, Peluang (*opportunity*) adalah suatu potensi menguntungkan yang dapat diraih oleh organisasi yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak atau lingkungan eksternal, dan Ancaman (*threats*) adalah suatu keadaan dimana organisasi mengalami kesulitan yang disebabkan oleh faktor lain yang tidak lain adalah lingkungan eksternal, yang jika dibiarkan maka organisasi akan mengalami kesulitan dikemudian hari.²¹

Untuk dapat membangun strategi yang mempertimbangkan hasil dari analisis SWOT, dibangunlah TOWS Matriks. TOWS Matriks (TOWS hanya kebalikan atau kata lain dalam ungkapan SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digambarkan melalui empat set alternatif strategi.

²¹ Ismail Solihin, Manajemen Strategik..., h 170.

Dari hasil komposisi akan diperoleh banyak kemungkinan strategi yang dapat dilakukan madrasah. Madrasah harus berani memilih beberapa strategi yang kritikal dan memberikan dampak terbesar bagi kemajuan madrasah. Madrasah harus mempertimbangkan pemilihan kemajuan madrasah harus mempertimbangkan pemilihan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai madrasah dan tanggung jawab madrasah terhadap lingkungan sekitar. Dengan mempertimbangkan hal-hal diatas, maka akan diperoleh strategi yang diterima oleh warga madrasah dan masyarakat sekitar.

c. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan

Strategi adalah pedoman atau aturan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang terbatas, dengan terus menerus secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan faktor lingkungan internal dan eksternal.²²

²² Akdon, *Strategic For Educational Management....*, h 115

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Bab III Huruf D dijelaskan bahwa

“Bab ini menjelaskan mengenai rumusan Arah Kebijakan dan Strategi Nasional, yang selanjutnya dijabarkan dalam Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian/Lembaga. Bab ini disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran nasional serta sasaran strategis Kementerian/Lembaga”.

Analisis pilihan strategi dapat dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan strategi, berupa analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan penyimpulan hasil dari analisis SWOT ini berupa kesimpulan analisis faktor internal (KAFI) dan kesimpulan analisis faktor eksternal (KAFE). Melalui KAFI dan KAFE inilah, dapat dibuat matriks SWOT (TOWS) dalam rangka menentukan asumsi (alternatif) strategi atau lebih lanjut disebut matriks KAFI VS KAFE. Rangkaian pilihan strategi yang di dapat dari matriks KAFI VS KAFE dimasukkan ke dalam sebuah matriks yang dinamakan Matriks

penetapan urutan Asumsi pilihan strategi dengan diberi pembobotan sesuai dengan faktor keterkaitan atau kedekatan dengan visi, misi, dan nilai yang diyakini organisasi.²³

Strategi pencermatan lingkungan internal (PLI), pencermatan lingkungan (Eksternal) terhadap KAFI, dan KAFE akan menghasilkan faktor kunci keberhasilan (FKK). Secara ringkas, rangkain tahapan proses ini dapat disimpulkan sebagai berikut: Analisis SWOT terhadap KAFI dan KAFE untuk menghasilkan asumsi strategi, Penetapan urutan asumsi strategi dan pilihan strategi dengan mengadakan pembobotan berdasar tingkat keterkaitan masing-masing asumsi strategi dengan visi, misi, dan nilai (Analisis Strategi dan Pilihan (ASAP) atau *Analysis and Choice*), dan Hasil analisis berupa urutan asumsi pilihan strategi dan dipilih empat sampai tujuh asumsi strategi untuk ditetapkan sebagai faktor kunci keberhasilan.

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang sangat mempengaruhi dan berfungsi untuk lebih

²³ Sedermayanti, Manajemen Strategis..., h 130-133

memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif, dan efisien. Liputan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkah keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor keberhasilannya sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien. Faktor kunci keberhasilan sangat membantu pengembangan perencanaan strategi, agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan. Faktor kunci keberhasilan dapat dijadikan jembatan antara misi dengan tujuan organisasi.²⁴

d. Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi (rencana Strategis)

Perumusan tujuan biasanya hanya dua/tiga butir untuk faktor Faktor Kunci Keberhasilan, sehingga memberi ukuran lebih spesifik dan akuntabel. Tujuan mencerminkan pernyataan kondisi yang diinginkan bukan merupakan proses/aktivitas. Untuk merumuskan tujuan yang baik perlu

²⁴ Akdon, *Strategi Ic For Educational Management*...., h 134.

didasarkan pada Faktor kunci keberhasilan yang dihasilkan dari analisis lingkungan strategi dengan mengkaji relevansinya dengan misi organisasi.²⁵ Menurut Akdon, pencapaian tujuan dapat menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja organisasi. Tujuan mempunyai kriteria sebagai berikut: harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi, pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi, akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu, cenderung untuk secara esensial tidak berubah kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah tercapai, biasanya secara relatif jangka panjang, yaitu sekurang kurangnya tiga tahun atau lebih namun tetap disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi, harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan, tujuan

²⁵ Akdon, *Strategi Ic For Educational Management*...., h 137.

menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan, tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi, harus menantang, namun realitas, dan dapat dicapai.²⁶

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 huruf c dijelaskan bahwa

“Tujuan dan sasaran strategis Kementerian/ Lembaga disusun berdasarkan hasil identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi pada langkah sebelumnya dalam rangka mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi Kementerian/Lembaga. Pada tingkat organisasi Kementerian/Lembaga, Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga berada pada tingkat kinerja dampak (impact). Tujuan merupakan penjabaran Visi dan Misi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai Sasaran Program Prioritas Presiden”.

Sementara itu, sasaran merupakan gambaran hal yang ingin diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Sasaran organisasi

²⁶ Akdon, *Strategi Ic For Educational Management....*, h 144

merupakan kegiatan integral, tak terpisahkan dari sebuah proses perencanaan strategis. Sasaran fokusnya pada *action*, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terperinci dapat diukur dan dapat diwujudkan. Sasaran harus menyatakan alokasi anggaran/ sumber yang akan mendukung pelaksanaan kegiatan.²⁷

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian c dijelaskan bahwa

“Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga (Outcome/Impact) merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh Kementerian/Lembaga yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (outcome) dari satu atau beberapa program”..

Menurut Saefullah, Organizing adalah kerja sama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Kata kunci dalam pengertian ini adalah kerjasama yang terstruktur.

