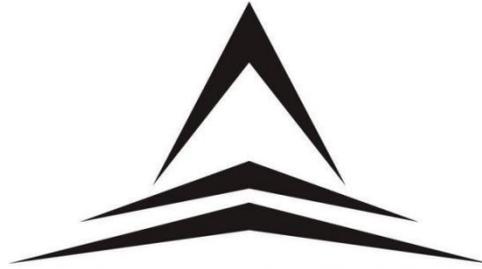


**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DI MADRASAH TSANAWIYAH MUHAMMADIYAH
BARUAMBA BUMIAYU BREBES**



IAIN PURWOKERTO

TESIS

Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

**SLAMET
1717651054**

IAIN PURWOKERTO

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

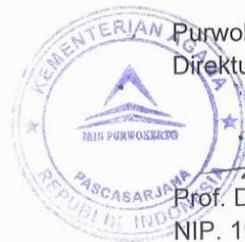
PENGESAHAN

Nomor: 210 /In.17/D.Ps/PP.009/9/2019

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Slamet
NIM : 1717651054
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **23 Agustus 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 19 September 2019
Direktur,


Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Slamet
NIM : 1717651054
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah
Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Fauzi, M. Ag. NIP. 19740805 199803 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		19/9 '19
2	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M. Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Sekretaris/ Penguji		19/9 '19
3	Dr. Maria Ulpah, M. Si. NIP. 19801115 200501 2 004 Pembimbing/ Penguji		19/9 '19
4	Dr. M. Misbah, M. Ag. NIP. 19741116 200312 1 001 Penguji Utama		19/9-'19
5	Dr. Rohmat, M. Ag., M. Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Penguji Utama		19/9-19

Purwokerto,
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M. Ag., M. Pd.
NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN
Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : **Slamet**
NIM : 1717651054
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : **Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah
Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu
Brebes**

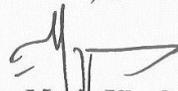
Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalmu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 1 Agustus 2019

Pembimbing,



Dr. Maria Ulpah, M. Si.
NIP.19801115 200501 2 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul :
“ Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah
Baruamba Bumiayu Brebes ” seluruhnya memang hasil karya saya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip
dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan
norma, etika, dan kaidah kepenulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan
hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya
bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-
sanksi lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya tanpa ada
paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 1 Agustus 2019

Hormat Saya,



Slamet

NIM. 1717651054

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DI MADRASAH TSANAWIYAH MUHAMMADIYAH BARUAMBA
BUMIAYU BREBES**

Slamet

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes dan upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Kabupaten Brebes dengan responden sebanyak satu orang Kepala Sekolah, delapan Guru dan satu Komite Sekolah. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan observasi. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap yaitu; reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan yang saling berinteraksi. Proses verifikasi sering melangkah kembali pada tahap reduksi data agar triangulasi selalu intern dalam proses penelitian.

Hasil yang diperoleh adalah manajemen strategik kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba adalah cenderung pada pengamatan dan evaluasi yang dicantumkan dalam analisis SWOT dengan menggunakan tiga tahap yaitu ; Tahap Formulasi, Tahap Implementasi dan Tahap Evaluasi. Pola kepemimpinan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba adalah pola kepemimpinan partisipatif dengan model Total Quality Management (TQM), atau yang dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka. Upaya peningkatan kinerja guru oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba adalah memberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru, meneruskan studi belajar, Pendidikan dan Latihan, dan pelaksanaan evaluasi rencana pembelajaran dan supervisi, pembinaan dan bimbingan pada segenap unsur sekolah yang diadakan seminggu sekali, menyampaikan penghargaan pada guru sebagai motivasi, melibatkan unsur sekolah dalam menyusun program kerja, dan mengadakan pertemuan rutin untuk mengevaluasi kinerja seluruh unsur sekolah. Dalam menghadapi hambatan untuk mendapatkan solusi kepala madrasah memperundingkan dengan dewan guru, sehingga mendapatkan solusi yang terbaik.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja selama ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba, perlu adanya proses pembelajaran. Untuk kepemimpinan kepala madrasah, manajemen strategik yang selama ini diterapkan sudah cukup baik. Namun demikian, tetap diperlukan peningkatan dan penyempurnaan manajemen strategik agar lebih maksimal.

Kata Kunci : Implementasi, Manajemen Strategik

STRATEGIC MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN MADRASAH TSANAWIYAH MUHAMMADIYAH BARUAMBA BUMIAYU BREBES

Slamet

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out how Strategic Management Implementation in Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba, Bumiayu District, Brebes Regency and efforts made by the Head of Madrasah in order to improve teacher performance. The form of this research conducted is qualitative research. This research was carried out at the Muhammadiyah Baruamba Madrasah Tsanawiyah Brebes Regency with respondents as many as one Madrasah Head, eight Teachers and two Committees. Data collection is done by interview, observation, and documentation techniques. Data analysis was carried out through three stages, namely; data reduction, data presentation and interacting conclusions. The verification process often steps back at the data reduction stage so that triangulation is always internal in the research process.

The results obtained are strategic leadership management applied by the Head of the Baruamba MTs Muhammadiyah is that the observation and evaluation tend to be included in the SWOT analysis using three stages, namely; Formulation Phase, Implementation Phase and Evaluation Phase. The leadership pattern applied at the Muhammadiyah Baruamba Madrasah Tsanawiyah is a participatory leadership pattern with the Total Quality Management (TQM) model, known as open leadership. Efforts to improve teacher performance by the head of the Baruamba MTs Muhammadiyah are to provide an opportunity to participate in the Teacher Working Group (KKG) activities, continue study of study, Education and Training (DIKLAT), and conduct an evaluation of learning and supervision plans, guidance and guidance for all elements of the school once a week, express appreciation to the teacher as motivation, involve school elements in compiling work programs, and hold regular meetings to evaluate the performance of all elements of the school. In facing obstacles to get a solution for the headmaster, negotiate with the teacher council, so that the best solution is obtained.

To maintain and improve performance so far carried out at the Muhammadiyah Islamic School in Baruamba, there needs to be a learning process. For the leadership of the headmaster, strategic management that has been implemented so far has been quite good. However, it is still necessary to improve and improve strategic management to make it more leverage.

Keywords : Implementation, Strategic Management

KATA PENGANTAR

Segenap Puji hanya kepunyaan Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang tidak pernah berhenti sekejap pun memberi limpahan ilmu, kesehatan, dan waktu kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes “.

Sholawat dan salam semoga dilimpahkan kepada Rosululloh Muhammad SAW, sebagai suri tauladan bagi siapa saja yang mencari kebaikan di dunia dan akhirat. Semoga kita semua dapat meneruskan perjuangan dakwah beliau dan tergolong umatnya yang mendapat syafaat di hari akhir.

Tesis bertemakan sistem manajemen strategik ini merupakan tema yang penulis pilih setelah mendapat kuliah mengenai teori manajemen kemudian penulis melihat betapa pentingnya sebuah lembaga pendidikan dikelola secara baik dan sungguh-sungguh. Setiap intitusi pendidikan memiliki kewajiban untuk menciptakan dan memberikan pendidikan yang berkualitas. Kualitas pendidikan akan terwujud bila ada kesungguhan yang tinggi yang dimiliki oleh para pengelola institusi untuk mempersiapkan program-program dan pengelolaan pendidikannya secara terencana. Maka dari itu sebuah konsep perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi haruslah dikuasai oleh setiap pengelola institusi, terutama oleh manajernya.

Tesis ini diajukan kepada Program Pascasarjana IAIN Purwokerto sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan. Selama penyusunan tesis ini dan selama penulis belajar di Pascasarjana IAIN Purwokerto, penulis banyak mendapatkan arahan, motivasi, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Dr. H. H. Muh. Roqib, M.Ag, selaku Rektor IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag, selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M. Ag., M. Pd., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Purwokerto sekaligus penasehat akademik penulis.
4. Dr. Maria Ulpah, M. Si., selaku Dosen Pembimbing tesis yang dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Segenap Dosen dan karyawan IAIN Purwokerto yang telah membekali berbagai ilmu pengetahuan dan pengalaman sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Orang Tua, istri dan anak-anak penulis: Bapak Wachro dan Ibu Fatihah, Yanti Yuniarti Arifah dan Aden Priyo Septia Adi, M. Haidar Farraas, Ashilah Hasna Tsamarah serta segenap saudara dan handaitaulan.
7. Seluruh staf dan karyawan kantor pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Dengan segala kerendahan hati penulis memohon dan berdoa, semoga Allah SWT. membalas semua jasa-jasa dan kebaikan mereka dengan balasan terbaik.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi banyak orang sehingga dapat menjadi perantara memperoleh Ridho-Nya, Āamiin.

Purwokerto, 1 Agustus 2019

Penulis,



Slamet

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DIREKTUR	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Manajemen Strategik	11
1. Pengertian Manajemen	11
2. Fungsi Manajemen	13
3. Konsep Manajemen Strategik	14
4. Prinsip-prinsip Manajemen Strategik	16
5. Telaah Lingkungan Strategik	21
6. Telaah Lingkungan Internal dan Eksternal	23
7. Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal	29
8. Tipe Dasar KAFI dan KAFE Organisasi	31
9. Penyusunan Manajemen	33
10. Implementasi Manajemen Strategik	34
11. Program Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja	

	Guru	36
	12. Kualitas Kinerja Guru	38
B.	Hasil Penelitian Relevan	54
C.	Kerangka Berpikir	54
BAB III	METODE PENELITIAN	
A.	Paradigma dan Pendekatan Penelitian	56
B.	Tempat dan Waktu Penelitian	57
C.	Data dan Sumber Data	58
D.	Teknik Pengumpulan Data	59
E.	Teknik Analisis Data	60
F.	Pemeriksaan Keabsahan Data.....	63
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A.	Deskripsi Wilayah Penelitian	64
B.	Profil Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba ...	65
C.	Deskripsi Data	73
	1. Perumusan Strategi (<i>Strategi Formulation</i>)	73
	2. Implementasi Strategi (<i>Strategy Implementation</i>)	74
	3. Evaluasi Strategi (<i>Strategy Evaluation</i>)	75
D.	Analisis Data	92
	1. Manajemen Strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba	92
	2. Upaya Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru	93
	3. Hambatan dan Solusi	93
BAB V	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	95
	1. Perumusan Strategi (<i>Strategi Formulation</i>)	95
	2. Implementasi Strategi (<i>Strategy Implementation</i>)	95
	3. Evaluasi Strategi (<i>Strategy Evaluation</i>)	96

B. Implikasi	96
C. Saran-saran	97
1. Bagi Lembaga Pendidikan	97
2. Bagi Kepala Madrasah	97
3. Bagi Guru	97
4. Bagi Pengembangan Ilmu	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pencapaian tujuan suatu organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.

Manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang serta metode untuk mencapainya melalui perkembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis.¹

Manajemen strategik terdiri dari dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategik. Manajemen strategik merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga tujuan dan sasaran organisasi tercapai.²

Tercapainya sasaran tersebut harus ada pelaku-pelaku yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagai pemegang lembaga. Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategik yang dijabarkan menjadi

¹ AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif : untuk Mahasiswa dan Parktisi* (Penerbit Erlangga Jakarta, 2014), hlm. 2.

² Imam Satibi, *Manajemen Stratejik Pengembangan Unggulan Vocational School* (Pustaka Ilmu Yogyakarta IAINU: 2006), hlm. 104.

perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja.

Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik meliputi *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), pelaksanaan strategi serta pengendalian, dan evaluasi.

Karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (Hunger dan Wheelen dalam Akdon)³.

Manfaat yang diambil dari manajemen strategik adalah (1) Manajemen strategik mampu memberikan petunjuk bagaimana mengantisipasi masalah-masalah dan peluang di masa yang akan datang, (2) Memungkinkan para karyawan/guru memahami tujuan dan sasaran lembaga secara jelas sehingga mereka mengetahui arah perjalanan lembaganya, (3) Peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan/guru, (4) Menyediakan informasi kepada para pengambil keputusan tepat pada waktunya, (5) Mempercepat pengambilan keputusan yang bermutu, dan (6) Bisa menghemat biaya⁴.

Apabila kita kaitkan manajemen strategik dengan tugas fungsi Kepala Sekolah maka Kepala Sekolah sebagai *top manajer*, dikatakan dapat berhasil apabila memberdayakan warga sekolah memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang mampu melakukan perannya sebagai seorang yang diberitanggung jawab untuk memajukan sekolah.

Kepala Sekolah merupakan seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Dengan demikian, maka Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.

³ Akdon, *Strategic Management For Educational* (Alfabeta Bandung: 2016), hlm. 9

⁴ Wahjosumijdo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Galia Indonesi, 2003), hlm. 94

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau *kooperatif*, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk peningkatan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.⁵

Langkah-langkah yang akan dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya antara lain sebagai berikut :

Pertama, memberdayakan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, maksudnya bahwa dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, Kepala Sekolah harus mengutamakan kerjasama dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pihak lain dalam setiap melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer, Kepala Sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya) serta berusaha untuk senantiasa mempertanggung jawabkan setiap tindakannya. Kepala Sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang

⁵ E.Mulyasa, Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Implementasi (Remaja Rosdakarya Bandung, 2003), hlm. 10

dihadapi oleh para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk peningkatan profesinya, mengembangkan potensinya secara optimal, misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk peningkatan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maksudnya bahwa Kepala Sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (*partisipatif*). Kepala Sekolah sebagai pimpinan institusi yang mampu merubah peradaban manusia di masa kini dan masa mendatang juga sekaligus mampu menanggapi berbagai problema dari dalam maupun dari luar sekolah. Bersedia mendengarkan arus bawah dalam menentukan kebijakan-kebijakan. Pendekatan ini dinamakan pendekatan partisipatif.⁶

Kepemimpinan partisipatif didasarkan pada arus bawah (*bottom up*) dinamakan (1) Pemimpin hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya, (2) Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya *consensus*. (3) Karyawan/guru akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi dimana mereka diperdayakan untuk mengembangkannya. Dalam manajemen strategik Kepala Sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan, selain gaya kepemimpinan partisipatif yang paling sesuai dengan TQM

⁶ Fandy Tjiptono, Peranan Desain Kemasan dalam Dunia Pemasaran (Yogyakarta: Andi, 1998), hlm. 162

(*Total Quality Manajemen*), masih banyak hal yang berpengaruh terhadap warga sekolah dalam rangka mempertahankan, mengendalikan, maupun mengembangkan sekolah.

Dalam rangka peningkatan kinerja guru dan berhasil memberdayakannya untuk mencapai tujuan sesuai yang diinginkan, maka diperlukan kemampuan profesional, yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keterampilan professional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan. Kepala Sekolah harus mempunyai karakteristik agar guru dan karyawannya dapat menaruh simpatik dan setia kepadanya, maka karakteristik tersebut meliputi : (1) Rasa tanggung jawab rasa yang besar (2) Disiplin, (3) Bersifat jujur, (4) Memiliki kredibilitas yang tinggi, (5) Common sense, (6) Memiliki energi dan stamina tinggi, (7) Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, (8) Setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi paling sulit.⁷

Semua karakteristik tersebut dapat diimplementasikan melalui ketrampilan atau kemampuan professional kepada sekolah yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: (1) Ketrampilan teknis; (2) Ketrampilan hubungan manusia; dan (3) Ketrampilan konseptual.⁸

Sesuai dengan yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal. Untuk meningkatkan budaya mengajar dan belajar disekolah, dan membuat mereka lebih efektif, ini penting. Kepala Sekolah mendapat pelatihan dan pengembangan pada empat komponen, yang dikenal dengan manajemen kurikulum, manajemen struktur organisasional, manajemen keuangan, dan manajemen pendidikan.

⁷ Timpe A. Dale, *Motivasi Pegawai: Terjemahan Susanto Budhi Dharma* (Gramedia Jakarta, 1999), halm. 80.

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Galia Indonesia Jakarta, 2003), hlm.101.

Keberhasilan pendidikan selain ditentukan oleh Kepala Sekolah juga tidak lepas dari peran guru. Guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan para siswa, sehingga gurulah yang mengetahui dengan pasti bagaimana situasi dan kondisi pembelajaran siswanya. Aktivitas maupun sarana penunjang tetapi guru juga harus melibatkan secara aktif dalam melaksanakan suatu rencana sehingga selesai.

Guru sesuai dengan profesinya bertugas dan bertanggungjawab membantu anak didik dan pembelajaran, guru sebagai fasilitator dan dinamisator serta motivator dalam proses pembelajaran dan memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam kelas serta melaksanakan evaluasi pembelajaran siswa.