Dalam Al-Qur'an terdapat ayat berikut:

²⁷ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 139.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

Sungguh Allah menyukai orang-orang yang berjihad di jalan-NYA dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh (QS. Ash-Shoff/61;4).

Indikator sasaran meliputi: ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dalam kurun waktu rencana strategi, ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi, dan menjadi patokan penilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai misi dan visi organisasi.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian c

“Indikator Kinerja Sasaran Strategis Kementerian/ Lembaga merupakan alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga. Setiap Sasaran Strategis dapat memiliki lebih dari satu indikator kinerja Sasaran Strategis. Indikator Kinerja Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga dapat dirumuskan sama dengan Indikator Kinerja Sasaran pembangunan yang ada dalam RPJMN sesuai dengan bidang tugas fungsi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan/atau setingkat

lebih rendah dari indikator kinerja sasaran pembangunan yang ada dalam RPJMN, sepanjang relevan dengan Sasaran Strategis Kementerian/ Lembaga yang dirumuskan sesuai dengan Visi, Misi, dan tugas fungsi Kementerian/Lembaga”.

Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang. Strategi organisasi mencakup kebijakan, program, dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya.

Rencana Strategis meliputi penetapan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program (pada saatnya akan dioperasionalkan dalam bentuk kegiatan pada rencana kerja tahunan). Rencana strategi merupakan kelanjutan dari faktor kunci keberhasilan, dimana setiap Faktor kunci keberhasilan akan memandu penetapan tujuan dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran, dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program.²⁸

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga

²⁸ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, hh. 141-142.

Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian d menyebutkan

“Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian/ Lembaga memuat langkah yang berupa program indikatif untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Strategis. Program harus mendukung sasaran RPJMN sesuai dengan bidang terkait”.

Interaksi antar anggota organisasi dalam kesatuan manajemen sangat diperlukan untuk menentukan tujuan, menerapkan program dan mempertanggung-jawabkannya. Di sinilah terjadinya pertarungan ide dalam perencanaan, tarik menarik antar kepentingan dalam pelaksanaan yang sangat mungkin terjadinya penyimpangan dari tujuan semula, bahkan tidak mungkin melanggar norma budaya dan aturan agama. Saat di akhirat pun akan dimintai pertanggungjawaban, namun bersifat individual, sebagaimana firman Allah :

وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ
تَخْتَلِفُونَ {164}

Artinya: Seseorang yang berdosa tidak akan memikul dosa

orang lain. Kemudian kepada Tuhanmu kamu kembali, dan akan diberitakanNYA kepadamu tentang apa yang kamu perselisihkan (QS. Al-An'am/7;164).

Komponen dalam rencana strategi paling tidak terdiri dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi. Rencana strategi meliputi keseluruhan kegiatan proses perencanaan strategi dari visi, misi, nilai-nilai sampai menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi yang berisi kebijakan dan program. Dari hasil analisis lingkungan strategi diperoleh rumusan faktor keberhasilan. Setiap Faktor kunci keberhasilan dirinci lebih lanjut menjadi beberapa sasaran dan masing-masing sasaran memiliki beberapa strategi yang akan dituangkan dalam kebijakan dan program.

2. Implementasi Manajemen Strategis

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik,

manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda, dan bagaimana cara mengatasinya.

Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan, dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam. Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui manajemen strategis. Tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi, dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas, dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan.²⁹

Planning dan organizing tidak akan menghasilkan apa-apa bila tidak ditindak lanjuti dengan eksekusi, pelaksanaan atau penerapan. Sikap seperti ini sangat tidak disukai Allah sebagaimana firmanNya :

²⁹ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik....*, hh. 78-79

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ {3}

Artinya : Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan (QS.Ash-Shoff/61;3)

Perencanaan dan pengorganisasian hanya akan menjadi sia-sia bila tidak dilanjutkan dengan pelaksanaan, bahkan Allah memilih diksi “*kaburo maqtan*” untuk kasus seperti ini.

a. Rencana Program dan Kegiatan (Perencanaan Kinerja)

Proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategii hasilnya *annual performance plan* (Rencana Kerja Tahunan). Perencanaan kinerja adalah aktivitas pengambilan keputusan di depan tentang tingkat capaian kinerja yang diinginkan dan dihubungkan dengan tingkat pelaksanaan program/kegiatan. Perencanaan kegiatan memberi target tentang apa yang harus dicapai dalam pelaksanaan program/kegiatan. Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja

sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran.³⁰

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian f disebutkan bahwa

“Program merupakan instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga, dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh Kementerian/Lembaga untuk mencapai Sasaran dan Tujuan pembangunan”.

Dari segi jangka waktunya, perencanaan ada yang berupa jangka pendek, menengah dan panjang. Ketiga perencanaan tersebut dibuat dalam cakupan kehidupan dunia yang itu juga dibolehkan Allah yang kesemuanya merupakan proses awal untuk menuju kehidupan yang labadi yaitu kehidupan di kampung akhirat. Untuk itulah rencanaan jangka pendek harus menunjang pencapaian rencanaan jangka menengah.

³⁰ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 143.

Rencana jangka menengah harus menuju tercapainya rencana jangka panjang dan rencana jangka panjang harus dalam upaya mencapai tujuan rencana jangka abadi. Perintah untuk mengutamakan jangka abadi ini seperti Firman Allah :

وَابْتِغِ فِي مَاءِ آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ {77}

Artinya :Dan carilah apa yang dianugerahkan Allah kepadamu ,yaitu negeri akhirat dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi. (QS. Al-Qoshosh/28;77).

Adapun manfaat rencana kinerja sebagai berikut: (1) Menghubungkan perencanaan strategi, rencana aksi dan perencanaan operasional terinci, (2) Membantu pencapaian hasil pelaksanaan program/kegiatan, (3) Memudahkan proses pengukuran kinerja, (4) Membantu pemantauan dan evaluasi kinerja, (5) Membantu menetapkan tujuan kinerja pada periode yang akan datang, (6) Memudahkan penetapan spesifikasi kontrak pekerjaan atas dasar capaian kinerja.

Cara merencanakan kinerja yaitu: (1) Melihat pengalaman masa lalu, (2) Melihat kemampuan pengarahannya sumber daya yang ada, (3) Menentukan dan memperdiksi tahap pelaksanaan program/kegiatan, (4) Mengecek dan menguji keterkaitan antara strategi dan sasaran yang hendak dicapai, (5) Menentukan perkiraan capaian dengan memperkirakan kemajuan program/kegiatan.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian f disebutkan bahwa

“Kegiatan merupakan bagian dari program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat Eselon II yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengeralihan sumberdaya baik yang berupa personil (sumberdaya manusia), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana, dan/atau kombinasi dari beberapa atau semua jenis sumberdaya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa”.

Perencanaan kinerja dimulai dari: (1) Mempelajari dan menentukan tingkat kinerja yang diinginkan dengan sasaran yang ingin dicapai, (2) Hasil segera yang diharapkan dapat dicek dalam waktu tidak lama sesudah pelaksanaan program

dan kegiatan, (3) Menentukan indikator kinerja yang mudah pengumpuland datanya.³¹

Tahapan menentukan target kinerja: (1) Mempelajari dan menentukan tingkat kinerja yang diinginkan dengan sasaran yang ingin dicapai, (2) Menentukan tingkat kinerja dengan mempertimbangkan tahapan pelaksanaan program/kegiatan, (3) Mempertimbangkan kemampuan riil pengarahannya sumber daya, (4) Menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan dalam bentuk target

Menentukan indikator kinerja yaitu (1) Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi/perusahaan, (2) Ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan, (3) Menjadi patokan penilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan kegiatan dalam mencapai misi dan visi organisasi/perusahaan, (4) Terdiri dari indikator *inputs* (masukan), *outputs* (keluaran), *outcomes* (hasil), *benefits* (manfaat), dan *impacts* (dampak).

³¹ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 144.

Adapun kelompok indikator kinerja yaitu: Masukan (outputs) yaitu sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program berjalan untuk menghasilkan keluaran, 2) Keluaran (outputs) yaitu segala sesuatu produk sebagai hasil langsung pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan. 3) Hasil (outcomes) yaitu sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah, merupakan ukuran seberapa jauh produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan/harapan masyarakat. 4) Manfaat (benefits) yaitu kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat, dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses publik. 5) Dampak (impacts) yaitu ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan/kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.³²

Syarat indikator kinerja yaitu: spesifik, jelas untuk menghindari salah-interpretasi, dapat diukur objektif (kualitatif

³² Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 145.

dan kuantitatif), mengandung aspek relevan, harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, proses, output, outcome, benefit, dan impact. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan. Efektif, data mudah diperoleh, diolah, dan dianalisis.

b. Penganggaran

Definisi penganggaran berbeda dengan anggaran. Penganggaran adalah Proses menyusun anggaran/ suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi, pembagian tugas, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi. Sedangkan Anggaran (*Budget*) adalah hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan atau hasil dari penganggaran tersebut.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian E angka 3 bagian g disebutkan bahwa

“Perencanaan kebutuhan pendanaan merupakan detail penjabaran strategi pendanaan program dan kegiatan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Pendanaan bersumber yang dibiayai oleh APBN termasuk melalui skema KPBU”.

Dalam proses menggunakan sumber daya kemudian menghasilkan produk sampai pada memasarkan produk tersebut perusahaan perlu membuat suatu perencanaan yang baik agar operasi dapat berjalan sehingga bisa mencapai tujuan utama yaitu memperoleh laba maksimum. Jadi pada dasarnya anggaran ini adalah rencana kerja organisasi atau perusahaan di masa mendatang. Proses penyiapan anggaran inilah yang disebut penganggaran

Menurut M. Nafarin, Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.³³

³³ M. Nafarin, Penganggaran Perusahaan, Salemba 4, Jakarta: Erlangga, 2000), h.45.

Dalam penganggaran (*budgeting*) terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui agar anggaran tersebut dapat digunakan oleh organisasi atau instansi. Tahapan tersebut antara lain:

a) Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal yaitu: (1) Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebaikan dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran, dan (2) Membentuk panitia penyusun anggaran.³⁴

b) Persiapan Anggaran

Dalam persiapan anggaran bagian-bagian yang terkait dengan anggaran mengadakan rapat untuk membuat suatu anggaran, dalam pembuatan suatu anggaran ditentukan juga ramalan penjualan setelah penyusunan ramalan penjualan bagian

³⁴ Rudianto, *Penanggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 65.

pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun anggaran.³⁵

c) Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan: (1) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, (2) Koordinasi dan peneelaahan komponen anggaran, dan (3) Pengesahaan dan pendistribusian.

4. Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi aggaran setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.³⁶

Anggaran sangat berpengaruh terhadap jalannya kegiatan operasional produksi, anggaran juga berkaitan juga dengan beberapa fungsi yaitu:

Hubungan Peranggaran dengan Manajemen yaitu Fungsi Manajemen adalah menyusun perencanaan (planning),

³⁵ Rudianto, *Penanggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran.....*, h. 72.

³⁶ Rudianto, *Penanggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran.....*, h. 68.

pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), koordinator (coordinating), dan pengawasan (controlling) terhadap orang dan barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian sebelumnya (budget maupun manajemen), dapat disimpulkan bahwa budget sebagai alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Namun demikian budget sebagai alat bagi manajemen memiliki kelemahan: yakni: Budget disusun berdasarkan taksiran-taksiran, budget disusun dari berbagai data baik yang controlabel dan non controlabel, dan efektifitas dan efisiensi budget tergantung dari manusia sebagai pelaksana.

c. Sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan

1) Sistem Pelaksanaan

Sistem pelaksanaan rencana strategi membahas cara bagaimana mencapai tujuan, sasaran, dan karenanya merupakan faktor penting dalam mewujudkan visi dalam kerangka misi organisasi. Sistem pelaksanaan mencakup langkah yang perlu disiapkan dalam rangka menjamin

pencapaian sasaran dan tujuan, meliputi: bentuk organisasi pelaksana, tunjuk pelaksana, buat SOP, siapkan sarana, siapkan anggaran, buat jadwal pelaksanaan, pengumpulan data kinerja, diperlukan rencana pengumpulan data kinerja sebagai bahan pengukuran kinerja. Data kinerja dapat diperoleh dari dua sumber yaitu data internal, berasal dari sistem informasi yang dibangun dan diterapkan pada instansi yang bersangkutan, data eksternal, berasal dari luar instansi (data primer dan sekunder). Perlu direncanakan sistem informasi kinerja yang mengintegrasikan data yang dibutuhkan dari semua unit kerja yang ada dalam instansi bersangkutan.³⁷

2) Sistem Pemantuan

Pemantuan yaitu proses mengetahui adanya kesesuaian/penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan/sasaran organisasi. Adapun fungsi pemantauan yaitu untuk mengetahui tingkat kepatuhan dalam rangka azas disiplin, untuk dapat dilakukan auditing

³⁷ Sdermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 154.

terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat output/pelayanan yang dicapai, untuk memperoleh informasi dalam rangka membantu mengitung adanya perubahan sosial ekonomi sebagai dampak *outcame* dari program/kegiatan berhasil/mengalami kegagalan.