Hubungan interaksi antar siswa dengan guru akan menghasilkan keluaran, dan hal tersebut tergantung pada hasil yang diperoleh dari hubungan belajar yang ada di antara siswa di ruang kelas pada teknologi yang tersedia antara keperluan belajar siswa dan kapasitas pengajar. Jadi, untuk mendapatkan hasil belajar yang baik, guru harus profesional dalam menyampaikan pelajaran serta mengetahui karakter dan kemampuan anak.

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan pemerintah telah mencanangkan adanya peningkatan profesi guru, menurut Undang-undang No.14 tahun 2005, guru wajib memiliki kualifikasi, kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan profesi dan sertifikasi pendidikan (Pasal 8-10). Menurut PP. 19/2005, pendidik harus memiliki kualifikasi akademik (tingkat pendidikan) yang relevan minimal sarjana S1/D4. Guru berhak memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.

Namun demikian, riil di lapangan masih ada sekolah swasta, sebagai contoh Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu yang tenaga pendidiknya yang secara keseluruhan sudah berijazah S1 dan bahkan ada yang berijazah S2. Mayoritas masih merupakan tenaga honorer akan tetapi semangat dan prestasinya tidak kalah dengan sekolah-sekolah negeri

yang sudah dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang lengkap dari pemerintah. Hal ini bisa dibuktikan dengan adanya nilai ketuntasan 80% dari peserta didik. Peserta didik yang dibawah nilai tuntas diadakan remidi untuk mencapai ketuntasan. Hasil nilai ujian sekolah rata-rata 7,8 dan mendapat kejuaraan dalam rangka lomba akademik maupun non akademik.⁹

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes yang berdiri pada 17 Juli 1986 merupakan sekolah/madrasah yang dikelola di bawah Persyarikatan Muhammadiyah yang terletak di Dukuh Baruamba Desa Adisana Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Keadaan siswa pada Tahun Pelajaran 2017/2018 berjumlah 212 anak dengan 13 tenaga pengajar.

Berkaitan dengan implementasi manajemen strategik, MTs Muhammadiyah Baruamba telah membuat perencanaan pendidikan secara komprehensif yang akan berkaitan dengan keseluruhan proses pendidikan, termasuk di dalamnya sub-sub sistem di dalam sistem pendidikan yang secara garis besar dibagi dalam 4 sistem, yaitu :

a. Sistem aktivitas pendidikan

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

b. Sistem komunikasi pendidikan

Sistem komunikasi pendidikan dibagi ke dalam sub-sistem perpindahan, berkaitan dengan masalah transportasi yang am tiga sub, yaitu :

- a) secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan pendidikan.
- b) sub-sistem informasi, berkaitan dengan masalah-masalah penyediaan dan pengelolaan sarana-sarana informasi, seperti telepon, televisi, internet, dan lain-lain.

⁷ Buku Profil Sekolah/Madrasah (2017), hlm. 2

c) sub-sistem energi, berkaitan dengan penyediaan energi yang digunakan dalam proses pendidikan, seperti listrik, AC/kipas angin, dan lain-lain.

c. Sistem fasilitas pendidikan

Sistem fasilitas pendidikan mencakup penyediaan fasilitas di sekolah bagi individu, meliputi : gedung sekolah, kelas, lokasi, toilet siswa dan guru.

d. Sistem operasi pendidikan

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

Hal ini membuktikan bahwa Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes telah menggunakan manajemen strategik untuk meningkatkan kinerja guru. Manajemen strategi yang baik dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian singkat di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini secara umum adalah : “Bagaimana implementasi manajemen strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi manajemen strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Secara keilmuan, bermanfaat untuk menambah khazanah penelitian di bidang manajemen pendidikan, khususnya dalam manajemen strategik sesuai dengan kebutuhan dan realita empirik.
- b. Secara Institusi pendidikan, bermanfaat bagi pertimbangan, peningkatan kualitas manajemen Kepala Sekolah dan kualitas kinerja guru akan berdampak pada hasil lulusan (*out put*) yang selanjutnya berefek pada kredibilitas sekolah tersebut.
- c. Bagi Kepala Sekolah dan Guru, bermanfaat untuk menjaga profesionalisme dan keahliannya serta motivasinya kearah pencapaian sasaran.

2. Secara Praktis

- a. Bagi pribadi peneliti, bermanfaat untuk menambah dan peningkatan pengalaman sebagai peneliti ilmu dan kualitas keputusan yang lebih baik dalam kerja di lingkungan organisasi lembaga pendidikan.
- b. Peneliti selanjutnya, bermanfaat bagi pengembangan penelitian di lingkungan pendidikan sekolah/madrasah, terutama pemahaman dan peranvariabel (Kepala Sekolah) dalam penelitian ini perlu di kembangkan lagi bagi yang berguna untuk peningkatan kinerja guru sebagai ujung tombak untuk menciptakan prestasi dan kualitas sekolah di masa mendatang.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberi gambaran yang lebih komprehensif, maka rencana tesis dibagi menjadi lima bab, yaitu :

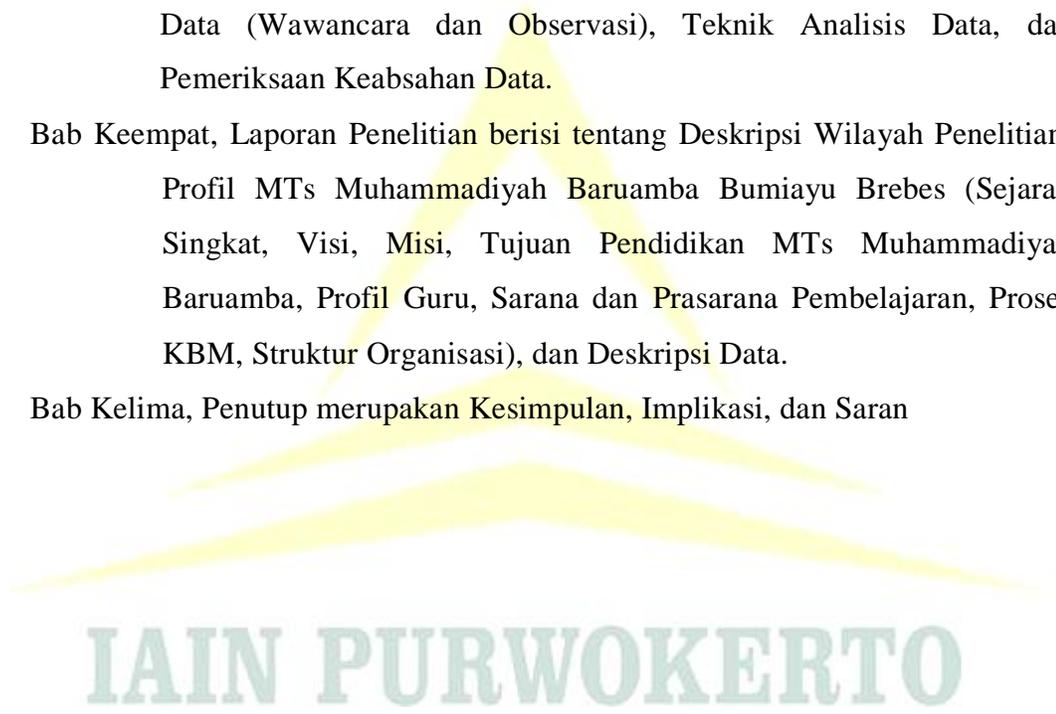
Bab Kesatu, Pendahuluan berisi tentang Latar Belakang Masalah, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Penelitian.

Bab Kedua, Landasan Teori membahas tentang Pengertian Manajemen Strategik mencakup Pengertian Manajemen, Fungsi Manajemen, Konsep Manajemen Strategik, Prinsip-prinsip Manajemen Strategik, Telaah Lingkungan Strategik, Telaah Lingkungan Internal dan Eksternal, Analisis Faktor Internal dan Eksternal, Tipe Dasar KAFI dan KAFE Organisasi.

Bab Ketiga, Metodologi Penelitian membahas tentang Paradigma Penelitian, Pendekatan Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data (Wawancara dan Observasi), Teknik Analisis Data, dan Pemeriksaan Keabsahan Data.

Bab Keempat, Laporan Penelitian berisi tentang Deskripsi Wilayah Penelitian, Profil MTs Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes (Sejarah Singkat, Visi, Misi, Tujuan Pendidikan MTs Muhammadiyah Baruamba, Profil Guru, Sarana dan Prasarana Pembelajaran, Proses KBM, Struktur Organisasi), dan Deskripsi Data.

Bab Kelima, Penutup merupakan Kesimpulan, Implikasi, dan Saran



IAIN PURWOKERTO

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu (oleh Luther Gulick dalam Sunhaji), karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai suatu profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional itu dituntut oleh kode etik tertentu. Meskipun para ahli masih berbeda pendapat dalam mendefinisikan manajemen dan belum dapat diterima secara universal, namun terdapat konsensus bahwa manajemen menyangkut derajat keterampilan tertentu.

Manajemen merupakan sebuah kegiatan, pelaksanaannya disebut *managing* dan orang yang melakukannya disebut *manager*. Individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas yang seluruhnya bersifat *managerial*. Manajemen terdapat hampir di semua aktivitas manusia, baik di pabrik, sekolah, rumah, bank, toko, supermarket dan sebagainya, sehingga terdapat universalitas manajemen di berbagai sektor.¹

Mary Parker Follet sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko, mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer

¹ Sunhaji, Manajemen Madrasah, (STAIN Purwokerto Press, 2008), hlm. 8-9.

mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.²

Sedangkan menurut Eka Prihatin sesuai yang dikutip oleh Novan Ardy Wiyani, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* yang berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang artinya melatih kuda dalam melangkah kakinya. Dalam pengertian manajemen tersebut terkandung dua kegiatan, yaitu kegiatan berfikir (*mind*) dan tingkah laku (*action*).³

a. Pengertian Strategik

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah organisasi perusahaan. Menurut Drucker sesuai yang dikutip oleh Akdon, strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).⁴

Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi 1996:16) bahwa strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Sedangkan menurut Skinner (dalam Akdon 2016:4) Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Pendapat lain yaitu Hill (dalam Rangkuti, 2000:56), strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. Sejalan dengan pengertian tersebut di atas, dari sudut etimologis, penggunaan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam

² T. Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA, 2009), hlm. 8.

³ Novan Ardy Wiyani, Manajemen Kelas Teori dan Aplikasi untuk Menciptakan Kelas yang Kondusif, (Ar-ruzz Media Jl. Angrek 126 Sambilegi, Maguwoharjo, Depok Sleman Jogjakarta), hlm. 49.

⁴ Akdon, Strategik Management For Educational Management, Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 4.

fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi.⁵ Sebagaimana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan “the determination of long-term goals of an enterprise and the adoption of course of action of resources necessary for carrying out these goals”. Yaitu : “Penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan adopsi tindakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini”.⁶

b. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah proses berkesinambungan dimaulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan/organisasi yang selalu berubah.⁵ Hunger dan Wheelem (dalam Akdon, 2017:6) “*Strategik management is that set of managerial and actions that determine the long term performance, strategy implementation and evaluation*”. “Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”.

Sementara itu, Jauch dan Glueck (dalam AB Susanto, 2014:34) mengemukakan pengertian manajemen strategik sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran.

2. Fungsi Manajemen

a. Organizing

Oraganizing atau pengorganisasian ini meliputi :

⁵ Akdon, *Strategik Management For Educational Management*, Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 4-5

⁶ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Penerbit Erlangga Jakarta 2012), hlm. 64.

- 1) Penentuan sumber daya-sumber dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
- 3) Penugasan tanggung jawab tertentu.
- 4) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

b. **Staffing**

Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

c. **Leading**

Leading atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

d. **Controlling**

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

3. Konsep Manajemen Strategik

Konsep-konsep dasar tentang manajemen strategik dikemukakan Wheelen dan Hunger (1994) dalam Akdon⁷ sebagai berikut :

- a. Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi

⁷ Akdon, *Strategik Management For Educational Management, Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 6.

kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan di pandang dari sudut kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

- c. Manajemen strategik pada banyak organisasi cenderung dikembangkan dalam empat tahap, mulai dari perencanaan keuangan dasar ke perencanaan berbasis peramalan yang biasa disebut perencanaan strategik menuju manajemen strategik yang berkembang sepenuhnya, termasuk implementasi, evaluasi, dan pengendaliannya.
- d. Keputusan strategik berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan memiliki tiga karakteristik, yaitu *rare*, *consequential*, dan *directive*. *Rare* merupakan keputusan-keputusan strategik yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Directive* merupakan keputusan-keputusan strategik yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan dimasa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.
- e. Organisasi yang menggunakan manajemen strategik cenderung berkinerja lebih baik.
- f. Model manajemen strategik mulai dari pengamatan lingkungan keperumusan strategik, termasuk penetapan misi, tujuan, strategik, dan kebijakan menuju ke implementasi strategik, termasuk pengembangan program, anggaran, dan prosedur, yang berakhir dengan evaluasi, dan pengendalian.
- g. Perusahaan besar cenderung mamiliki tiga level strategik, yang berinteraksi dan terintegrasi dengan baik untuk keberhasilan perusahaan. Komponen-komponen dan struktur manajemen strategik mencakup pengamatan lingkungan, perumusan strategik, implementasi strategik, serta evaluasi dan pengendalian.

- h. Menurut Fred R. David (2004:5),⁸ Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

4. Prinsip-prinsip Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efesien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasaran nya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan :

- a. Kualitas organisasi
- b. Efisiensi anggaran
- c. Penggunaan sumberdaya
- d. Kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja
- e. Kualitas pelaporan

David (1997)⁹ menyebutkan bahwa : *Strategic Management cn be defined as the art and sciene of formulating, implementing and evaluation cross fungtional decesion that enable organization ti achieve its ibjectives. As this definition implies strategic management focuses on integrating management, marketing, finance/acounting, productions/operation-research and development, computer information system to achieve organizational objectives.*

⁸ Taufiqurokhman, Manajemen Strategik, (Fakultas Sospol Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Jakarta), hlm. 19.

⁹ Akdon, Strategik Management For Educational Management, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 79.

Definisi tersebut memperlihatkan bahwa aspek penting manajemen strategik adalah :

- a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
- b. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)
- c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*).

Prinsip dalam manajemen strategik adalah adanya *strategy formulation* yang menceminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Prinsip-prinsip utama dalam *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation* dapat diuraikan sebagai berikut :

a. *Strategy Formulation*

Strategy formulation ini sangat penting untuk dilaksanakan karena adanya keterbatasan yang dihadapi suatu organisasi misalnya keterbatasan sumber dana dan kemampuan, jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan yang diinginkan. Sehingga perlu disusun strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan organisasi.

Tujuan utama kegiatan formulasi strategi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar melakukan suatu perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal organisasi dan

tuntutan perubahan eksternal merupakan dua komponen utama yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan strategik. Perumusan strategi yang realistis dan *Up-to-date* adalah dua tuntutan yang harus dijawab dalam pebuatannya.

Realistis dalam arti bahwa perencanaan tersebut menunjukkan dengan jelas kemampuan dan tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuan tersebut. *Up-to-date* dalam arti meskipun strategi ini dibuat dalam jangka waktu tertentu (panjang, menengah, pendek) namun selalu efektif dan tepat dengan perkembangan lingkungan (antisipatif terhadap perubahan lingkungan) sehingga mampu memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan.

Tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi ialah :

- 1) Dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan setelah melakukan scanning Penceramatan Lingkungan Internal (PLI) dan Penceramatan Lingkungan Eksternal (PLE) serta mengakomodasi harapan *customer* dan *stakeholder*.
- 2) Kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, misi, nilai, tujuan-tujuan (and result dalam jangka waktu tertentu) dan objectives yang berciri SMART (*Spesific, Measurable, Aggressive and Atlainable, Result Oriented, Timebound*).
- 3) Bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai?

b. Strategy Implementation

Penyusunan strategi menjawab pertanyaan dimana kita sekarang, menuju kemana bagaimana kita mengukur , strategi implementasi

menjelaskan bagaimana kita mencapai *outcomes*. Tujuan utama *Strategy Implementation* adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya *Strategy Implementation* adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain dalam membuat strategi implementasi kita menggunakan informasi kita menggunakan *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

Pengenalan dan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal dalam *strategy formulation* harus dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknes*), peluang (*opportunities*) dan kendala (*threats*) dan diharapkan mampu membuahkan rumusan tujuan, alokasi sumber daya serta pencapaian sasaran yang berguna bagi organisasi, dan dalam kurun waktu yang ditentukan. Kesemuanya ini dituangkan tujuan, sasaran dan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran (*action plan*).

Secara teknis, komponen penting yang harus dijawab dalam manajemen kinerja ialah : Bagaimana caranya kita dapat sampai ke tujuan? Dijawab dengan penyusunan *action plan* yang intinya merupakan strategi dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah alokasi sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Buku Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), *action plan* ini diterjemahkan dalam perencanaan kinerja tahunan (*annual performanc plan*). “Rencana kinerja merupakan rencana kinerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari perencanaan strategik, yang didalamnya memuat seluruh target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun mendatang dengan menunjukkan

sejumlah indikator kinerja kunci (*key performance indicators*) yang relevan (LAN, 2004:64).” Lebih lanjut disebutkan bahwa rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu periode tertentu.