Pemantauan yang efektif memerlukan spesifik/standar dari suatu program/kegiatan, adanya ketentuan mengenai toleransi, prosedur pengumpulan informasi untuk umpan balik dan umpan ke depan.

Sistem pemantauan terdiri dari: Pencatatan pelaksanaan kerja dan tindakan berdasarkan rencana yang ditetapkan; pelaporan terhadap hasil catatan termasuk adanya penyimpangan terhadap rencana (standar), lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan; dan tanggapan dari penanggung jawab pelaksanaan kerja sehingga pelaksanaan program/kegiatan tetap berlangsung.

Tanggapan terhadap laporan pemantauan dapat bersifat koreksi/pencegahan. Tindakan koreksi dilakukan apabila timbul klaim/keluhan dari pelanggan internal/eksternal.

Penanggulangan diawali dengan penyelelidikan terhadap masalah, analisis untuk mencari jalan keluar, kemudian disusun rencana tindakan dan implementasinya *Plan, Do, Check and Action* (DPCA). Hasil disampaikan kepada atasan langsung dari yang bersangkutan. Tindakan pencegahan dilakukan dengan prosedur yang sama, bilamana perlu tindakan yang diambil adalah bersifat preventif. Tindakan koreksi/pencegahan didokumentasikan agar dapat dipantau efektivitasnya, fungsi ini perlu diletakan pada salah satu komponen organisasi yang sesuai, dan apabila diperlukan tindakan tersebut harus dibahas berkala dalam manajemen.³⁸

Pemantauan diperlukan informasi (dari dalam dan dari luar sistem) meliputi: strategi yang ditetapkan (kebijakan, program, kegiatan), sistem pelaksanaan, standar kinerja yang ditetapkan, informasi dari pihak terkait, fungsi pemantauan, untuk mengetahui tingkat kepatuhan, untuk dapat dilakukan auditing, apakah penggunaan sumber daya organisasi dan pemberian pelayanan dapat dicapai, untuk memperoleh

³⁸ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 156.

informasi dalam rangka membantu menghitung adanya perubahan sosial ekonomi sebagai dampak *outcomes* program/kegiatan organisasi, dan menghasilkan informasi yang menjelaskan mengapa *outcomes* dari program/kegiatan berhasil/mengalami kegagalan.³⁹

3) Sistem Pengawasan

Tujuan pengawasan untuk mengetahui: (1) apakah jalannya program/kegiatan dan keuangan telah dilakukan secara akurat dan akuntabel; (2) Apakah resiko terhadap organisasi dapat diidentifikasi dan dilakukan tindakan untuk meminimalkannya; (3) Apakah peraturan perundangan, prosedur kerja dan instruksi kerja telah ditaati; (4) Apakah standar yang ada telah diikuti; (5) Apakah SOP (*standard operation procedure*) digunakan efisien dan akuntabel, dan (7) Apakah tujuan dan sasaran rencana strategi telah tercapai.

Semuanya ini dimaksudkan untuk membantu masing-masing unit kerja organisasi supaya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Pengawasan seharusnya dilakukan

³⁹ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 157.

oleh unit organisasi yang berdiri bebas dan terdiri dari para profesional yang sanggup memberikan saran jalan keluar pemecahan masalah, baik yang bersifat koreksi maupun pencegahan. Pengawasan dilakukan minimal dua kali dalam setahun, kecuali pada kegiatan atau pada program yang menurut laporan pemantauan mengandung banyak penyimpangan. Pengawasan akan berhasil bila mampu menimbulkan hal berikut: Kreativitas dan semangat berkompetisi; Pelayanan yang murah/wajar; Outcome organisasi mengakibatkan terbukanya lapangan kerja; Kepuasan pelanggan dan *stakeholder*; Pelanggan (masyarakat) duduk pada kemudi organisasi; Kemajuan yang terus menerus; Fleksibilitas/keluwesannya dalam menghadapi perubahan; *Learning organization*; Standar/tolak ukur pada setiap kegiatan; Semua kegiatan organisasi dapat menjadi SMART; Pemberdayaan staf terutama bagi kemajuan mereka; Mengeliminasi pemborosan; dan Menegakan akuntabilitias.

Langkah yang diperlukan untuk mengembangkan sistem pengawasan internal, antara lain:(1) Tentukan sasaran, tujuan,

dan lingkup pengawasan; (2) Identifikasi komitmen (kebijakan) pimpinan organisasi sebagai landasan utama; (3) Tunjuk penanggung jawab pengawasan dan batasan wewenang untuk mengambil tindakan; (4) Susun perencanaan secara menyeluruh; (5) Tentukan kriteria, parameter, dan batasan kegiatan yang harus ketat diawasi; (6) Buat dan dokumentasikan seluruh rencana, prosedur, dan instruksi kerja pengawasan; (7) Identifikasi sumber daya dan personel pengawasan yang tepat; (8) Susun prioritas, rencana pelaksanaan, dan laksanakan pengawasan; (9) Dokumentasikan temuan; (10) Laporkan hasil temuan kepada yang bertanggungjawab terhadap kegiatan yang telah dilakukan pengawasan untuk memperoleh perhatian dan tindaklanjut; (11) Ambil tindakan koreksi/pencegahan atas ketidakefisienan yang diidentifikasi sewaktu pelaksanaan pengawasan; (12) Beri penilaian atas tindakan koreksi yang pernah dilakukan; (13) Beri penilaian atas tindakan pencegahan yang pernah dilakukan; dan (14) Beri penilaian

keefektifan sistem/prosedur yang berlaku selama ini dan idenfitikasi kemungkinan penyempurnaannya.⁴⁰

3. Evaluasi Manajemen Strategis

Evaluasi adalah proses yang melaluinya aktifitas-aktifitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor, dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya, dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Pengendalian strategis merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. ini merupakan suatu jenis

⁴⁰ Sdermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 158.

khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan, dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya.

Berdasarkan Peraturan Bapenas Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 Lampiran 1 Bagian D disebutkan bahwa

“Dalam bab ini memuat simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra K/L yang telah disusun dan arahan dari pimpinan Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dalam pelaksanaan perencanaan strategis Kementerian/Lembaga sehingga hasil pencapaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja tahunan Kementerian/Lembaga. Selain itu, dijelaskan pula mengenai mekanisme evaluasi terhadap proses pelaksanaan perencanaan strategis Kementerian/Lembaga yang bersangkutan”

Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak, dan sebaliknya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategi perusahaan selanjutnya.