Komponen untuk rencana kinerja meliputi (LAN-RI, 2004-65) :

- Sasaran, indikator, kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan;
- Program yang akan dilaksanakan;
- Kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

c. *Strategy Evaluation*

Fokus utama dalam *strategy evaluation* adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progres realisasi kinerja yang dihasilkan maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi, maupun perbedaan kinerja. Hasil analisis dan evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui capaian implementasi perencanaan strategis. Dalam SAKIP disebutkan bahwa “Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (LAN-RI, 2004:65)”.¹⁰ Lebih lanjut disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan

pelaporan akuntabilitas. Hal ini berarti bahwa analisis dan evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja merupakan intidari penyusunan laporan untuk media akuntabilitas.

¹⁰ Akdon, *Strategik Management For Educational Management*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 85

Aspek terakhir dari *strategi evaluation* yaitu pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer.

Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Sebagai sebuah komunikasi objektif dan teratur tentang informasi fakta kinerja yang dihasilkan organisasi, diharapkan akan mampu mengkomunikasikan *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

5. Telaah Lingkungan Strategik

Berbagai informasi tentang masalah-masalah dalam lingkungan internal dan eksternal dari telaah lingkungan diproses dengan cara pembobotan dan dirating menjadi suatu kesimpulan analisis. Kegiatan inilah yang disebut sebagai Telaah Lingkungan Internal (PLI) dan Telaah Lingkungan Eksternal (PLE), Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAPE).

Bryson (LAN-RI, 2004:95-96),¹¹ dalam Akdon menyebutkan tiga langkah utama dalam telaah lingkungan strategik yaitu :

a. Mengidentifikasi Sumber-sumber untuk Melakukan *Scanning*

Langkah awal dalam telaah lingkungan adalah melakukan identifikasi berbagai sumber untuk melakukan telaah lingkungan strategik. Sumber-sumber ini pada dasarnya dibagi menjadi tiga level, yaitu *task environment*, *industry/organization environment*, serta *macro environment*. Lebih lanjut disebutkan bahwa *task environment* adalah

sumber yang berkaitan dengan tugas-tugas (tugas pokok dan fungsi), misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kapasitas organisasi, struktur organisasi. *Industry/organization environment*

- ¹¹ Akdon, *Strategik Management For Educational Management, Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 108.



berkaitan dengan berbagai organisasi lain yang memiliki keterkaitan satu dengan lainnya, baik organisasi publik maupun *privat*. *Macro environment* merupakan level yang paling luas. Level ini meliputi sektor sosial, politik, ekonomi serta ilmu pengetahuan dan teknologi, yang dapat memberi pengaruh terhadap organisasi, baik langsung maupun tidak langsung.

Dengan mengetahui sumber-sumber tersebut akan mempermudah langkah selanjutnya dari telaah lingkungan strategik yaitu *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal.

b. Melakukan *Scanning* terhadap Lingkungan Internal dan Eksternal

Sebelum suatu organisasi membuat rencana hari depan, organisasi itu harus menentukan dimana dia sekarang berada. Mekanisme yang digunakan untuk mengukur kondisi di dalam dan di luar organisasi, dilakukan dengan jalan menjawab “dimana kita sekarang berada” hal itu merupakan penilaian internal dan eksternal organisasi.

Ini adalah inti dari kegiatan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal. Penilaian internal dan eksternal adalah suatu telaah dan identifikasi tentang kondisi internal dan eksternal serta faktor yang mempengaruhi organisasi.

Hasil dari kegiatan ini adalah identifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi yang merupakan hasil dari *scanning* lingkungan internal, dan dari lingkungan eksternal akan diperoleh identifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi.

c. Melakukan Analisis untuk Menilai Hasil *Scanning*

Tahap ketiga dari kegiatan ini telaah lingkungan strategik adalah melakukan analisis terhadap hasil *scanning*. Hasil dari kegiatan tahap ini adalah penilaian terhadap hasil *scanning*. ‘Penilaian biasanya difokuskan pada sisi input yang dibutuhkan dan output yang dikeluarkan

oleh instansi. Pada sisi input, umumnya berupa antara lain: anggaran yang dipergunakan oleh instansi, jumlah pegawai, dan aspek lain. Sedangkan pada sisi output, umumnya berupa jumlah (dan jenis) produk atau jasa (barang atau pelayanan) yang dihasilkan instansi (organisasi), jumlah pelanggan (yang harus dilayani), dan lainnya. Sementara dari lingkungan eksternal dapat dilakukan penentuan berbagai kejadian di luar instansi yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi/instansi. Secara umum, kejadian-kejadian tersebut dapat digolongkan ke dalam kejadian yang berkaitan dengan aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah dan persaingan (LAN-RI-2004:96-97).¹²

d. Merumuskan Hasil *Scanning* untuk Keperluan Penentuan *Action Plan*

Di dalam kegiatan penyusunan Telaah Lingkungan internal = PLI (SIE=*Scanning Internal Environment*) dan Telaah Lingkungan Eksternal = PLE (SEE = *Scanning Eksternal Environment*) serta Kesimpulan Analisis Faktor Internal = KAFI (IFAS = *Internal Factor Analysis Summary*) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal= KAFE (EFAS = *Eksternal Factor Analysis Summary*) harus berpedoman pada Visi (Vision), Misi (Mission) dan Nilai-nilai (Value) yang telah disepakati sebelumnya dan berlaku di lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Kesesuaian antara hasil scanning dengan visi, misi dan nilai dalam organisasi merupakan dasar dalam pembuatan *action plan* sehingga *action plan* yang dibuat sesuai dengan keberadaan organisasi.

6. Telaah Lingkungan Internal dan Eksternal

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi.

- ¹² Akdon, *Strategik Management For Educational Management,Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 110.



Yang dimaksudkan disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

- 1) Lingkungan Internal meliputi :
 - a. Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan Internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi.
 - b. Kelemahan Internal (*Weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- 2) Lingkungan Eksternal meliputi :
 - a. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
 - b. Tantangan/Ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Lingkup Analisis Lingkungan Strategik adalah Telaah Lingkungan Internal dan Telaah Eksternal Lingkungan Eksternal yang dapat menghasilkan Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal.

- 1) Telaah Lingkungan Internal (PLI)

PLI ini mencermati (*scanning*) kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain :

 - a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personennya.

- b. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal.
- c. Sumber daya manusia, Sumber daya alam; tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber – daya, termasuk komposisi dan kualitas Sumber-daya Manusianya.
- d. Biaya operasional berikut sumber dananya.
- e. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja/misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.

2) Telaah Lingkungan Eksternal (PLE)

PLE mencermati (*scanning*) peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi sendiri (yang tidak dapat dikelola manajemen) yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam bidang/aspek.¹³

- a. *Task Environment*, secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti: Klien, Konsumen, *Stakeholder*, Pesan Pelanggan.
 - b. *Societal Environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti Ekonomi, Teknologi, Sosial Budaya, Politik, Hukum, Lingkungan Hidup, Ekologi, Geografi.
 - c. *Economic Environment*, merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi, dan analisisnya paling sulit dilakukan, karena menyangkut ekonomi tingkat nasional. Misalnya,
-

- ¹³ Akdon, *Strategik Management For Educational Management,Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 113.



masalah keuangan negara, tingkat inflasi, suku bunga, dan sebagainya.

- d. *Technological Environment*, merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan economic environment. Kemajuan teknologi yang sangat pesat pada saat ini menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- e. *Social Environment*, menjadi yang paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya (*social attitude and values*). Transparansi/keterbukaan merupakan suatu tuntutan baru, terutama terhadap pemerintahan, sementara kritik masyarakat harus diperhatikan, dan adanya tuntutan akan peningkatan “*quality of life*” yang semakin gencar.
- f. *Ecological Environment*, merupakan hal yang sangat sulit dianalisis. Identifikasi tentang kecenderungan dan peluang sangat sulit dilakukan, karena sangat tergantung pada kematangan (*maturity*) Lingkungan, belum ada suatu pembakuan yang telah disepakati bersama. Termasuk dalam ecological environment ini antara lain masalah polusi dan pencemaran lingkungan alam (fisik).
- g. *Political Environment*, merupakan kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi, misalnya kebijakan perpajakan moneter, perizinan, yang mempunyai dampak jangka panjang pada efektivitas organisasi. Hal ini akan terasa pada organisasi yang bidang kegiatannya telah diatur oleh pemerintah (termasuk administrasi dan organisasi publik sebagai aparat pemerintah), karena

organisasi ini akan tergantung pada kehidupan politik pemerintah.

- h. Security Environment, terutama bagi Indonesia masa kini merupakan aspek yang perlu dipertimbangkan dengan teliti. Masalah keamanan sangat berpengaruh terhadap kehidupan dan kelangsungan suatu organisasi, terutama yang mempunyai kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Demikian juga pada bidang geografi di mana organisasi berada, serta pesaing yang memiliki kegiatan dan usaha yang sama dengan organisasi sendiri.

Dari kedua telaah ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal dan dengan bertolak dari hasil telaah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan Visi, Misi dan Nilai-nilai, barulah dilakukan pembobotan/ rating dalam bentuk Kesimpulan Analisis, baik internal maupun eksternal dan dikembangkan ke arah suatu Perencanaan Strategik (Renstra) yang tepat. Kedua kegiatan tersebut, PLI dan PLE dilaksanakan secara serentak (simultaneously), karena keduanya merupakan “two faces of the same coin”, saling interdependensi dan komplementer.

Telaah lingkungan harus teliti karena tantangan (ancaman) terhadap sebagian dari organisasi dapat saja merupakan peluang bagi bagian lain dari organisasi yang sama. Lingkungan eksternal yang dinamis sedapat mungkin direkayasa (dalam arti positif) sedemikian rupa sehingga dapat dimanfaatkan oleh organisasi secara positif. Secara eksteren “tantangan” direkayasa dan diubah menjadi “peluang”. Selain *Strength-Weaknesses-Opportunities-Threat (SWOT) Analysis*, *Critical Strategic Issues (CS1) Analysis*, *Benefit and Cost (BC) Analysis* dan sebagainya, atau kombinasi dari dua atau lebih metode analisis.

Nilai-nilai yang berkembang di lingkungan internal organisasi yang “melekat” pada sumber-daya manusia harus diperhatikan, dipertimbangkan, dikembangkan berdasarkan budaya kerja yang selaras dengan rencana strategik organisasi, karena pada akhirnya sumber-daya manusia adalah pelaku penerapan rencana strategik. Untuk pengoperasian rencana strategik secara efektif dan efisien perlu diperhatikan dan disusun suatu teknik pengoperasian atau prosedur tetapnya. Apabila terjadi perubahan lingkungan internal maupun eksternal (dan perubahan ini pasti akan terjadi mengingat situasi dan kondisi di dunia yang rnenglobal ini merupakan sesuatu yang dinamis, yang tak terelakkan), maka perlu dilakukan tinjau ulang (*review*) atas data lingkungan internal dan eksternal, serta melaksanakan Kesimpulan Analisis, baik internal maupun eksternal. Untuk itu rencana strategis harus disesuaikan (*di-update*).

Tinjau ulang ini harus dimulai dengan menetapkan kembali bidang usaha atau pelayanan yang akan disediakan organisasi (dapat terjadi bahwa bidang usaha masih tetap, tetapi disesuaikan dengan hasil tinjau ulang PLI, PLE, KAFI dan KAFE), serta wilayah pelayanan : lokal, regional, nasional, atau bahkan internasional. Hal ini penting untuk menetapkan dan mengembangkan perilaku serta strategi organisasi.

Pelaksanaan penyusunan PLI, PLE, KAFI dan KAFE serta pelaksanaan tinjau ulangnya, sebaiknya dilakukan oleh personel, tim, atau kelompok kerja yang telah mendalami seluk beluk bidang kegiatan organisasi, model persaingan yang akan dihadapi (kalau ada) organisasinya.

Telaah lingkungan strategik sangat bermanfaat dalam pembuatan rencana strategik karena: Pertama, dapat mengetahui peluang-peluang spesifik yang ada dalam lingkungan organisasi. Hal ini perlu bagi manajemen tingkat atas (*top management*) untuk menetapkan keterampilan utama serta sumber daya yang dapat diterapkan pada peluang spesifik yang ada. Kedua, untuk mengingatkan ataupun memperingatkan organisasi akan adanya faktor atau

unsur di lingkungan organisasi yang mungkin akan membahayakan organisasi di masa depan. Dengan “*early-warning system*” ini, organisasi dapat lebih proaktif dan efektif dalam mengambil langkah-langkah untuk mengubah kecenderungan lingkungan internal maupun eksternal, atau mengurangi dampak negatif terhadap organisasi.

7. Kesimpulan Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE) merupakan daftar prioritas faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal, serta dampaknya terhadap masa depan organisasi yang selanjutnya akan berpengaruh pada hubungan internal organisasi. Dalam kaitannya dengan penyusunan perencanaan strategik organisasi, KAFI dan KAFE dapat disebut sebagai “Inventarisasi Organisasi.”

Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi pada tahap sebelumnya, kemudian masing-masing diberi bobot, rating, dan skor (nilai) untuk mengetahui prioritasnya. Bobot adalah kemungkinan (probability) dampak dari faktor strategik organisasi terhadap keberhasilan organisasi masa kini dan masa depan. Bobot masing-masing faktor tersebut diberi nilai tinggi untuk yang penting (berdampak besar bagi kinerja organisasi) dan diberi nilai rendah untuk faktor strategik yang kurang penting (dampak terhadap kinerja organisasi kecil). Total bobot adalah 100. Rating adalah respon manajemen organisasi terhadap faktor-faktor strategik internal dan eksternal. Nilai rating berkisar antara 4,00 (paling menonjol-*outstanding*) sampai dengan 1,00 (paling tidak menonjol).¹⁴

Hasil perkalian bobot dengan rating akan menghasilkan skor bobot (nilai) dari masing-masing faktor lingkungan (PLI-PLE) yang bersangkutan.

- ¹⁴ Akdon, *Strategik Management For Educational Management,Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, (Afabeta Bandung 2016), hlm. 117.



Jumlah nilai yang didapat dari perkalian tersebut akan menentukan urutan prioritas dari faktor-faktor tersebut. Proses pemberian bobot dan rating maupun perolehan skore dan penentuan prioritas dari masing-masing faktor PLI dan PLE hendaknya dilihat dalam suatu bentuk daftar urutan prioritas lingkungan strategik berupa KAFI dan KAFE.

KAFI dan KAFE ini harus mencantumkan semua kondisi atau keadaan selengkap-lengkapnyanya dan tidak dibenarkan untuk menghilangkan atau menghapuskan sekecil apapun data tentang kondisi yang berkaitan dengan visi dan misi serta nilai-nilai organisasi. Hal ini penting, karena hal yang kecil pada masa kini dapat saja menjadi hal yang besar pada masa depan. Hal ini juga mencegah agar organisasi tidak menyusun suatu perencanaan strategik dengan dasar atau anggapan bahwa di masa depan tidak akan terjadi suatu situasi atau keadaan yang maha sulit. Perencanaan itu memerlukan dasar yang konsisten. Dengan mengembangkan KAFI dan KAFE, manajemen dapat memperoleh dasar-dasar perencanaan strategik, dan untuk selanjutnya menyusun rencana kerja atau "*action plan*", dan implementasi perencanaan strategik yang mantap. Apabila terjadi perubahan-perubahan pada implementasi perencanaan strategik ini (dan manajemen harus peka terhadap terjadinya perubahan), perencanaan strategik dengan rencana kerjanya harus ditinjau dan diteliti ulang, untuk kemudian dilakukan penyesuaian-penyesuaian apabila memang diperlukan.

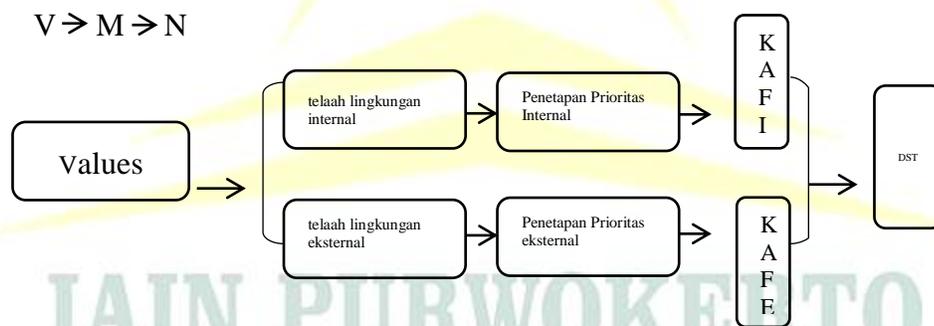
Salah satu contoh KAFI dan KAFE organisasi adalah yang pernah disusun oleh National Archives and Records Administration (NARA)-USA (semacam Arsip Nasional di Indonesia), sebagai berikut :

Beban Kerja dan Sumber-daya : NARA akan tumbuh terus seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan pemerintah akan informasi, sedangkan sumberdaya akan menjadi masalah yang signifikan dalam beberapa tahun mendatang. Sumberdaya manusia akan lebih berarti daripada sumberdaya dana.

Hubungan dengan pihak Luar : akan sangat berpengaruh terhadap operasi NARA dengan banyaknya isu yang perlu diungkapkan kepada pihak luar.

Pelayanan yang diharapkan dan keterbatasan sumberdaya dana : harapan akan pelayanan yang lebih cepat bagi publik dan pemerintahan akan terus meningkat (dengan penyampaian informasi secara elektronik), dan lebih cepat dari pada tersedianya dana untuk itu. Dengan data yang lengkap dan terperinci, manajemen dapat melihat secara jelas dasar-dasar menyusun suatu rencana kegiatan (*action plan*), bila terjadi perubahan dapat menetapkan apakah strategi organisasi perlu diubah atau disesuaikan.

Pada umumnya *strategic planning* menjadi sasaran yang efektif pada KAFI dan KAFE merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari *strategic planning*.



Gambar 1. : Alur pikir PLI-PLE-KAFI-KAFE

8. Tipe Dasar KAFI dan KAFE Organisasi

Pertama, mencakup identifikasi yang cukup luas, yang biasanya dikembangkan oleh kebanyakan organisasi tanpa memandang besar kecilnya organisasi ataupun bidang organisasi. KAFI dan KAFE ini meliputi kecenderungan politik, kondisi ekonomi, perubahan teknologi dan perilaku sosial.

Kedua, jauh lebih sempit dan unik atau spesifik bagi organisasi yang telah mapan dengan sistem perencanaan yang mantap, misalnya pada perusahaan penyedia tenaga listrik' untuk publik. Beberapa dekade yang lalu banyak perencanaan jangka panjang yang kurang memperhatikan masalah bahan bakar minyak, berbeda dengan masa kini. Fungsi perencanaan adalah sesuatu yang sulit dipahami, sehingga para manajer perencanaan biasanya menghadapi kesulitan mengenai apa yang harus dikerjakan pada tahun-tahun permulaan. Hal ini disebabkan karena PLI-PLI-KAFI-KAFE tidak atau belum dilaksanakan dengan serius.

Pada masa lalu, masalah politik kelihatannya kurang signifikan untuk dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan organisasi, tetapi pada dewasa ini hal itu tidak dapat dikesampingkan, terutama bagi organisasi pemerintah di masa depan. Berbeda dengan masalah politik, semua organisasi sangat berkepentingan dengan kondisi ekonomi. Bagaimana pertumbuhan ekonomi dengan inflasi ? Suku bunga ? Nilai tukar valuta asing ? Hal-hal tersebut dan beberapa masalah kunci dalam ekonomi menjadi dasar ekonomik dalam penyusunan perencanaan.

KAFI-KAFE organisasi yang menyangkut kemajuan teknologi kadang-kadang menjadi titik rawan dalam organisasi. Salah satu aspek yang paling mendasar dalam penyusunan *strategic planning* adalah tuntutan akan kecepatan dan ketepatan, efektivitas dan efisiensi yang hal ini dapat diakomodasi dengan kemajuan teknologi, misalnya kemajuan teknologi yang pesat dalam bidang komputer yang tidak dapat diabaikan atau diremehkan, apalagi dihapus.

KAFI-KAFE dalam bidang perilaku sosial dan nilai-nilai budaya menjadi semakin penting dalam kehidupan ekonomi dewasa ini. Strategi jangka panjang tidak dapat disusun dengan efektif tanpa mempertimbangkan gejala-gejala yang ada di lingkungan personel organisasi. Hal ini harus dihadapi secara langsung dan lebih berhati-hati. Perilaku sosial dan nilai-nilai

budaya ini merupakan titik rawan bagi pemerintah (contoh : unjuk rasa merupakan gejala sosial yang perlu diwaspadai).

Tanggungjawab utama atas *strategic planning* terletak di tangan pada manajemen tingkat atas (top management). Hanya dengan dukungan top management, *strategic planning* dapat diterapkan dengan konsisten dan sekuensial. Organisasi harus mempunyai manajer-manajer perencanaan dengan mutu yang prima untuk dapat menyusun KAFI-KAFE dan menindaklanjuti menuju kesepakatan atau persetujuan.

KAFI-KAFE organisasi harus ditinjau ulang dan disesuaikan secara berkala sesuai dengan substansinya, tetapi pada umumnya dilakukan setiap semester. Untuk organisasi pemerintah di Indonesia yang perencanaannya 5 tahunan sebaiknya penyesuaian dilakukan lebih sering, misalnya setiap tahun, mengingat perubahan yang dinamis.

9. Penyusunan Manajemen Strategi

Penyusunan manajemen strategik dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen terencana (Tim SP4 UGM,1995:9-14). Tahap diagnosis dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*).

Tahap perencanaan dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan, sedangkan misi ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas dari luar dan keinginan dari dalam) yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Tahap yang ketiga, penyusunan dokumen rencana strategik: perumusan rencana strategik dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan.

Rencana strategik yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu, utama, dan strategik pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana operasional lima tahunan.¹⁵

10. Implementasi Manajemen Strategi

Judson menjelaskan lima langkah penting untuk mengimplementasikan manajemen strategik yakni :

- a. Menganalisis dan merencanakan perubahan
- b. Mengkomunikasikan perubahan
- c. Mendorong perubahan
- d. Mengembangkan inisiasi dan tindak lanjut

Sehubungan dengan itu, beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan dalam penerapan konsep manajemen strategik, antara lain :

a) *Preparing and communicating strategic plan*

b) *The strategic budget*

c) *Understanding the internal environment*

(1) *Assumption and belief,*

(2) *Values*

(3) *Corporate culture,*

(4) *Strategic vision*

(5) *Grand strategic goals and objectives, and*

(6) *Critical success factor ;*

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (PT. Remaja Rosda Karya Bandung 2005), hlm. 223.

- d) *Assessing the external environment:*
 - (1) *Stakeholder analysis,*
 - (2) *Environmental scanning*
 - (3) *Vulnerability analysis*
 - (4) *Qualitative environmental forecasting;*
- e) *Assesment of product/market dynamics:*
 - (1) *Assessment of product/ market strategy*
 - (2) *Technology assessment,*
 - (3) *Product / market mapping,*
 - (4) *Competitive portofolio analysis.*
- f) *Understanding the competitive portofolio analysis, yang artinya :*
 - a. Menyiapkan dan mengkomonikasikan rencana strategi
 - b. Strategi dana
 - c. Pemahaman lingkungan dalam :
 - (1) Pendapat dan kepercayaan,
 - (2) Nilai,
 - (3) Budaya kerjasama,
 - (4) Strategi penglihatan,
 - (5) Strategi besar, cita-cita dan objektif dan
 - (6) Factor pembangun sukses ;
 - d. Memperkirakan lingkungan dalam :
 - (1) Merancang analisis,
 - (2) Pembacaan lingkungan,
 - (3) Kemampuan menganalisis,
 - (4) Meramalkan lingkungan kualitatif ;

- e. Penafsiran produk/ pasar dinamis:
 - (1) Penafsiran produk/strategi pasar,
 - (2) Penafsiran teknologi
 - (3) Produk/ pembuatan peta pasar,
 - (4) Analisis portofolio kompetitif;
- f. Pemahaman analisis portofolio kompetitif.

11. Program Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap sekolah telah berupaya untuk meningkatkan kompetensi guru, dengan inisiatif dari guru, kepala sekolah, komite sekolah, MGMP/KKG, pemerintah daerah dan pemerintah pusat serta lembaga swasta.

Pertama, upaya oleh guru sendiri berupa melanjutkan tingkat pendidikan, mengikuti berbagai kegiatan MGMP/KKG, pelatihan, penataran, workshop, seminar, dan meningkatkan kinerja. Mayoritas guru SD telah memiliki kualifikasi pendidikan D2-PGSD, dan sebagian telah menyelesaikan S1. Sedangkan mayoritas guru SMP/SMA/SMK telah berpendidikan S1, dan sebagian sedang dan telah menempuh pendidikan S2. Biaya pendidikannya ada yang melalui beasiswa pemerintah dan banyak juga yang menggunakan biaya sendiri. Dengan adanya program sertifikasi yang menuntut pendidikan minimal guru adalah S1, menjadi motivasi sendiri bagi guru untuk melanjutkan pendidikannya.

Kedua, upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam membina dan meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, antara lain berupa :

- 1) Mengirim guru untuk mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, workshop, dan seminar
- 2) Mengadakan sosialisasi hasil pelatihan dan berbagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber

- 3) Mengadakan pelatihan komputer dan bahasa Inggris
- 4) Mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan tuntutan pemerintah
- 5) Mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dianggap lebih maju
- 6) Mengirim guru untuk magang ke sekolah lain
- 7) Melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran
- 8) Memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi
- 9) Meningkatkan kesejahteraan guru dengan memberikan tambahan pendapatan yang bersumber dari komite sekolah dan orang tua siswa
- 10) Memberikan keteladanan, dorongan, dan menggugah hati nurani guru agar menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

Ketiga, upaya oleh masyarakat. Peran masyarakat yang terwadahi dalam komite sekolah maupun paguyuban kelas berupa penggalangan dana untuk membantu kelancaran proses pembelajaran, seperti pengadaan gedung, peralatan sekolah, dan dana untuk membiayai kegiatan sekolah, termasuk di dalamnya untuk kegiatan pelatihan guru, seminar, lokakarya, dan membantu guru yang melanjutkan studi. Upaya tersebut secara tidak langsung telah menunjukkan peran masyarakat dalam membantu peningkatan kompetensi guru.

Keempat, peran MGMP dan KKG. Pada dasarnya, MGMP bagi guru SMP/SMA/SMK dan KKG bagi guru SD, merupakan wadah bagi guru untuk bekerja sama mengatasi berbagai kesulitan dan meningkatkan kompetensi. Namun realitas menunjukkan, MGMP dan KKG kurang berperan sebagaimana mestinya.

Kelima, upaya peningkatan kompetensi dan kinerja guru dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat, antara lain berupa bantuan dana, beasiswa studi lanjut bagi guru, peralatan dan media pembelajaran, serta berbagai kegiatan pembinaan, pelatihan, penataran, dan workshop.

Keenam, pembinaan oleh lembaga swasta. Pembinaan bagi guru yang dilakukan oleh lembaga swasta tampak lebih berhasil daripada yang dilakukan pemerintah. Hal ini karena pembinaan yang dilakukan lembaga swasta lebih efektif, yaitu bukan hanya sekedar memberikan pengetahuan, akan tetapi sampai tingkat merubah kinerja guru.

Pembinaan dan peningkatan kompetensi dan kinerja guru yang dilakukan melalui kegiatan pelatihan akan lebih efektif dan berhasil guna apabila dilakukan atas prakarsa dan keinginan guru sendiri. Dalam pelatihan atas prakarsa guru sendiri, dilandasi kesadaran atas peran dan tanggung jawab serta dorongan untuk meningkatkan kinerja. Program pelatihan seperti ini jarang terjadi, karena biasanya dilakukan atas intruksi atasan (Kepala Sekolah atau Dinas Pendidikan).

Dengan demikian, faktor yang paling dominan dalam upaya peningkatan kompetensi dan kinerja guru adalah komitmen guru dan kepala sekolah. Upaya untuk memajukan pendidikan yang berasal dari pemerintah daerah maupun pusat, masyarakat, atau kepala sekolah, bila tidak didukung oleh komitmen seluruh guru akan kurang membawa hasil secara optimal.

12. Kualitas Kinerja Guru

Pengertian kualitas menurut Goetsch dan Davis, bahwa “ kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan.” Dari pengertian di atas, definisi tersebut memiliki elemen-elemen sebagai berikut :

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini, mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang.

Sedangkan menurut Deming, kualitas merupakan suatu tingkatan yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relative, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi, produk yang bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best buy*).¹⁶

Istilah kinerja telah populer digunakan, namun demikian media masa Indonesia memberi padanan kata untuk istilah kinerja dengan istilah “*performance*” yang artinya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan bertanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia terbitan balai pustaka, bahwa kata kinerja mempunyai arti sesuatu yang telah *dicapai*. Kinerja juga berarti prestasi yang dihitungkan, dan dapat pula diartikan kemampuan kerja.

Dari sini dapat dijelaskan, bahwa kinerja mengandung makna tingkat pencapaian tujuan, pencapaian syarat-syarat kerja yang telah ditentukan (kuantitas dan kualitas), serta pencapaian tugas dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Kinerja sebagai suatu yang dikerjakan, produk atau jasa yang dihasilkan seseorang atau sekelompok orang. Kinerja meliputi hasil keluaran, ukuran atau standarisasi kualitas dan ukuran waktu. Kinerja

juga merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan apakah seseorang akan bekerja dengan baik atau berprestasi lebih baik.¹⁷

¹⁶ Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran, (Andi Offset, Yogyakarta 1999)

¹⁷ Agus Dharma, Manajemen Prestasi, (Rajawali Press, Jakarta 1992), hlm. 30.

Hasibuan menyatakan, bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan.¹⁸

Menurut Bernadin, menyatakan bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.*¹⁹

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang diperoleh pekerja berdasar atas ukuran dan waktu tertentu sesuai dengan level atau jenis pekerjaannya. Kinerja itu sendiri dapat dibedakan menjadi kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi perusahaan.

Kinerja guru didefinisikan sebagai kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru memiliki banyak tugas, baik yang terkait dengan diknas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Tugas itu dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Kinerja guru merupakan kunci utama dalam pencapaian prestasi belajar bagi anak didik. Semakin baik kinerja guru, maka akan memberikan dampak positif bagi anak didik.

Secara umum, kinerja guru dipengaruhi oleh dua factor, yaitu *factor internal* dan *factor eksternal*. *Factor internal* adalah faktor yang

berasal dari dalam diri guru itu sendiri yang meliputi aspek psikis, fisik, kondisi kesehatan, dan lain sebagainya. Yang kedua adalah *factor eksternal*, yaitu faktor yang berasal dari diri guru yang meliputi lingkungan, sarana dan prasarana kerja, dan lain sebagainya.

¹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bumi Aksara, Jakarta 1991), hlm. 105

¹⁷ Bernadin, Human Resources Managemant, (Upper Sadlle River, Prentice Hall 1993), hlm. 379.

Pada umumnya factor ini akan berpengaruh secara langsung terhadap proses pembelajaran yang dilakukan.

Salah satu *factor internal* adalah aspek psikis yang sangat mempengaruhi kinerja seorang guru karena jika sedang mengalami tekanan secara psikis maka seorang guru dapat saja melakukan perubahan sikap dan kebiasaan. Hal ini dapat terjadi misalnya pada saat sedang menghadapi suatu masalah yang cukup sulit untuk dipecahkan maka besar kemungkinan akan membawa pengaruh terhadap proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Iseorang guru yang sedang mendapat suatu masalah atau tekanan psikis akan mempengaruhi apa yang disampaikan kepada anak didiknya.

Kondisi fisik guru juga sangat mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran terhadap anak didik. Dengan penampilan fisik yang kurang baik akan memberikan dampak pada anak didik yang kurang baik. Dalam istilah jawa ada perkataan Guru merupakan singkatan dari “digugu lan ditiru”. Maksudnya, guru adalah sosok panutan bagi anak didik, sehingga penampilan fisik guru sedikit banyak juga akan ditirukan oleh anak didiknya. Guru yang berpenampilan rapi tidak akan segan dan canggung ketika harus memperingatkan muridnya yang berpenampilan kurang rapi.

Kesehatan merupakan hal utama yang harus selalu dijaga agar kinerja guru dapat senantiasa terjaga. Jika kondisi kesehatan seorang guru menurun atau mengalami gangguan maka besar kemungkinan proses pembelajaran yang diberlakukannya akan terganggu.

Kinerja guru dalam hal pelaksanaan pembelajaran meliputi kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik yang meliputi pengelolaan kelas, pelaksanaan proses belajar mengajar, pembuatan administrasi pembelajaran yang baik dan sesuai. Selain itu, kinerja guru juga dapat dilihat dari input dan output pelaksanaan pembelajaran. Proses input yang baik diharapkan akan memberikan output yang baik karena didukung oleh kinerja guru yang baik.