Dengan demikian perusahaan diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan. Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Berdasarkan Teori Siagian dan Wheelen tersebut, penulis melihat terdapat kesamaan pada masing-masing tahapan. penulis menyimpulkan bahwa pada intinya, proses manajemen strategi dalam ranah lembaga mencakup: (1) perumusan strategi; (2) pengimplementasian strategi; dan (3) evaluasi strategi.

Sagala menegaskan bahwa dalam konteks pendidikan proses manajemen strategi setidaknya meliputi : (1) formulasi visi dan misi madrasah; (2) tujuan dan target; (3) penentuan strategi organisasi madrasah; (4) implementasi strategi

organisasi madrasah; dan (5) analisis SWOT secara cermat, dan akurat.⁴¹

Jadi dapat ditarik kesimpulan di atas bahwa konteks pendidikan proses manajemen strategis setidaknya memiliki lima komponen dalam pelaksanaan evaluasi dalam melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Secara definitif, Omar Mohammad al-Toumy al-Syaebani menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya atau kehidupan masyarakatnya dan kehidupan dalam alam sekitarnya. Muhammad Fadhil al-Jamaly, dalam hal ini mengungkapkan bahwa pendidikan mesti selalu dikaitkan dengan masalah keberagaman yang dilandasi pada iman yang dalam, karena imanlah yang dapat mengarahkan manusia pada akhlak yang mulia yang ditandai dengan perilaku-perilaku yang shalih. Ali Khalil Abul'ainain mengungkapkan bahwa pendidikan mestilah meliputi segala aspek yang

⁴¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: CV Alfabeta, 2013), h.133.

dibutuhkan manusia dalam rangka peraihan keseimbangan dunia kehidupan dunia dan akherat.⁴²

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, sesuai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Hasil penilaian sistematis, didasarkan indikator kinerja, meliputi pengukuran kinerja kegiatan (PKK) dan pengukuran pencapaian sasaran (PPS).⁴³

Manfaat pengukuran kinerja yaitu menunjukkan kinerja yang telah dicapai dan peningkatan yang direncanakan, menjadi salah satu dasar pengambilan keputusan, alat komunikasi, dan identifikasi kepuasan konsumen.

Cara pengukuran kinerja yaitu membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan, membandingkan kinerja nyata dengan hasil yang diharapkan, membandingkan

⁴² Muhmidayelli, *Filsafat Pendidikan*, (Bandung, Refika Aditama, 2011), hlm.66

⁴³ Sdermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 163.

kinerja tahun ini dengan tahun sebelumnya, membandingkan dengan organisasi/perusahaan lain (*benchmarking*), dan membandingkan kinerja nyata dengan standarnya.

b. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan terhadap hasil pengukuran kinerja kegiatan (PKK) dan pengukuran pencapaian sasaran (PPS). Evaluasi merupakan Hal yang mempengaruhi keberhasilan dan atau kegagalan pencapaian sasaran yang dijumpai. Evaluasi kinerja suatu analisis efisiensi (perbandingan input-output), untuk rencana realiasi perbedaan kinerja, penyebab dan pemecahannya.⁴⁴

Perbandingan dalam evaluasi kinerja yaitu kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan, kinerja nyata dengan kinerja tahun sebelumnya, kinerja organisasi/perusahaan dengan kinerja organisasi/perusahaan lain yang unggul di bidangnya, dan kinerja nyata dengan kinerja di negara lain/standar internasional.

⁴⁴ Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 165.

Komponen dalam evaluasi kinerja yaitu analisis input-output, analisis realisasi outcomes, benefits, impacts (positif dan negatif), analisis keuangan dan kebijakan.

Evaluasi kinerja berdasarkan tingkatnya yaitu: Evaluasi tingkat ketercapaian indikator kinerja kegiatan, berisi penjelasan hal yang mempengaruhi tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi dilakukan terhadap setiap indikator kinerja kegiatan (IKK). Evaluasi tingkat efisiensi, berisi analisis tingkat efisiensi dengan cara membandingkan output dengan input, tingkat efisiensi digambarkan dengan memberi data nilai output per unit yang dihasilkan oleh input. Evaluasi tingkat efektifitas, berisi gambaran tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat/dampak. Evaluasi perbandingan tingkat pencapaian kinerja, berisi perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja tahun sebelumnya.

- a) Evaluasi pencapaian sasaran dan tujuan, berbasis analisis tingkat pencapaian kegiatan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan

c. Laporan dan Pertanggungjawaban

Aspek terakhir dari evaluasi strategi adalah pelaporan, yaitu: penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan/tulisan. Dengan adanya laporan, maka pihak yang berkepentingan (internal dan eksternal) akan mengetahui jelas kinerja organisasi dan akan menjadi umpan balik bagi proses perencanaan selanjutnya. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas yaitu sebagai komunikasi objektif dan teratur tentang informasi fakta kinerja yang dihasilkan organisasi/perusahaan. Diharapkan pelaporan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi/perusahaan telah dilaksanakan.⁴⁵

Kisah Nabi Sulaiman yang termuat dalam Al-Qur'an memberikan inspirasi akan pentingnya controlling ini. Saat mendengarkan laporan dari salah satu anak buahnya, beliau lalu mengucapkan :

⁴⁵Sedermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 166.

قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ {27}

Artinya : Berkata (Sulaiman), “Akan kami lihat, apa kamu benar ataukah kamu termasuk orang-orang yang dusta (QS.An-Naml/27;27).

Bahkan pengawasan bukan hanya dilakukan oleh manusia, tetapi juga oleh malaikat, sebagaimana ayat berikut :

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ {10} كِرَامًا كَاتِبِينَ {11} يَعْلَمُونَ
مَا تَفْعَلُونَ {12}

Artinya: Dan sungguh bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia dan yang mencatat, mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS.Al-Infithor/82;10-13).

Allah menugaskan para malaikat untuk mengawasi manusia dan mencatat apa saja yang dilakukan oleh manusia. Ini memberikan inspirasi bahwa pengawasan itu penting, perlu didukung data yang valid, dan tidak harus dilakukan sendiri oleh atasan tetapi bisa melibatkan unsur lain baik internal maupun external seperti lembaga penjamin mutu, external auditor dsb.