Kegiatan guru dalam pelaksanaan antara lain mempersiapkan Rencana Program Pembelajaran yang meliputi rencana pembelajaran selama satu tahun pelajaran, kemudian program semester yang merupakan program pembelajaran selama kurun waktu satu semester atau 6 bulan. Selanjutnya guru harus mempersiapkan rencana pembelajaran yang merupakan program pokok pelaksanaan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran. dan sebagai bahan untuk melaksanakan pembelajaran dikelas maka dibuatkan satuan pembelajaran yang dibuat untuk satu kali tatap muka dengan mengambil satu pokok bahasan tertentu.

Kelengkapan administrasi ini menandakan suatu kinerja guru yang baik yang harus dipenuhi dalam pembelajaran. Dengan kelengkapan administrasi ini maka hasil akhir (*output*) pembelajaran dapat diraih dengan baik dan maksimal karena segala sesuatunya telah direncanakan dengan baik, dilaksanakan

sesuai jadwal dan harapannya target yang diinginkan yaitu output yang maksimal dapat di capai.

Untuk memperoleh informasi tentang kinerja terdapat berbagai pendekatan, baik yang bersifat konseptual maupun operasional, yaitu melalui pengukuran kinerja. Pengukuran dilakukan dalam berbagai kegiatan, yang antara lain kegiatan tersebut meliputi tahap proses (untuk penentuan apakah produk yang dihasilkan sesuai dengan standar) dan tahap output (untuk penentuan cara-cara pemanfaatan hasil). Dari tahap pengukuran tersebut akan diperoleh data tentang kinerja. Data kinerja tersebut setidaknya memilikintiga tujuan pokok, yaitu tujuan administrative, tujuan supervisi dan konseling, tujuan penelitian. Data tersebut dapat dimanfaatkan untuk memvalidasi prosedur seleksi, evaluasi motivasi dan kepuasan.

Pada hakekatnya pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai kinerja. Nilai kinerja tersebut adalah untuk mengukur efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian kinerja itu harus: (1) memberi umpan balik kepada setiap individu dalam organisasi tentang kinerja dalam suatu pekerja, (2) mengkaitkan bentuk-bentuk hadiah seperti promosi, dan (3) menunjukkan kepada pekerja cara-cara peningkatan kerja.

Dalam kaitan ini, Depdiknas¹⁸ menyatakan bahwa tujuan penilaian adalah membantu dalam :

- 1) Pengembangan profesi dan karier guru
- 2) Pengambilan kebijakan manajemen persekolahan
- 3) Peningkatankinerja guru
- 4) Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru

- 5) Mengidentifikasi potensi guru untuk program in service training,
- 6) Penyempurnaan manajemen sekolah
- 7) Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap guru yang mempunyai masalah kinerja
- 8) Penyediaan informasi untuk pertimbangan kenaikan tingkat

¹⁸ Depdiknas, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, (Depdikbud, Jakarta 2000), hlm. 23-25.

(*promosi*), penegakan disiplin sekolah, serta penugasan-penugasan. Kebanyakan organisasi menempatkan hasil kerja sebagai kriteria tinggi rendahnya kinerja. Bahkan tidak jarang tingkat pencapaian hasil kerja dipergunakan sebagai kriteria penentuan besar kecilnya gaji pegawai. Dengan kata lain, pegawai digaji berdasarkan apa yang dihasilkan.

Penilaian kualitas kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pemimpin untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenai hasil, prestasi, serta membuat rencana untuk peningkatankualitas kerja karyawan. Penilaian kualitas kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberi kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar/tinggi. Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja karyawan. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Bila penilaian kinerja dilakukan sewajarnya, orang yang dinilai akan meninggalkan pertemuan

tersebut dengan suatu pemahaman bagaimana agar dapat mencapai sasaran-sasaran kerja.

Pemimpin dapat melakukan penilaian dengan tetap mengkaji kinerja dengan teratur, sistematis, dan konsisten. Selama penilaian, pemimpin harus menciptakan suasana santai, bukan suasana tegang, dan mengkaji keseluruhan kinerja dengan menyebuntukan contoh-contoh spesifik serta mengarahkan kritik terhadap kinerja kerja, bukan kepada pribadi karyawan. Agar dapat bersikap terus terang dan bijaksana dalam membahas kekurangan-kekurangan karyawan, pemimpin harus merujuk factor-faktor yang dapat di ukur dalam mengevaluasi kinerja.

Penilaian adalah waktu yang ideal untuk memusatkan perhatian kepada sasaran individu, bukan sasaran lembaga. Ini adalah peluang untuk menyentuh bagian dasar guna membandingkan hasil-hasil kerja dan tolak ukur yang telah disepakati sebelumnya. Pemimpin memberikan penghargaan atas prestasi dan pekerjaan yang dilakukan dengan memuaskan.

Begitu pula dalam dunia pendidikan, penilaian kinerja adalah sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk menilai prestasi kerja guru. Pentingnya penilaian kinerja guru mempunyai kepentingan untuk guru yang bersangkutan dan untuk lembaga pendidikan.

Bagi guru akan memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan menguasai bahan belajar, kekurangan potensi kedisiplinan dan sebagainya, yang pada gilirannya bermanfaat untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri. Sedang bagi lembaga pendidikan, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai pertimbangan untuk mengembangkan

keputusan tentang berbagai pertimbangan untuk mengembangkan keputusan tentang berbagai hal, seperti kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen seleksi, program pengenalan, pembagian kerja, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas, penilaian kinerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran tidak hanya dilakukan oleh teman sejawat dan pribadi guru itu sendiri. Hal ini dapat diketahui dengan melihat sejauh mana seorang guru dalam mempersiapkan pembelajaran, mengelola pembelajaran, interaksi dengan siswa, dan melakukan evaluasi di akhir kegiatan pembelajaran, sehingga dengan adanya penilaian baik dari kepala madrasah, teman sejawat, maupun diri sendiri akan mempengaruhi berkembangnya lembaga itu menjadi lebih baik.

Berkaitan dengan penilaian kinerja, membahas tiga metode penilaian kinerja, yaitu system penilaian, system perangkat, dan berdasarkan tujuan. Sistem penilaian dideskripsikan sebagai "buku *rapor tempat kerja*", hamper serupa dengan yang digunakan guru-guru di sekolah terhadap murid-muridnya. System ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sesuatu yang sangat penting bagi suatu organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawannya. Pentingnya penilaian kinerja karyawan sedikitnya ada dua kepentingan, yaitu untuk kepentingan karyawan itu sendiri dan kedua untuk kepentingan perusahaan atau organisasi tempat karyawan itu bekerja. Bagi pribadi karyawan, penilaian itu sebagai umpan balik tentang pelaksanaan

pekerjaan mereka, tentang kemampuan, kekurangan potensi yang dimilikinya, penyesuaian kompensasi, dan pengembangan karier.

Adapun penilaian kinerja yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi objek penelitian, yaitu :

- 1) Kualitas kerja : ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi
- 2) Kuantitas kerja: pencapaian target awal program, produktivitas kerja
- 3) Etika kerja: objektif, jujur, semangat pengabdian
- 4) Kreativitas kerja: inovatif/terobosan baru, keterbukaan.
- 5) Pengetahuan kerja: memiliki keahlian, kemampuan kerja, kecakapan
- 6) Kemandirian dalam arti dapat dan mampu bekerja sendiri tanpa bantuan dan bimbingan orang lain.
- 7) Tanggung jawab : berani mengambil resiko, kelengkapan dan akurat dalam bekerja dan hasil kerja.

Tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance*. Orang yang *level of performance*-nya tinggi dikatakan orang produktif, sedangkan orang yang *level of performance*-nya rendah berarti kurang produktif. Kinerja seseorang berbeda-beda karena situasi yang berbeda dan kinerja antara seseorang dengan orang lain berbeda-beda karena situasi yang berbeda dan kinerja antara seseorang dengan orang lain berbeda pula yang disebabkan oleh perbedaan sifat dan motivasi bekerja pada masing-masing personal. Orang yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan membuahkan

hasil yang baik, sementara orang yang memotivasinya rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah pula.

Bagi guru yang memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi, bekerja merupakan suatu kebutuhan dan kepuasan, sehingga yang dicapai bisa maksimal. Selain itu, kinerja guru juga dipengaruhi oleh penugasan kompetensi guru serta adanya semangat untuk mau merubah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga dalam melaksanakan tugasnya selalu dapat memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Kinerja karyawan menyangkut motivasi dan kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling dan sanksi disiplin, komunikasi, serta perubahan dan pengembangan organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, baik dari dalam diri guru itu sendiri maupun dari luar guru yang bersangkutan. Faktor dari dalam meliputi sikap profesionalisme, latar belakang pendidikan, motivasi, pengalaman, bakat, jenis kelamin, minat, dan lain-lain.

Faktor dari luar berkaitan dengan situasi kerja guru yang meliputi dua faktor: yaitu faktor fisik pekerjaan dan factor social pekerjaan. Factor fisik meliputi sarana prasarana, lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Faktor social meliputi suasana kerja dan iklim kerja.

Selanjutnya Barnet Silalahi mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

1. Imbalan finansial yang memadai
2. Kondisi fisik yang baik
- 3.Keamanan
4. Hubungan antar pribadi

5. Pengakuan atas status dan kehormatannya

6. Kepuasan kerja.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya¹⁹ maka keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni :

- (1) Motivasi kinerja;
- (2) Etos kinerja;
- (3) Lingkungan kinerja;
- (4) Tugas dan tanggung jawab
- (5) Optimalisasi

a) Motivasi Kinerja Guru

19 A.Tabrani Rusyan, Profesionalisme Tenaga Pendidik,(Yayasan Karya Sarjana, Jakarta 2000),

Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa :

- a. Motivasi dari dasar pembentukannya
- b. Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis
- c. Motivasi jasmani dan rohani
- d. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Dengan ketekunan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

b) Etos Kinerja Guru

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Etos kerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai.²⁰ Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

c) Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara.

²⁰ Subagio Admodiwirio, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Ardlzya Jaya, Jakarta 2000), hlm. 8.

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik.²¹ Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

d) Tugas Dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam

melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

e) Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Dirawat, Busra Lamberi dan Sukarto Indrafachrudi membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: “Faktor internal dan faktor eksternal”. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

²¹ A.Tabrani Rusyan, Profesionalisme Tenaga Pendidik,(Yayasan Karya Sarjana, Jakarta 2000)

Begitu juga dengan guru yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar dan masyarakat khususnya orang tua siswa lainnya dalam meningkatkan kinerjanya agar kegiatan sekolah dapat tercapai dengan baik.

f) Tingkat pendidikan guru

Menurut undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen Bab I Pasal (1) disebutkan bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Untuk melihat apakah seseorang guru dikatakan professional atau tidak dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu :

- a. Tingkat pendidikan minimal dan latar belakang pendidikan untuk jenjang sekolah tempat ia menjadi guru.
- b. Kompetensi guru terhadap tugasnya.²²

Dilihat dari perspektif latar belakang pendidikan, (Semiawan, 1984: 47) mengemukakan hirarki profesi tenaga pendidikan menjadi tiga tingkatan yaitu :

1) Tenaga professional

Adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya sarjana (SI) atau yang setara dan memiliki wewenang penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian pendidikan/pengajaran. Tenaga kependidikan yang termasuk kategori ini juga berwenang untuk melakukan pembinaan terhadap tenaga kependidikan yang lebih rendah jenjang profesionalnya.

²² Sudarwan Danim, Transformasi Sumber Daya Manusia, (Bumi Aksara, Jakarta 1995), 30



2) Tenaga semi professional

Adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya Diploma Tiga (D III) atau yang setara dengan itu. Kategori ini telah berwenang mengajar secara memadai, tetapi masih harus melakukan konsultasi dengan tenaga kependidikan yang lebih tinggi jenjang profesionalnya, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengendalian pendidikan/pengajaran.

3) Tenaga para professional

Adalah tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi pendidikan sekurang-kurangnya Diploma Dua (DII) kebawah. Tenaga kependidikan kategori ini memerlukan pembinaan baik dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian, maupun, pengendalian pendidikan/pengajaran.

Dari perspektif kompetensinya, tenaga kependidikan seharusnya memiliki kompetensi seperti yang telah diuraikan di depan, yaitu :

- a) kemampuan mengembangkan kepribadian
- b) kemampuan menguasai landasan kependidikan
- c) kemampuan menguasai bahan pengajaran
- d) kemampuan menyusun program pengajaran
- e) kemampuan melaksanakan program pengajaran
- f) kemampuan menilai proses dan hasil pembelajaran
- g) kemampuan menyelenggarakan programbimbingan
- h) kemampuann menyelenggarakan administrasi sekolah

- i) kemampuan bekerja sama dengan teman sejawat dan masyarakat
- j) kemampuan melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan

pembelajaran.

Kesepuluh kompetensi tersebut mutlak dimiliki oleh setiap guru, hal ini dimaksudkan agar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kompetensi yang telah dimiliki tersebut harus selalu dikembangkan agar dapat mewujudkan peningkatan untuk kerja yang sesungguhnya.

Beberapa uraian di atas dapat diartikan sebagai kriteria sebagai guru profesi. Keadaan guru di MTs Muhammadiyah Baruamba yang berjumlah 12 orang secara keseluruhan telah berijazah S1 sehingga telah memenuhi kriteria sebagai tenaga profesional. Kepala Madrasah mengkondisikan seperti yang lain dengan mengadakan pembinaan-pembinaan dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga diharapkan tidak ada kendala dalam pelaksanaan pembelajaran.

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba adalah tempat penelitian dimana peneliti mengetahui manajemen strategik kapala sekolah untuk peningkatan kinerja guru di MTs Muhammadiyah Baruamba, Bumiayu, Brebes. Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba berdiri di bawah yayasan Muhammadiyah sebagai upaya untuk memenuhi harapan masyarakat, khususnya masyarakat yang mempunyai perhatian terhadap pembentukan generasi islam yang Robbani, yakni

generasi yang memiliki keunggulan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) serta keimanan dan ketaqwaan (IMTAQ).

B. Hasil Penelitian Relevan

Dalam penelitian ini, berkenaan dengan tema penelitian yang akan dilakukan oleh penulis didapatkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan tema penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini. Beberapa penelitian itu diantaranya adalah sebagai berikut :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Juni Tri Kuncoro pada tahun 2015 yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di Pondok Pesantren Mamba’ul Ketunggeng Kabupaten Magelang Jawa Tengah. Dalam penelitian ini bertujuan dapat mengetahui system manajemen strategi dalam peningkatan mutu dalam pesantren dan pada masyarakat di sekitar pesantren.”

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Eko Trianto yang berjudul “Manajemen Strategi di MAN Yogyakarta III.” Hasil dari penelitian di MAN Yogyakarta III berawal dari pengamatan lingkungan internal dengan menerapkan budaya disiplin dan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) untuk semua warga dengan mendatangkan para ahli dan untuk mengamati realita yang ada di dunia pendidikan, selanjutnya disesuaikan dengan teori, dan dirumuskan dengan tim perumus sehingga menghasilkan visi ULTRA PRIMA. Sedangkan untuk evaluasi dilaksanakan pada akhir tahun pelajaran yang bertujuan untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan dalam kinerja selama setahun.”

Meskipun memiliki kesamaan objek penelitian, yakni implementasi manajemen strategi, akan tetapi penelitian ini memiliki setting, kasus yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Tentu perbedaan tersebut dikarenakan oleh hasil kajian yang berbeda.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka dasar berpikir dalam manajemen strategik tidak terlepas dari kedalaman mengenai pengelolaan strategi serta pengertian manajemen strategik, yang berbeda dan bervariasi dari waktu ke waktu, dari penulis ke penulis yang lain.

Dari segi kedalaman, masing-masing organisasi mempunyai cara pengelolaan yang berbeda dan bervariasi. Ada yang menjadikannya sebagai suatu proses rutin yang biasa. Ada yang menganggapnya sebagai suatu proses yang sporadis dan angin-anginan. Ada yang mengelolanya sebagai proses di akhir tahun untuk mengejar anggaran. Ada yang menganggapnya sebagai proses di luar organisasi, yaitu pekerjaan konsultan. Ada yang menganggapnya sebagai proses utama di dalam organisasi. Bahkan ada yang belum (atau tidak) menganggapnya sebagai proses yang harus dikerjakan di dalam organisasi.

Kedalaman dalam mengelola strategi tidak hanya terbatas kepada proses, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana tingkat pengelolaannya, yang juga memerlukan suatu tingkat pemikiran yang berbeda serta meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan kondisi yang dialami oleh organisasi. Semakin strategik pekerjaan yang dilakukan diperlukan tingkat pemikiran yang semakin kompleks yang berada di atas taraf 'evaluasi'. Tuntutan berkembang kepada suatu 'analisis' atau bahkan 'sintesis' untuk memberikan suatu solusi yang optimal dalam strategi.