Laporan adalah komunikasi objektif dan teratur mengenai informasi fakta yang melayani tujuan manajemen. Dengan

adanya laporan, maka pihak yang berkepentingan (internal dan eksternal) akan mengetahui kinerja organisasi dan akan menjadi bahan masukan bagi proses perencanaan kinerja selanjutnya. Salah satu tujuan pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas.

Menurut Mc. Kinsey dan Howard, Akuntabilitas yaitu suatu keadaan di mana seseorang memiliki dan menggunakan sesuatu kewenangan tertentu diharapkan dapat dikendalikan, dan pada kenyataannya memang terbatas ruang lingkup penggunaan kekuasaan dan kewenangannya itu oleh sistem nilai internal yang berlaku dalam instansi yang bersangkutan.

Berbeda dengan di akhirat yang pertanggungjawabannya bersifat individual, di dunia ada pertanggungjawaban secara kolektif. Bila terjadi penyimpangan – penyimpangan dalam suatu lembaga pendidikan maka yang akan menerima akibatnya bukan hanya pelakunya tetapi seluruh komponen akan terkena juga dampaknya. Di sinilah pentingnya saling mengingatkan dan menguatkan untuk mentaati aturan yang ada. Hal seperti ini sebagaimana firman Allah :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ
وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ {24}
وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ
شَدِيدُ الْعِقَابِ {25}

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, penuhilah seruan Allah dan seruan rosul apabila rosul menyeru kamu kepada sesuatu yang memberi kehidupan kepadamu, dan ketahuilah bahwa sungguh Allah membatasi antara manusia dengan hatinya dan sungguh kepadaNYA lah kamu akan dikumpulkan. Dan peliharalah dirimu dari siksaan yang tidak khusus menimpa orang-orang yang dholim saja di antara kamu. Dan ketahuilah bahwa Allah amat keras siksaanNYA (QS.Al-Anfal/8;24-25).

Pertanggungjawaban setiap organisasi/perusahaan berkewajiban menyampaikan laporan kinerja tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan kinerja untuk mengkomunikasikan capaian kinerja organisasi/perusahaan dalam satu tahun anggaran dikaitkan proses pencapaian tujuan dan sasaran. Instansi harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya.⁴⁶

⁴⁶ Sdermayanti, *Manajemen Strategi...*, h. 167.

C. Konsep Pengembangan Madrasah

1. Pengertian Madrasah

Kata madrasah berasal dari bahasa Arab, berbentuk “*isim makan*” dari “*fi’il maadi*” kata “*darosa*” yang berarti tempat atau wahana untuk mengenyam proses pembelajaran. Dengan demikian secara teknis madrasah menggambarkan proses pembelajaran formal dan memiliki konotasi spesifik.

Sedangkan dalam bahasa Indonesia, padanan kata madrasah adalah sekolah. Pengertian madrasah secara bahasa menggambarkan bahwa tempat belajar tidak harus dilaksanakan di suatu tempat tertentu. Melainkan dapat dilakukan di mana saja seperti masjid atau surau.⁴⁷

Kedua definisi madrasah secara bahasa tersebut memiliki dua pandangan. Di satu sisi memandang sebagai sebuah tempat yang difungsikan sebagai lembaga pendidikan formal untuk pelaksanaan proses pembelajaran. Namun di sisi lain menyatakan bahwa madrasah sebagai tempat pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilakukan di mana saja termasuk

⁴⁷ Tim Bidang Pendidikan Madrasah, *Madrasah dalam Angka dan Wajah*, (Banten, 2016), h 237

pemanfaatan masjid dan surau sebagai madrasah atau lembaga pendidikan.

Istilah madrasah sekilas memang sama dengan sekolah umum, karena keduanya sama-sama digunakan sebagai tempat belajar-mengajar ilmu pengetahuan. Akan tetapi keduanya memiliki perbedaan dalam hal kurikulum dan sistemnya. Kurikulum madrasah lebih menonjolkan nilai religiusitas masyarakatkatnya dengan porsi mata pelajaran agama Islam lebih besar. Dan karena madrasah menggunakan sistem Islami maka pergaulan, berpakaian, dan perilaku harus mencerminkan nilai-nilai Islami.⁴⁸ Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam tidak luput dari sejarah kelahirannya dari hasil pengembangan pendidikan pesantren yang menginginkan kemudahan akses pendidikan bagi para santrinya. Sehingga corak kurikulumnya cenderung menekankan pada kurikulum keagamaan. Sehingga tidak heran jika muatan pendidikan agama di madrasah lebih besar dari muatan pendidikan agama di sekolah.

⁴⁸ Tim Bidang Pendidikan Madrasah, *Madrasah dalam Angka dan Wajah....*, h 239-240.

Di Indonesia secara kepemilikan madrasah terbagi menjadi dua jenis, yaitu negeri dan swasta. Madrasah negeri adalah madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah. Sedangkan madrasah swasta adalah madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.⁴⁹ Secara sistem madrasah di Indonesia terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: madrasah akademik, madrasah kejuruan, madrasah keagamaan.

Perbedaan kepemilikan madrasah tidak serta merta merubah muatan kurikulum keagamaan yang ada di dalamnya. Hanya saja penyelenggaraan oleh pemerintah tentu secara teknis sedikit banyak akan berbeda dengan penyelenggaraan oleh masyarakat. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan konsumen terhadap lembaga pendidikan Islam, beberapa terobosan telah dilakukan Kementerian Agama dengan menghadirkan madrasah akademik, madrasah kejuruan dan madrasah keagamaan. Dengan harapan dapat mengakomodir minat dan bakat para penggunanya dan juga untuk menarik minat para konsumen

⁴⁹ Tim Bidang Pendidikan Madrasah, *Madrasah dalam Angka dan Wajah....*, h 242.

untuk bersekolah di madrasah karena selain dilengkapi program keagamaan juga sudah dilengkapi program pengetahuan umum dan kejuruan.

2. Strategi Mengembangkan Madrasah

Peningkatan akses, mutu, dan relevansi madrasah berdasarkan arah kebijakan strategis kementerian agama tahun 2015-2019 yang sejalan dengan arah kebijakan nasional dan Kementerian Agama untuk melaksanakan Wajib Belajar 12 Tahun secara merata, maka strategi RA dan Madrasah diprioritaskan pada peningkatan akses dan mutu sarana dan prasarana pendidikan, siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, kelembagaan, dan kurikulum pembelajaran madrasah.⁵⁰

Manajemen kurikulum dan manajemen kelas merupakan inti dari manajemen pendidikan yang akan semakin sukses bila didukung suasana kepemimpinan yang memadai di suatu lembaga pendidikan. Dengan demikian manajemen kurikulum, manajemen kelas dan manajemen kepemimpinan

⁵⁰ Rensta Kemenag Kabupaten Serang (Serang, 2015), h. 27

merupakan kesatuan yang sangat erat.

Di samping ketiga aspek tersebut, tidak boleh pula disepelekan tentang manajemen tim pendukung dari bidang-bidang lain seperti administrasi, humas, sarana dsb. Berikut dikutipkan beberapa petunjuk Al-Qur'an dan Hadits tentangnya: Teliti dalam pengadaan barang

أَنَّ أَبَا سَعِيدٍ الْخُدْرِيَّ قَالَ نَهَانَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْ بَيْعَتَيْنِ
وَلَيْسَتَيْنِ. نَهَى عَنِ الْمَلَأَسَمَةِ وَالْمُنَابَذَةِ فِي الْبَيْعِ وَالْمَلَأَسَمَةُ لَمَسُ الرَّجُلِ
ثَوْبَ الْآخَرِ بِيَدِهِ بِاللَّيْلِ أَوْ بِالنَّهَارِ وَلَا يَقْلِبُهُ إِلَّا بِذَلِكَ..... (رواه مسلم)

Abu Sa'id Al-Khudri berkata, Rasulullah melarang dua transaksi dan dua pakaian. Beliau melarang mulamasah dan munabadzah dalam jual beli. Mulamazah ialah seseorang menyentuh pakaian penjual di siang dan malam hari dan tidak membolak-balikkannya dengan teliti..... (HR Muslim No. 2782).

Pentingnya dokumen dalam manajemen pengembangan madrasah tertera dalam Al-qur'an sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَيْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ
وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ

Artinya : Wahai orang – orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar (QS Al-Baqoroh/2;281).

Seiring dengan hal tersebut, strategi pengembangan

madrasah dapat dilakukan dengan lima langkah strategi pokok, yaitu: peningkatan layanan pendidikan, perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu dan relevansi, pengembangan sisten dan manajemen pendidikan, serta pemberdayaan kelembagaan.⁵¹

Kelima poin tersebut sangat kompleks dan sudah menyentuh pada bidang-bidang strategis yang perlu dipertahankan dan dikembangkan secara kualitas untuk menarik kepercayaan masyarakat untuk tetap mau menggunakan layanan pendidikan Islam di madrasah, tantangan persaingan dengan sekolah umum dapat dijawab jika kelima poin ini mampu diselesaikan dan diberikan jaminan kelayakan oleh para pengelola madrasah baik dari pemerintah melalui Kementerian Agama maupun dari masyarakat melalui yayasan pendidikan Islam.

3. Pengembangan Mutu Madrasah

Mutu adalah sesuatu menunjukkan sifat yang menggambarkan derajat baiknya suatu barang atau jasa yang

⁵¹ Rensta Kemenag Kabupaten Serang..., h. 45.

diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga dengan kriteria tertentu. Mutu adalah suatu agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep. Sallis menyebut konsep semacam ini sebagai konsep mutu yang bersifat mutlak (*absolute*).⁵²

Dalam manajemen pengembangan madrasah tidak boleh dilakukan berlebihan sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا {27}

Sungguh pemboros-pemboros itu adalah saudara setan dan setan itu sangat ingkar kepada Tuhannya (QS. Al-sro'17;27).

Derajat baiknya sebuah produk, barang atau jasa yang bersifat *absolute* adalah mencerminkan tingginya penilaian harga barang atau jasa, dan tingginya standar atau tinggi kualitas penilaian berdasarkan penilaian lembaga yang

⁵² Ridwan Abdullah Sani, dkk, *Penjaminan mutu sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2015) h, 3-4

memproduksi dan penilaian barang sesuai dengan penilaian konsumen. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik, dan sebaliknya. Bertolak dari kenyataan tersebut, mutu dalam pendidikan akhirnya merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan, sehingga mutu jelas merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras.

Dalam rangka umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat sebagai input, seperti : bahan ajar, (kognitif, afektif, atau psikomotorik) metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), Sarana madrasah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu dalam konteks hasil pendidikan

mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa hasil test kemampuan akademis, di bidang olah raga seni dan keterampilan tambahan tertentu. Mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah dan, harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (*output*) yang ingin dicapai.⁵³

Pengembangan madrasah harus dilakukan secara komunikatif terhadap setiap stackholder yang berkepentingan, sebagaimana firman Allah SWT :

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ {125}

Serulah kepada jalan TuhanMu dengan hikmah dan pelajaran yang baik, dan bantahlah mereka dengan cara yang lebih baik (QS.An-Nakhl/16;125).

Proses pendidikan dikatakan bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan.

⁵³ Riyuzen, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah....*, h. 53-57

Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Organisasi-organisasi terbaik, baik milik pemerintahan maupun swasta, memahami mutu dan menegetahui mutu dan menemukan sumber mutu adalah petualangan yang penting. pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Hanya saja, masalah yang muncul kemudian adalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu.

a. Mutu Sebagai Sebuah Konsep yang Absolut

Beberapa kebingungan terhadap pemaknaan mutu bisa muncul karena mutu digunakan sebagai suatu konsep yang secara bersama-sama absolut dan relatif. Definisi yang absolut suatu yang bermutu merupakan bagian dari standar

yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. mutu dalam pengertian yang sedemikian, lebih tepat disebut dengan „*high quality*“ atau *top quality* (mutu tinggi). Istilah Preffer dan Coote, mayoritas kita memujinya, menginginkannya, namun sebagian kecil di antara kita yang dapat memilikinya.⁵⁴

Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu sedemikian adalah elit, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi kepada para peserta didik. Sebagian besar peserta didik tidak bisa menjangkaunya dan sebagian besar institusi tidak berangan-angan untuk memenuhinya. Meraih mutu adalah hasil dari upaya yang memperlihatkan standar-standar tertinggi.

b. Konsep Relatif Tentang Mutu

Mutu dapat juga digunakan sebagai suatu konsep yang relatif. Pengertian ini digunakan dalam Total Quality Manjamen (TQM). Definisi relatif memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan. Mutu adalah

⁵⁴ Edward Sallis, *Total Quality Mngement in Education*, (Jakarta, Ircisod, 2013), h 49

sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai standar apa belum. produk atau layanan yang memiliki mutu dalam konsep relatif tidak harus mahal dan eksklusif.