Secara umum terlihat bahwa manajemen strategik mempunyai dimensi sebagai berikut: membutuhkan keputusan manajemen puncak; melibatkan sejumlah sumber daya organisasi; berlaku jangka panjang; orientasi masa mendatang; multi fungsional atau multi bisnis; dan perhatian kepada lingkungan eksternal organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen strategi adalah pengelolaan organisasi yang menyangkut desain, formasi,

transformasi serta implementasi dari strategi yang berlaku untuk kurun waktu tertentu.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk mendiskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang implementasi manajemen strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang bermanfaat bagi madrasah yang bersangkutan.

Metode penelitian ini digunakan adalah metode kualitatif, hal ini dilakukan karena permasalahan sangat kompleks serta dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijarah dengan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data deskripsi mengenai kegiatan atau perilaku subyek yang diteliti, baik presepsinya maupun pendapatnya serta aspek-aspek lain yang relevan yang diperoleh melalui kegiatan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Berdasarkan sifat penelitian, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

Penelitian kualitatif pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan kehidupan, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran tentang dunia disekitarnya.¹

Lincoln dan guba dalam Moeloeng, menjelaskan ciri-ciri penelitian kualitatif sebagai berikut :

1. Penelitian kualitatif adalah melakukan penelitian pada latar alamiah.
2. Penelitian merupakan alat pengumpulan data utama
3. Menggunakan metode kualitatif\

¹ Nasution, Metododologi Penelitian Naturalistik, (PN Trasito, Bandung 1995)

4. Teori dasar metode (grounded theory)
5. Analisis data secara induktif
6. Laporrannya berisi kutipan-kutipan data (secara deskriptif)
7. Lebih mementingkan proses dari pada hasil
8. Adanya batas yang ditentukan oleh focus
9. Adanya criteria untuk keabsahan data
10. Desain bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama-sama²

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moeleong, mendefinisikan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini memperhatikan dan mendeskripsikan implementasi manajemen strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes yang mengharuskan peneliti menarik makna atas implementasi manajemen strategik kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan serta perilaku subjek juga mengamati kejadian-kejadian dalam latar penelitian yang sifatnya natural (alamiah), dan sumber informasi bisa berupa ucapan-ucapan, tindakan-tindakan, dan arsip (dokumen). Peneliti bertindak sebagai alat pengumpul data (instrument utama).³

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba berada di Dukuh Baruamba RT.06 RW.04 Desa Adisana Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Pemilihan lokasi ini dengan pertimbangan bahwa secara geografis lokasi penelitian relatif berdekatan

² Moeloeng Laxy J., Metode Penelitian Kualitatif, (PT Rosda Karya, Bandung 2007)

dengan tempat tinggal peneliti sehingga diharapkan mempermudah kegiatan penelitian. Hal lain, bahwa secara historis MTs Muhammadiyah Baruamba adalah sekolah menengah pertama yang berdiri di Dukuh Baruamba Desa Adisana sehingga peneliti ingin mengetahui eksistensinya hingga saat ini khususnya terkait dengan implementasi manajemen strategik dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba.

Sedang pemilihan masalah ini dengan pertimbangan ingin memberikan sumbangsih pemikiran dalam pengembangan ilmu, terutama tentang implementasi manajemen strategik, serta ingin memberikan gambaran yang lebih jelas tentang usaha yang dapat dilakukan serta pencarian solusi apabila ada hambatan dalam implementasinya.

C. Data dan Sumber Data

Subjek yang dijadikan sebagai lokasi penelitian adalah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba kab Brebes. Sedangkan yang menjadi informan penelitian adalah Kepala Madrasah, Guru dan Komite. berbagai sumber data di atas, khususnya yang berkaitan dengan subjek penelitian telah dipertimbangkan selayaknya sesuai kriteria, bahwa dalam menentukan subjek penelitian perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Subjek sudah cukup lama dan intensif menyatu dalam kegiatan atau bidang yang menjadi kajian penelitian;
2. Subjek masih aktif atau terlibat penuh dengan kegiatan atau bidang tersebut; dan
3. Subjek memiliki waktu yang cukup untuk dimintai informasi.

Berhubungan dengan pernyataan diatas yang menjadi subjek atau responden pada penelitian “ Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba” tersebut dilakukan secara purposif atau bertujuan yaitu pengambilan subjek sebagai sampel penelitian

didasarkan kepada adanya tujuan tertentu. Maka fungsi sampelnya merupakan sampel purposive atau bertujuan, dengan ciri :

- a. Rancangan sampel tidak ditentukan sebelumnya
- b. Pemilihan sampel berurut
- c. Pemilihan berakhir jika sudah jadi pengulangan melalui teknik bola salju atau “snow ball sampling” sehingga dapat memperoleh informasi memadai dan mendalam.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba, sedangkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang menyangkut fakta dan fenomena, yang sifatnya kualitatif maupun kuantitatif, fakta bisa berupa informasi-informasi yang berkaitan erat dengan manajemen strategic kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru, sedangkan fenomena bisa berupa gejala-gejala sosial, baik berupa pikiran, simbol-simbol, dan informasi verbal maupun informasi non verbal data-data penelitian ini bersumber dari model strategi yang digunakan, visi dan misi yang diterapkan, analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta hal-hal kecil maupun besar yang dilakukan sebagai upaya dalam peningkatan kinerja guru di sekolah.

Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dapat diuraikan sebagai berikut ;

1. Wawancara Mendalam (*in depth interviewing*)

Wawancara jenis ini bersifat terbuka, tidak terstruktur ketat, tidak dalam suasana formal, dan bisa dilakukan berulang pada informan yang sama. Pertanyaan yang diajukan bisa dikumpulkan semakin rinci dan mendalam. Wawancara diajukan kepada informan, yaitu Kepala

Madrasah, Guru, dan Komite Madrasah. Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pedoman wawancara, dan dilakukan dalam situasi santai untuk memperoleh gambaran tentang implementasi manajemen strategik madrasah.

Wawancara dengan Kepala Madrasah juga untuk mengetahui bagaimana hubungan kerjasama antara kepala madrasah dengan guru dan bagaimana respon guru mengenai tindakan dan kebijakan kepala madrasah terhadap mereka, yang dapat berupa respon positif atau negatif.

2. Observasi Penelitian

Observasi partisipan yang dilakukan dalam penelitian ini dibagi dalam tiga tahapan observasi, mulai dari observasi deskriptif secara luas dengan mengamati secara umum situasi yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Kabupaten Brebes. Selanjutnya setelah perekaman dan analisis data pertama, diadakan penyempitan pengumpulan datanya serta mulai melakukan observasi terfokus, antara lain pengamatan pada implementasi manajemen strategik madrasah dalam program jangka pendek dan jangka panjang madrasah. Akhirnya setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, kemudian diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif, yaitu dengan mengamati objek/peristiwa yang menjadi fokus temuan atau solusi atas permasalahan yang ada dalam penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan salah satu tahapan yang sangat penting, setelah peneliti memperoleh dan mengumpulkan data-data baik secara perilaku, symbol-simbol, dokumen atau sebagainya. Langkah selanjutnya adalah menganalisa data tersebut secara teliti dan cermat dengan cara mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dari pengamatan peran serta dan bahan-bahan tersebut dan untuk

mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan dalam penelitian. Analisa data dalam penelitian ini dilakukan :1). Analisa lapangan dan, 2). Analisa setelah data terkumpul. Analisa di lapangan menggunakan dua model, yaitu model mengalir (flow model), dan model interaktif yang keduanya berbeda. Pada model mengalir terdapat tiga komponen analisis, yakni : reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi, ketiga kegiatan ini dilakukan secara saling berkaitan dengan proses pengumpulan data. Pada model interaktif komponen reduksi data dan sajian data dilakukan bersama dengan pengumpulan data. Setelah data terkumpul maka ketiga komponen tersebut berinteraksi dan bila kesimpulan dirasa kurang kuat, maka perlu ada verifikasi dan peneliti kembali mengumpulkan data lapangan.

Sebagai upaya memudahkan mencari pokok masalah, dibuat daftar ringkasan wawancara/format wawancara, yang berisi setelah catatan-catatan lapangan yang ditulis lengkap ditelaah dari lapangan. Karena data yang didapatkan ada yang berbentuk dokumen, maka analisisnya harus dibantu dengan membuat lembar isian ringkasan dokumen yang diberikan ringkasan dari data tersebut. Lembaran ini dibukukan karena dokumen-dokumen itu sering kali berkepanjangan dan secara khusus memerlukan penjelasan. Dalam penelitian ini data yang berbentuk dokumen antara lain kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen strategi kepemimpinan kepala madrasah kinerja guru.

Analisa sesudah data terkumpul mencakup kegiatan mengembangkan kategori dengan system coding, dan selanjutnya mengembangkan mekanisme kerja terhadap data yang telah dikategorikan. Proses kegiatan menganalisis data setelah data terkumpul adalah :

1. Mengumpulkan data yang terjaring
2. Memberi tanda pada sumber asal data
3. Memberi nomor sesuai urutan kronologis waktu mengumpulkan data

4. Membaca berulang kali keseluruhan data yang ada.

Selanjutnya peneliti menyusun kategori koding dengan membubuhkan nomor pada kategori-kategori sambil memberikan nomor kategori koding sesuai dengan satuan data.

Proses analisis data dilakukan melalui tiga alur yang berlangsung secara bersamaan, yaitu;

- a) Data reduction (penyederhanaan data)
- b) Data display (penyajian data)
- c) Conclusion/verifying

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, dan merangkum data kasar yang muncul dari catatan lapangan dan difokuskan pada hal yang penting. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan untuk menentukan pola-pola yang lebih sederhana.

Verifikasi atau penyimpulan, pada tahap permulaan penyimpulan masih bersifat longgar dan terbuka kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar kuat. Selain dengan cara diatas, analisis data dilakukan secara induktif dengan alasan proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda karena :

1. Analisis induktif dapat menciptakan hubungan lebih eksplisit, dikenal dan akuntabel
2. Dapat mengurangi data secara sistematis dan dapat membuat keputusan-keputusan yang akurat
3. Analisis induktif dapat menemukan kebenaran bermakna
4. Analisis induktif dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit

Analisis data induktif itu dilakukan dengan mengorganisasikan data yang diperoleh dari berbagai sumber, mengurutkan, mengelompokkan, member kode dan mengkategorikannya sesuai dengan tema yang diangkat dalam penelitian. Untuk kesinambungan dan kedalaman dalam pelacakan data dengan penelitian ini digunakan model analisis data interaktif. Dalam model ini tiga komponen analisisnya terdiri atas reduksi data, sajian data, dan penatikan kesimpulan atau verifikasinya. Kegiatan itu dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses berlanjut, berulang, dan terus menerus. Dalam proses ini aktivitas penelitian bergerak diantara komponen analisis dengan pengumpulan data selama proses ini masih berlangsung.

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan pengolahan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Catatan-catatan tertulis di lapangan merupakan data yang masih mentah sehingga perlu di reduksi, disusun lebih sistematis, dipilih pokok yang penting, dan dicari tema dan polanya, sehingga dihasilkan pemahaman teoritik dari data yang ditemukan.

Agar dapat dilihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian ini maka dibuat sajian dalam bentuk table, grafik, bagan alur, dan bentuk sajian data lainnya sepanjang relevan dengan kebutuhan penelitian. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah dijangkau, sehingga dapat ditentukan, apakah sudah dapat ditarik simpulan atau masih dibutuhkan untuk melakukan analisis.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Guna menjamin validitas data penelitian dan akhirnya diolah dalam penelitian ini, maka teknik validitas data yang hendak diterapkan adalah teknik balikan dari informan. Data yang divalidasi dengan teknik ini terutama yang

berupa hasil wawancara dan observasi. Data dari studi dokumen akan divalidasi dengan melacak ke sumber lainnya sampai dengan tidak adanya polemik atau dicapainya kemantapan peneliti.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

Penelitian tentang implementasi manajemen strategik dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Baruamba Bumiayu Brebes dimulai dari tanggal 13 Februari 2019 sampai 12 Mei 2019, dengan melakukan observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan para informan penelitian yaitu ; Kepala Madrasah, Guru, dan Komite.

Dalam proses penelitian, peneliti secara langsung mengadakan wawancara dan diskusi dengan para informan dan ikut aktif dalam rapat-rapat pembinaan oleh Kepala Madraasah, mengamati secara langsung proses kegiatan belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh guru-guru, serta mencari data-data arsip yang berupa dokumen di ruang guru dan mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.

Dari hasil wawancara, observasi, dan pencarian dokumen, maka peneliti memperoleh data-data sebagai berikut :

1. Data tentang sejarah Madrasah Tsanawiyah Baruamba
2. Data tentang visi, misi dan tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba
3. Data tentang profil guru dan statusnya
4. Data tentang sarana prasarana pembelajaran
5. Data respon guru terhadap peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba
6. Data mengenai faktor penghambat dan solusi yang diambil dalam proses peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Baruamba

B. Profil Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba

1. Sejarah Singkat Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba

Keberadaan Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba, bermula dari ide beberapa pengurus yang menghendaki adanya sekolah lanjutan setelah menyelesaikan Madrasah Ibtidaiyah. Saat itu di Dukuh Baruamba Desa Adisana belum ada lembaga pendidikan lanjutan tingkat menengah, baik menengah tingkat pertama maupun menengah tingkat atas. Timbulnya inisiatif ini diantaranya disebabkan semakin banyaknya lulusan Madrasah Ibtidaiyah dan jauhnya jarak sekolah lanjutan menengah tingkat pertama. Setelah melalui musyawarah dari seluruh pengurus Pimpinan Ranting Muhammadiyah Baruamba ditambah dengan para tokoh masyarakat dan pemerintahan setempat, maka disepakati untuk mendirikan suatu lembaga pendidikan formal tingkat menengah pertama yang kemudian diberi nama Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah pada tahun 1986. Dengan mengandalkan swadaya masyarakat, maka dibangunlah gedung madrasah secara permanen untuk belajar di atas tanah wakaf pemberian salah seorang tokoh masyarakat yang bernama Bapak H. Sulaiman.

Perkembangan selanjutnya ditunjukkan dengan mulai masuknya dukungan dari masyarakat berupa masuknya siswa baru dengan tenaga pengajar sukarela (honor) dari lingkungan sekitar. Berikut ini adalah identitas MTs Muhammadiyah Baruamba :

Nama Madrasah	: MTs Muhammadiyah Baruamba
Alamat Madrasah	: Dukuh Baruamba Desa Adisana Kec. Bumiayu Kabupaten Brebes
Penyelenggara	: Pimpinan Ranting Muhammadiyah Baruamba Cabang Bumiayu Daerah Kabupaten Brebes
Tahun Berdiri	: 1986 (17 Juli 1986)

Tahun Akreditasi : 2006 (4 April 2006, SK Depag Prov. Jawa Tengah
No. Kw.11.4/4/PP.03.2/1575/2006)

2. Visi, misi, dan tujuan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes

a. Visi

“ Beriman, berilmu, dan berakhlak mulia “

b. Misi

- 1) Membina aqidah, memperteguh iman, dan meningkatkan taqwa kepada Allah SWT.;
- 2) Mengembangkan kreativitas, meningkatkan mutu pendidikan, dan kemampuan memanfaatkan teknologi;
- 3) Membina sikap memiliki rasa tanggungjawab dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

c. Tujuan

Tujuan MTs Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes dalam usaha mencapai visi misinya dilaksanakan 2 tahap, yaitu :

- 1) Tujuan jangka pendek, yaitu tujuan yang hendak dicapai dalam kurun waktu satu tahun ke depan, antara lain :
 - a) Meningkatnya amaliah dan kualitas sikap keagamaan warga madrasah.
 - b) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan berpusat pada peserta didik, dan mempunyai kemampuan memecahkan masalah (problem solving) dengan layanan bimbingan konseling.

- c) Meningkatnya nilai ujian
 - d) Terjadinya peningkatan kedisiplinan dari warga madrasah dalam proses pembelajaran.
 - e) Meningkatnya minat baca siswa di perpustakaan.
 - f) Siswa mampu membaca dan menulis Al-Qur'an
 - g) Memperoleh kejuaraan dalam ivent lomba di bidang akademik ditingkat kabupaten
 - h) Terjalinnya hubungan yang baik antara warga madrasah dengan orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat
- 2) Tujuan jangka panjang, yaitu tujuan yang hendak dicapai dalam kurun waktu empat tahun ke depan, antara lain:
- a) Memiliki sarana prasarana ibadah yang dapat menjadi sarana untuk peningkatan kualitas sikap dan amaliah keagamaan islam di madrasah.
 - b) Memiliki sarana prasarana yang memadai untuk belajar
 - c) Memiliki siswa yang berprestasi dalam bidang sains dalam ivent lomba ditingkat kabupaten

3. Profil dan Status Guru

Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes terdiri dari 13 orang, terdiri dari 1 orang PNS, 12 orang Guru Tetap Yayasan sebagai berikut :

Tabel 1

Daftar Nama Tenaga Pendidik Tahun Pelajaran 2018/2019

No.	Nama	Status Kepegawaian		Jabatan	Pend.
		PNS	GTY		
1.	Abdul Azis, S. Pd.	√		Kepala Mad.	S1
2.	Ihya Udin, S. Pd.		√	Guru/Waka Humas	S1
3.	Kastubi, S. Pd.		√	Guru/Waka Kurikulum	S1
4.	Agus Pujo Sriyono, S.Kom.		√	Guru/Waka Kesiswaan	S1
5.	Dra. Lusiyati		√	Guru/Wali Kelas	S1
6.	Elok Faiqoh, S. Ag.		√	Guru/Wali Kelas	S1
7.	Fazat Rofiah, S. Pd.		√	Guru/Wali Kelas	S1
8.	Millatul Amanah, S. Pd. I.		√	Guru/Wali Kelas	S1
9.	Titi Maemunati, M.Pd.		√	Guru/Wali Kelas	S2
10.	H. Sofwan Sobari		√	Guru Kemuhammadiyah	S1
11.	Supani, S. Pd.		√	Guru Bahasa Jawa	S1
12.	Yuniarsih Rosnayati, S. Pd.		√	Guru/Wali Kelas	S1
13.	Fatatur Azizah, S. Pd.		√	Guru Bahasa Inggris	S1
Jumlah		1	12	-	-

4.

**Sar
ana
dan
Pra
sar
ana**

Pembelajaran

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba memiliki 6 ruang rombongan belajar, ruang Kepala Madrasah, ruang Dewan Guru, 2 ruang lab, 1 ruang musholla/praktek sholat, dan 1 ruang perpustakaan. Ruangan tersebut masih dalam kondisi baik dan layak pakai.

Untuk menunjang kegiatan belajar mengajar, disediakan sarana dan prasarana madrasah antara lain :

a. Perpustakaan madrasah

Perpustakaan madrasah di Madrasah Tsanawiyah Baruamba, di peroleh dari dana anggaran buku tiap tahunnya. Buku yang ada meliputi : buku paket pelajaran, buku dongeng dan cerita, buku pengetahuan umum, majalah inspirasi, kamus bahasa seri ilmuwan muslim, seri ensiklopedi anak, seri pengetahuan alam binatang dan tumbuhan, atlas, CD pendidikan dan cerita para nabi serta kisah teladan lainnya. Tersedia juga VCD ilmu sains dan pengetahuan umum.

b. Lab komputer

Perangkat komputer yang ada di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba berjumlah 10 unit, digunakan untuk praktek siswa dan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK).

Disamping itu ada kegiatan lain yang menunjang kegiatan belajar mengajar, antara lain :

1) Koperasi madrasah

Modal koperasi madrasah diambil dari iuran wajib anggota, yaitu para guru dan karyawan sebesar Rp 50.000,00. Koperasi di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba bernama “Koperasi Surya Sekawan”. Koperasi ini menyediakan kebutuhan para murid berupa alat tulis dan kebutuhan sekolah lainnya seperti seragam madrasah, atribut madrasah dan lain sebagainya serta menyediakan kebutuhan guru seperti sembilan bahan pokok (sembako) dan kebutuhan rumah tangga lainnya.

2) Tabungan

Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba juga melayani tabungan siswa yang dalam hal ini bekerjasama dengan Baitul Tamwil

Muhammadiyah (BTM), yaitu sejenis lembaga keuangan yang dikelola oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah ditingkat Kabupaten. Teknis penyeteroran tabungan dilakukan setiap hari pada guru/wali kelas masing-masing dan disetorkan ke petugas BTM setiap hari Kamis. Penarikan tabungan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan murid. Tetapi jika jumlah uang yang diambil besar, diharapkan ada pemberitahuan minimal sehari sebelum penarikan.

3) Infaq madrasah

Kegiatan infaq dilaksanakan setiap hari Jum'at, dikumpulkan di kelas masing-masing. Uang infaq digunakan untuk kegiatan sosial siswa, seperti membantu biaya berobat siswa miskin, membantu biaya kebutuhan alat tulis siswa yang tidak mampu.

5. Kegiatan Belajar Mengajar di MTs Muhammadiyah Baruamba

Kegiatan Belajar dan Mengajar di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba dimulai dari pukul 07.00 WIB dan selesai pada pukul 13.15 WIB, sedangkan kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan pada hari Jum'at dan Sabtu mulai pukul 14.00 sampai 16.00 wib. Kegiatan ekstrakurikuler di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba meliputi : Gerakan Kepanduan Hizbul Wathan, Drumband, Tapak Suci Putra Muhammadiyah, Tilawatil Qur'an/Murrotal, dan Olah Raga.

6. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba

Dalam suatu organisasi atau lembaga diperlukan struktur organisasi yang jelas. Struktur organisasi menunjukkan hubungan secara langsung kepada lembaga induknya. Dalam hal ini antara kepala madrasah dengan yayasan. Sedangkan alur ke bawah mempunyai fungsi mengatur kegiatan internal madrasah antar pegawai/stafnya secara rapi dan tegas. Struktur organisasi ini mempunyai fungsi sebagai penjelas untuk menjaga pola hubungan dan alur kerja yang jelas dan berkesinambungan.

Demikian pula Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba telah membuat struktur organisasi. Adapun struktur organisasi Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba Tahun Pelajaran 2018/2019 adalah sebagai berikut :

a. Yayasan Muhammadiyah

Pembina madrasah adalah Ketua Bagian Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Ranting Muhammadiyah Baruamba. Bagian Pendidikan Dasar dan Menengah juga memiliki kewenangan mengangkat dan memberhentikan pegawai, guru, dan karyawan.

b. Kepala Madrasah

Periodisasi jabatan kepala madrasah di MTs Muhammadiyah Baruamba adalah empat tahun dalam masa satu periode dan setelahnya dapat diangkat kembali untuk masa satu periode. Pada tahun 2019 Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba dipimpin oleh Bapak Abdul Azis, S. Pd., untuk masa periode tahun 2018 - 2022.

Tugas kepala madrasah secara umum, sebagai berikut :

- 1) Menyusun program umum madrasah, meliputi pengajaran dan kurikulum, kesiswaan, ekstrakurikuler, tata usaha, dan hal yang terkait dengan kepentingan pendidikan madrasah.
- 2) Melaksanakan program umum madrasah Mengontrol pelaksanaan program madrasah dalam bentuk supervisi kependidikan
- 3) Mengevaluasi pelaksanaan program kependidikan madrasah
- 4) Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan program kependidikan kepada yayasan.

c. Wakil Kepala Madrasah I

Memiliki tugas dibidang pengajaran dan kurikulum, antara lain :

- 1) Mengatur jadwal kegiatan kependidikan
- 2) Mengatur dan membagi tugas guru mengajar
- 3) Menjaga tetap berlangsungnya proses pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler
- 4) Mengusulkan dan mengajukan pengadaan serta penambahan sumber materi pembelajaran berupa buku, alat peraga dan media pembelajaran lainnya.
- 5) Mengkoordinasikan segala macam permasalahan berkaitan dengan masalah pengajaran dan kurikulum kepada madrasah.

d. Wakil Kepala Madrasah II

Memiliki tugas sebagai koordinator di bidang kesiswaan, hubungan kemasyarakatan, dan kegiatan ekstrakurikuler adalah :

- 1) Mengatur jadwal kegiatan kurikuler
- 2) Mengatur dan membagi tugas mengajar guru pembina kurikuler
- 3) Menjaga keberlangsungan proses pembelajaran ekstrakurikuler
- 4) Mengusulkan, mengajukan pengadaan serta penambahan materi sumber pelajaran ekstrakurikuler
- 5) Melaksanakan supervisi kependidikan yang berkaitan dengan ekstrakurikuler
- 6) Mewakili kepala madrasah jika berhalangan hadir
- 7) Memberi laporan dan pertanggung jawaban kegiatan yang berkaitan dengan ekstrakurikuler kepada Kepala Madrasah

8) Mengajak kerja sama yang konstruktif bagi segenap unsur terkait dalam proses pendidikan di madrasah

9) Kegiatan Kepanduan Hizbul Wathan (GKHW)

Melaksanakan dan mengkoordinir latihan, melakukan supervisi bagi tim pelatih dalam latihan rutin, mengikut sertakan dalam lomba, merawat peralatan untuk disimpan dalam gudang setelah digunakan.

10) Bimbingan dan Konseling

Kegiatan konseling minimal dua siswa perminggu melakukan home visit minimal empat siswa perbulan, melakukan konsultasi dan koordinasi dengan orangtua, menjalin kerja sama untuk dimintai kejelasan dan keterangan bagi siswa yang kurang disiplin, kurang tertib dalam proses belajar mengajar yang bertujuan untuk peningkatan ketertiban dan kedisiplinan siswa.

11) Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)

Pelaksanaan kegiatan UKS meliputi penanganan PPPK, perawatan awal siswa yang sakit, perawatan ruang UKS, mengoptimalkan petugas dokter kecil yang sudah dilantik oleh puskesmas, merawat taman agar tampak indah, menjalin kerjasama dengan puskesmas, menutup, menguras, mengubur tempat yang menjadi sarang nyamuk demam berdarah.

12) Kegiatan Seni

Kegiatan yang dilakukan yaitu mengkoordinir beberapa latihan seni, diantaranya pementasan karya seni, seni pencak silat Tapak Suci, MTQ, puisi dan untuk siswa dipersiapkan dalam kegiatan lomba pentas.

e. Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dari mulai awal berdirinya Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba telah mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak 9 kali, yaitu :

- 1) Bapak Mulyoto, B.A. (Tahun 1986 - 1989)
- 2) Bapak H. Sofwan Sobari (Tahun 1989 - 1993)
- 3) Bapak H. Munasik (Tahun 1993 - 1997)
- 4) Bapak H. Munasik (Tahun 1997 - 2001)
- 5) Bapak Wachud (Tahun 2001 - 2005)
- 6) Bapak Wachud (Tahun 2005 - 2009)
- 7) Bapak Abdul Azis, S. Pd. (Tahun 2009 - 2013)
- 8) Bapak Abdul Azis, S. Pd. (Tahun 2013 - 2017)
- 9) Bapak Abdul Azis, S. Pd. (Tahun 2018 - 2022)

C. Deskripsi Data

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Tujuan utama kegiatan perumusan strategi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar melakukan suatu perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal organisasi dan tuntutan perubahan eksternal merupakan dua komponen utama yang harus dipertimbangkan dalam

penyusunan strategik. Perumusan strategi yang realistis dan *Up-to-date* adalah dua tuntutan yang harus dijawab dalam pebuatannya.

Realistis dalam arti bahwa perencanaan tersebut menunjukkan dengan jelas kemampuan dan tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuan tersebut. *Up-to-date* dalam arti meskipun strategi ini dibuat dalam jangka waktu tertentu (panjang, menengah, pendek) namun selalu efektif dan tepat dengan perkembangan lingkungan (antisipasi terhadap perubahan lingkungan) sehingga mampu memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan.

2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Penyusunan strategi menjawab pertanyaan dimana kita sekarang, menuju kemana bagaimana kita mengukur, strategi implementasi menjelaskan bagaimana kita mencapai *outcomes*. Tujuan utama *Strategy Implementation* adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya *Strategy Implementation* adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal. Dengan kata lain dalam membuat strategi implementasi kita menggunakan informasi kita menggunakan *strategy formulation* untuk membantu dalam pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.

Pengenalan dan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal dalam *strategy formulation* harus dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknes*), peluang (*opportunities*) dan kendala (*threats*) dan diharapkan mampu membuahakan rumusan tujuan, alokasi sumber daya serta pencapaian sasaran yang berguna bagi organisasi, dan dalam kurun waktu yang ditentukan. Kesemuanya ini dituangkan tujuan, sasaran dan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran (*action plan*).

Secara teknis, komponen penting yang harus dijawab dalam manajemen kinerja ialah : Bagaimana caranya kita dapat sampai ke tujuan? Dijawab dengan penyusunan *action plan* yang intinya merupakan strategi dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah alokasi sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Fokus utama dalam *strategy evaluation* adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progres realisasi kinerja yang dihasilkan maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi, maupun perbedaan kinerja. Hasil analisis dan evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui capaian implementasi perencanaan strategik. Dalam SAKIP disebutkan bahwa “Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (LAN-RI, 2004:65)”. Lebih lanjut disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan pelaporan akuntabilitas. Hal ini berarti bahwa analisis dan evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja merupakan inti dari penyusunan laporan untuk media akuntabilitas.

Aspek terakhir dari *strategi evaluation* yaitu pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer.

Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Sebagai sebuah komunikasi objektif dan teratur tentang informasi fakta kinerja yang dihasilkan organisasi, diharapkan pelaporan akan mampu mengkomunikasikan *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

Dari permasalahan yang diajukan, dijabarkan menjadi 20 butir pertanyaan yang ditujukan kepada Kepala Madrasah yang berisikan kedua unsur masalah tersebut. Kepada guru ditanyakan 11 butir pertanyaan, sedangkan kepada komite madrasah ditanyakan 9 butir pertanyaan dari kedua permasalahan tersebut. Butir-butir pertanyaan dan instrument penelitian yang lain sebagaimana terdapat dalam lampiran 1 sampai 5.

Mengenai manajemen strategik, dinyatakan kepala madrasah dalam butir pertanyaan nomor satu tentang rencana strategi jangka panjang, nomor dua tentang penyusunan rencana jangka panjang, nomor tiga tentang perkembangan kurikulum, nomor empat tentang pendukung proses belajar mengajar, dan nomor lima tentang analisis kebutuhan mutu madrasah. Pertanyaan dengan maksud yang sama juga diberikan pada butir pertanyaan nomor tujuh tentang pemberian kesempatan bagi guru untuk meningkatkan SDM, nomor delapan tentang supervisi kepala sekolah, dan nomor sembilan tentang pertempuran/rapat antara guru dan kepala madrasah yang terdapat pada pedoman wawancara untuk guru. Hal itu juga dipertanyakan untuk komite madrasah pada nomor dua tentang penyusunan rencana jangka panjang, nomor lima tentang analisis kebutuhan mutu madrasah, nomor enam tentang evaluasi program kerja madrasah, nomor

tujuh mengenai kesempatan guru untuk meningkatkan SDM, dan nomor sepuluh tentang program kerja madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara, maka diketahui hasil-hasil penelitian yang terkait dengan implementasi manajemen strategi kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai berikut :

Rencana Strategik
Tahun Pelajaran : 2017-2018

Instansi : MTs Muhammadiyah Baruamba

Visi : Beriman, berilmu, dan berakhlak mulia

Misi :

1. Membina aqidah, memperteguh iman, dan meningkatkan taqwa kepada Allah SWT.;
2. Mengembangkan kreativitas, meningkatkan mutu pendidikan, dan kemampuan memanfaatkan teknologi;
3. Membina sikap memiliki rasa tanggungjawab dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Tujuan	Sasaran		Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran	
	Uraian	Indikator	Kebijakan	Program
1	2	3	4	5
- Menghasilkan kebijakan untuk mewujudkan	Meningkatnya kualitas pendidikan yang	- Jumlah kualitas lulusan	Meningkatkan kualitas	Peningkatan kapasitas

program pendidikan yang menunjang pengembangan dan penerapan pengetahuan, teknologi, dan seni. - Mengupayakan keterkaitan dan relevansi seluruh kegiatan akademis dan pembentukan manusia yang religius dan berakhlaq mulia.	menunjang pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang didukung oleh kurikulum yang relevan dan sumber daya yang berkualitas.	Peserta Didik. - Jumlah Peserta Didik yang memiliki prestasi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. - Jumlah Peserta Didik yang loyal kepada madrasah.	kebijakan pembinaan dan penyelenggaraan setiap program pendidikan	s peserta didik dalam penerimaan Peserta Didik Baru.
---	--	--	---	--

a. Rencana Manajemen Strategik kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru : kepala madrasah telah membuat Rencana Strategi dalam rangka memberikan arah bagi langkah kerja seluruh perangkat madrasah guna mencapai visi utama madrasah. Sasaran dan program kerja utama Madrasah Tsanawiyah Baruamba Kabupaten Brebes dikelompokkan berdasarkan 4 isi pokok yaitu :

- 1) Meningkatkan relevansi, kualitas, dan efisiensi pendidikan;

- 2) Meningkatkan mutu dan prestasi madrasah, sehingga menjadi madrasah rujukan tingkat;
- 3) Terbentuknya kelas yang bernuansa keimanan dan keislaman;
- 4) Tingkat kesejahteraan Kepala Madrasah, Guru, dan Karyawan telah mencapai tahap sejahtera.