Definisi relatif tentang mutu memiliki dua aspek. Pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi. Kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu sesungguhnya merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan *British standards Institution* dalam standar BS5750 atau standar internasional identik dengan ISO9000.

c. Definisi Mutu Menurut Pelanggan

Organisasi yang menganut konsep TQM melihat mutu sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka. pelanggan adalah wasit terhadap mutu dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Mutu dapat diartikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Tom Peters dalam *Thriving On Chaos* membicarakan tentang peran penting pelanggan dalam menentukan mutu bahwa sebuah mutu yang

dirasakan dari sebuah produk bisnis atau jasa adalah faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan produk atau jasa.

D. Penelitian yang Relevan

Dalam penulisan tesis ini, penulis masih menggunakan rujukan-rujukan atau referensi dari karya-karya ilmiah lain, seperti tesis, jurnal, ataupun karya-karya ilmiah yang masih berkaitan dengan pokok masalah yang penulis teliti selain dari buku-buku yang menjadi sumber. Sebagai tinjauan pustaka yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Tesis Makmuri Sukarno, yang berjudul: “Mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Untuk Menjawab Tantangan Modernisasi, Demokratisasi Dan Globalisasi” dalam hasil penelitiannya terdapat tiga masalah yang mengakibatkan keusangan pada Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia dan akhirnya relevansinya tidak sesuai dengan tantangan tersebut yaitu adanya ketidak seimbangan pada *governance* , manajemen dan kurikulum. Peran pemerintah yang terlalu menyolok

pada govermeance manajemen Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia, minim dalam memberikan kesempatan partisipasi pada kalangan komunitas dan dunia usaha, selanjutnya manajemen yang terlalu terpusat dan pertanggungjawaban birokratis ke atas dan kaku sehingga kurang adanya flesibilitas dan terakhir kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia lebih condong pada pengembangan jurusan IPS.

2. Tesis Ade Munawar Lutfi, yang berjudul: “Manajemen strategi Kementerian Agama RI dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia”. Kesimpulannya mengacu pada rencana strategis Dirjen Pendis Kemenag RI dalam memperluas akses pendidikan masyarakat yang diturunkan pada lima kegiatan prioritas dalam mencapai sasaran prgram pendidikan Islam meliputi akses, mutu, kesejahteraan dan subsidi pendidikan keagamaan Islam. Selanjutnya impelementasinya berupa Surat Keputusan Dirjen Pendis nomor 3188 tentang pedoman pembangunan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia

dan Surat Keputusan Dirjen Pendis nomor 3192 tahun 2013 tentang pedoman penyelenggaraan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia dan terakhir evaluasi strategis terus dilaksanakan dengan kegiatan pengukuran kinerja Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia dengan membuat tim pendidikan menengah universal yang tugasnya mendampingi mengevaluasi, dan melaksanakan tindak lanjut perbaikan.

3. Tesis Adianto yang berjudul: “Strategi Kementerian Agama Kabupaten Cilacap dalam meningkatkan mutu madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Cilacap (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap)”. Kesimpulannya Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Kementerian Agama untuk peningkatan mutu madrasah di Kabupaten Cilacap agar dapat unggul secara akademik dan non akademik serta memenuhi delapan standar pendidikan nasional sesuai dengan PP No. 32 tahun 2013 adalah dengan meningkatkan mutu belajar di dalam madrasah tersebut melalui peningkatan mutu guru

sebagai pengajar, peningkatan model dan media belajar. Melakukan pemberdayaan forum kedinasan yang berkaitan dengan madrasah seperti Pokjawas, KKMI dan KKGMI serta melakukan peningkatan standar pelayanan minimal.

4. Tesis Septin Puji Astuti, yang berjudul “Strategi Meningkatkan Mutu Madrasah” kesimpulannya *Quality Function Deployment* adalah salah satu dari alat alternatif yang bisa dipakai dalam meningkatkan mutu madrasah. Dan alat ini dapat menangkap suara orang tua dan menterjemahkannya ke dalam aktifitas yang akan dilakukan oleh suatu madrasah untuk peningkatan mutu madrasah. Informasi yang penting dapat diambil sebagai bahan pengambilan keputusan dalam peningkatan mutu madrasah.
5. Tesis Machdum Bachtiar yang judul: “*Efektivitas Kepemimpinan Kepala Madrasah (Hubungan antara Pengetahuan Administrasi Pendidikan dan Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kepemimpinan Kepala*

Madrasah)”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pengetahuan administrasi pendidikan dengan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, terdapat hubungan posisi motivasi kerja dengan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, dan terdapat hubungan positif antara pengetahuan administrasi dan motivasi kerja kepala madrasah.

6. Jurnal Anis Fauzi dan Khawasi yang berjudul. “Strategi Pengembangan Madrasah”. Kesimpulannya yaitu Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pengelola madrasah terus berusaha dan berupaya mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan dengan mengintensifkan muatan lokal yang dibutuhkan masyarakat supaya MAN 2 Kota Serang tetap selalu menjadi pilihan bagi orang tua dalam menuntut ilmu

Berdasarkan penelitian di atas, Penelitian ini memiliki perbedaan yang sangat signifikan berkaitan dengan manajemen strategi Kementerian Agama dalam pengembangan madrasah. penelitian ini memfokuskan pada

tiga aspek dalam penting manajemen strategi yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Serang yang belum pernah ada yang meneliti. Penelitian ini mengarah pada pengembangan madrasah secara keseluruhan baik di tingkat RA, MI, MTs dan MA dan menyentuh pada peningkatan mutu madrasah.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian

Dari kerangka berpikir di atas, dalam menghadapi persaingan antara madrasah yang semakin meningkat, kepala

madrasah dituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggul dalam menghadapi persaingan. Manajemen strategis merupakan salah satu pilihan tepat dalam menghadapi permasalahan, karena manajemen strategis merupakan manajemen yang berorientasi pada masa depan, dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal, dan eksternal. Dengan mengikuti proses tahapan manajemen strategis dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan. Tahapan manajemen strategis mulai dari tahapan formulasi yang mencakup perumusan visi misi, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan strategi, dan kunci keberhasilan, dan penetapan sasaran tujuan dan strategi, tahapan implementasi yang mencakup rencana program dan kegiatan, penganggaran, dan sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan, serta tahap akhir yaitu evaluasi yang mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pelaporan, dan pertanggungjawaban.