Selain itu, kepala madrasah juga telah menyusun rencana jangka panjang yang meliputi bidang manajemen dan pengembangan SDM, bidang kurikulum dan pengajaran, bidang kesiswaan, bidang sarana, dan prasarana, dan bidang kehumasan. Usaha-usaha kepala madrasah dalam mendukung proses belajar mengajar untuk menciptakan keamanan, ketertiban, kebersihan, dan keindahan madrasah telah diwujudkan dengan membuat regulasi/tata tertib yang mengikat warga madrasah, baik guru, karyawan maupun siswa yang disertai sanksi-sanksi yang tegas bagi pelanggarnya, dengan menerbitkan keputusan-keputusan, contohnya : Keputusan Kepala Madrasah Nomor : 02/MTsM/E.29/III/2007 tentang Kedisiplinan Siswa: Keputusan Kepala Madrasah Nomor 27/MTsM/E.XII/2009 tentang Pelaksanaan Program Ekstrakurikuler Drumman.

Untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan di dalam Rencana Strategis Kepala Madrasah, maka Kepala Madrasah mengusulkan kepada yayasan dalam hal ini Majelis Dikdasmen Muhammadiyah tentang rekrutmen tenaga guru dengan mengadakan seleksi tertulis supaya dapat diketahui kompetensi kognitifnya, seleksi psikotes untuk mengetahui tingkat kompetensi intelektualnya, *microteaching* untuk mengetahui tingkat kompetensi operasional (*skill dalam* mengajar dan penguasaan kelas), serta wawancara untuk

mengetahui kompetensi-kompetensi lain yang tidak dapat digali pada tes seleksi sebelumnya, sehingga diharapkan mereka yang masuk seleksi adalah orang-orang berkompeten pada bidangnya.

Kepala Madrasah dan Komite juga merekrut siswa baru dengan serangkaian seleksi, antara lain tes skolastik, tes BTA, tes IQ dan tes orang tua untuk mengetahui minat belajar anak dalam belajar, siswa dapat mengikuti proses belajar mengajar dan pengelolaan madrasah, program-program, ketentuan, tata aturan, dan serangkaian standar operasi prosedur yang ditetapkan di madrasah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Agar kinerja guru meningkat pada guru di tanamkan rasa memiliki terhadap terhadap keberadaan madrasah. Kepala Madrasah melibatkan guru dalam penyusunan program kerja madrasah bersama komite madrasah. Evaluasi terhadap program kerja dilakukan dengan melibatkan beberapa guru, namun hasilnya disampaikan kepada semua guru secara terbuka. Dalam strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah menumbuhkan semangat penghayatan dan pengamalan ajaran agama islam untuk mewujudkan kualitas keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT. dengan mengadakan pengajian setiap sebulan sekali sebelum rapat kerja bulanan sebagai upaya meningkatkan ukhuwah islamiyah antar guru dan karyawan madrasah, menyelenggarakan pengelolaan pendidikan secara professional, transparan, dan akuntabel, sehingga seluruh guru memberikan kepercayaan terhadap Kepala Madrasah, dan kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru dan karyawan, dan menerapkan manajemen partisipasi dengan melibatkan seluruh warga madrasah.

Keterlambatan merupakan bentuk penyelewengan terhadap disiplin waktu yang di tetapkan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Namun demikian, kepala madrasah memberikan toleransi atas keterlambatan yang disebabkan oleh hal tertentu. Guru yang memberikan tugas kepada siswa disaat guru yang bersangkutan sedang melakukan tugas lain di nilai kurang baik oleh kepala madrasah, untuk itu kepala madrasah membuat keputusan tentang tata tertib guru dan karyawan yang melakukan pelanggaran, antara lain seperti : memberi teguran lisan, pelanggaran di lakukan lebih dari 3 kali maka akan diberikan teguran tertulis, bila pelanggaran dilakukan sudah mencapai 5 kali maka akan di skorsing dan penundaan kenaikan tingkat.

Untuk menghadapi hambatan dan tantangan kepala madrasah mempunyai prinsip ingin mencoba dan tidak takut gagal. Karena kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda dan dari kegagalan kita dapat mengambil pelajaran yang sangat berharga untuk menuju kesuksesan.

Dari keterangan kepala madrasah dan jawaban atas interview yang dilakukan oleh guru bahwa terdapat 8 guru yang menilai Kepala Madrasah dalam memimpin mempunyai tenggang rasa dan disiplin. Hal ini terlihat dari jawaban atas pertanyaan yang berisi tentang keterlambatan pelaksanaan tugas mengajar. Kepala madrasah menanyakan alasan keterlambatan terlebih dahulu, apabila alasannya masuk akal maka kepala madrasah akan menerima alasan tersebut.

b. Respon dan Partisipasi Guru

Dari hasil interview dari 8 orang guru yang terdiri dari 4 Wali Kelas, 1 Wakil Kepala Madrasah, dan 3 orang Guru Bidang Studi,

mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara sebagai berikut :

- 1) Hasil rangkuman jawaban 8 orang guru mengatakan bahwa kepala madrasah melakukan evaluasi rencana pembelajaran yang dipandu oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Kepala madrasah juga member kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan dalam rangka peningkatan mutu dengan mengikuti diklat-diklat, seminar, studi banding, dan KKG. Kepala madrasah juga mengadakan supervisi ketika guru sedang mengajar.
- 2) Hasil jawaban dari 8 orang guru mengatakan bahwa kepala madrasah dalam merencanakan rapat kerja dan program kerja tahunan melibatkan para guru, dan setiap guru masuk kedalam tim yang berbeda.
- 3) Keterlambatan merupakan perhatian kepala madrasah, jika ada guru yang terlambat baik mengajar atau kedatangannya, kepala madrasah memberikan teguran secara lisan, jika dilakukan sebanyak 3 kali maka akan di berikan teguran tertulis, dan apa bila masih terlambat maka akan diberikan skorsing untuk penundaan kenaikan tingkat.
- 4) Mengenai pelaksanaan tugas mengajar, kepala madrasah memberikan perhatian lebih bagi guru yang meninggalkan tugas kedinasan. Biasanya guru tersebut di panggil ke ruang kepala untuk di beri pembinaan secara individu.
- 5) Urusan kerumahtanggaan dibagi secara merata kepada guru dan staf sesuai dengan keahlian dan kewenangan dengan bobot tanggung jawab yang berbeda.

- 6) Pembinaan dan bimbingan kepada guru dan karyawan dilakukan secara rutin setiap sebulan sekali pada minggu pertama dan sebelum rapat dimulai diadakan senam bersama. Pembinaan ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada guru dan karyawan agar semangat dalam melaksanakan tugas dengan baik guna tercapainya tujuan madrasah.
- 7) Guru dilibatkan dalam penyusunan program kerja dengan maksud agar guru juga bertanggung jawab atas pelaksanaan program yang telah di buat yang berujung pada kemajuan madrasah.

c. Respon dan Partisipasi Komite

Komite merupakan respontrasi masyarakat terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Komite terdiri dari unsu wali murid, tokoh masyarakat, dan guru, yang berfungsi sebagai media penghubung antara pihak madrasah dengan pihak wali murid. Hasil dari komite madrasah dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba melibatkan semua komponen madrasah secara sama dan tidak membedakan. Dalam penyusunan program madrasah, beliau juga dilibatkan meski tidak semuanya dan hanya terkait dengan tugas dan bidangnya dengan tujuan agar mereka merasa.

4. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Mengenai upaya yang dilakukan kepada kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, ditanyakan kepada kepala madrasah sebagaimana terdapat dalam butir pertanyaan nomor enam tentang evaluasi pembelajaran nomor tujuh tentang kesempatan bagi guru untuk

meningkatkan SDM, nomor delapan tentang supervise, nomor Sembilan tentang agenda rapat, nomor sepuluh tentang penyusunan program kerja madrasah, nomor sebelas tentang evaluasi program kerja madrasah, nomor duabelas tentang pendelegasian tugas dari kepala madrasah kepada guru, nomor tiga belas tentang tata tertib, nomor empat belas tentang kelalaian tugas, nomor lima belas tentang pembagian tugas, nomor enam belas tentang peningkatan kinerja guru, nomor tujuh belas tentang hubungan kerja kepala madrasah dengan karyawan dan nomor delapan belas dan nomor Sembilan belas tentang strategi kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Kepada guru juga di tanyakan pada nomor delapan sampai dengan tujuh belas. Pertanyaan untuk guru beserta jawaban terdapat pada lampiran 5. Kepada komite, hal tersebut ditanyakan melalui butir pertanyaan nomor lima tentang penyusunan program kerja madrasah, nomor enam tentang evaluasi program kerja, nomor delapan tentang keterlambatan guru, dan nomor Sembilan tentang tanggapan kepada kepala madrasah mengenai guru yang meninggalkan tugas saat jam mengajar.

Hasil penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu kepala madrasah dan guru yang mendukung oleh komite dan siswa. Kedua data tersebut dibandingkan untuk selanjutnya diambil kesimpulan berdasarkan perumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini.

a. Kepala Madrasah

Kepada Kepala Madrasah diajukan 20 pertanyaan yang telah disusun sebelumnya oleh peneliti dengan fokus pertanyaan tentang manajemen strategik yang diterapkan oleh Kepala Madrasah dan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Baruamba Kabupaten Brebes. Daftar

pertanyaan kepada kepala madrasah dan jawabannya selengkapnya terdapat pada lampiran 4.

Rangkuman interview kepada kepala madrasah adalah bahwa kepala madrasah telah membuat rencana strategi yang dibuat dengan judul Rencana Strategi dan Rencana Operasional yang isinya tentang rencana strategi analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Strength berarti kekuatan, Weakness berarti kelemahan, Opportunity berarti peluang, dan Threat berarti ancaman. Analisis SWOT dicantumkan pada lampiran 13. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui secara pasti masalah yang dihadapi organisasi dengan lebih teliti, kemudian mencari penyelesaian dan mengenal secara jelas factor strategi yang berkaitan dalam membuat keputusan. Untuk peningkatan mutu pendidikan, kepala madrasah telah berusaha mengembangkan kurikulum standar, yaitu dengan adanya muatan lokal, TIK dan kesenian yang bersifat religious berupa rebana, tilawah, pidato dan masih banyak lagi. Upaya peningkatan kinerja guru antara lain diwujudkan dalam bentuk pemberian kesempatan untuk mengikuti Kelompok Kegiatan Guru (KKG) dan kesempatan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Memperbanyak referensi belajar dengan berbagai media seperti buku, jurnal, majalah, surat kabar, internet dan sebagainya dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Sedangkan untuk siswa peningkatan kualitas dengan adanya layanan perpustakaan. Terhadap kebutuhan madrasah, khususnya yang terkait dengan kinerja guru, kepala madrasah seringkali mengadakan dialog dengan guru pada waktu senggang dan pada waktu istirahat yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mencari solusi dari permasalahan yang timbul, mengadakan kegiatan silaturahmi dengan murid secara langsung

maupun tidak langsung dan menugaskan guru wali kelas untuk melaksanakan kunjungan ke rumah (home visit). Upaya peningkatan kinerja guru juga diukur dari ketersediaan administrasi pembelajaran yang ada. Dalam hal ini, kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap rencana pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Selain itu, dengan melakukan supervisi kepada guru, baik mengenai administrasi maupun dalam pelaksanaan tugas pembelajaran. Namun demikian, pelaksanaan supervise tidak ditujukan kepada semua guru karena keterbatasan waktu. Upaya yang lain adalah melakukan pertemuan rutin dengan guru, baik secara terjadwal maupun secara insidental untuk membahas permasalahan dan solusinya.

b. Guru

Kepada guru Madrasah Tsanawiyah Baruamba diajukan 10 butir pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut difokuskan pada manajemen strategi kepala madrasah dan upaya peningkatan kinerja guru yang dijalankan oleh kepala madrasah. Daftar pertanyaan kepada guru dan jawaban selengkapnya sebagaimana terdapat pada lampiran 5. Upaya peningkatan kinerja guru dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti KKG dan diklat dan dengan mengadakan supervise kepada guru dalam hal administrasi pembelajaran dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Pertemuan kepala madrasah dengan guru dijadwalkan secara rutin dan insidental untuk membahas hal hal tertentu yang terkait dengan kemajuan madrasah. Guru juga di libatkan dalam penyusunan program kerja madrasah, seperti penyusunan rencana strategi, rencana operasi, program tahunan yang termasuk di dalamnya kepanitiaan penerimaan siswa

baru, ulangan umum, dan pengelolaan perpustakaan dan laboratorium. Evaluasi program madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak melibatkan semua guru tetapi hasilnya di sampaikan secara terbuka kepada guru dalam forum pertemuan, kecuali untuk temuan yang sifatnya sangat pribadi dan fatal, maka yang bersangkutan dipanggil secara pribadi untuk diberi pembinaan terkait dengan temuan tersebut. Kedelapan guru yang menjadi responden mengakui bahwa kepala madrasah benar-benar berupaya untuk meningkatkan kinerja guru. Hal senada juga disampaikan oleh komite. Upaya peningkatan tersebut dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti KKG tingkat kabupaten, diklat yang ada di luar madrasah, sedang yang ada di dalam lingkungan madrasah dengan mengadakan supervise terhadap guru, baik secara administratif maupun supervise langsung di dalam kelas. Pertemuan rutin dengan guru dan unsure lain dimadrasah untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh unsure madrasah, sehingga dapat menemukan permasalahan yang dapat segera di pecahkan bersama. Untuk menunjang eksistensi di lingkungan madrasah kepala madrasah melakukan pembagian tugas yang mengurus kerumahtanggaan.

c. Komite

Untuk komite diberikan pertanyaan sebanyak sembilan butir yang berisikan seputar pola pembagian tugas yang diberikan oleh kepala sekolah. Daftar pertanyaan ini dipergunakan untuk melakukan crosscek atas jawaban kepala madrasah. Daftar tersebut sebagaimana terdapat pada lampiran 6. Rangkuman interview yang dilakukan kepada komite adalah bahwa kepala madrasah telah menjalankan sebagaimana tugasnya dengan baik, terbukti dengan dilakukannya evaluasi rencana pembelajaran dan penyusunan program madrasah

yang melibatkan semua komponen madrasah. Dalam rangka upaya meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah, memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti KKG, diklat, dan mengadakan referensi pembelajaran. Komite juga memberikan gambaran atas keterlambatan yang dilakukan oleh guru, yang mana kepala madrasah memberikan teguran baik secara lisan maupun secara tertulis. Untuk guru yang telah PNS apabila melakukan keterlambatan sebanyak 4 kali maka dikenakan skorsing yaitu dengan penundaan kenaikan tingkat.

5. Faktor Penghambat dan Solusi

Faktor-faktor yang menghambat upaya peningkatan kinerja guru di MTs Muhammadiyah Baruamba, menurut hemat penulis bisa berasal dari madrasah maupun berasal dari guru sendiri, yaitu :

a. Faktor penghambat dari madrasah

Upaya peningkatan kinerja guru di MTs Muhammadiyah Baruamba dapat dikatakan berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dengan adanya sebagian besar guru memberikan respon positif, namun demikian masih ada beberapa kendala, tantangan dan hambatan yang dihadapi madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru tersebut. Hambatan dan tantangan serta solusinya dapat dipaparkan sebagai berikut :

1) Faktor minimnya fasilitas (sarana prasarana) dan solusinya

Untuk menunjang pelaksanaan pendidikan di madrasah diperlukan fasilitas dan sarana prasarana mendukung yang sesuai dengan tujuan kurikulum. Sarana prasarana pendidikan adalah semua benda bergerak maupun tidak yang diperlukan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar agar tujuan pendidikan

yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien. Hambatan yang paling utama dan mendasar yang dihadapi MTs Muhammadiyah Baruamba dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah factor sedikitnya fasilitas dan sarana prasarana pendidikan, diantaranya minimnya media untuk kegiatan praktek, lapangan olah raga kurang mencukupi, ruang multimedia yang belum memadai, laboratorium agama juga belum memadai. (wawancara Wakil Kepala Madrasah bagian sarana prasarana, Bapak Ihya Udin tanggal 20 April 2019). Pendidikan sangat membutuhkan fasilitas dan sarana, bila ada madrasah ada laboratorium IPA, Komputer, bahasa, maka madrasah juga membutuhkan laboratorium agama, disamping fasilitas masjid, laboratorium agama bisa diisi dan dilengkapi dengan sarana dan fasilitas yang membawa anak didik untuk lebih menghayati agama, missal video yang bernafaskan keagamaan, musik dan nyanyian lagu yang bertema keagamaan, syair, puisi keagamaan, alat peraga pendidikan agama, foto-foto dan kaset CD yang bernafas keagamaan anak didik. Seandainya pembangunan disektor pendidikan dan peningkatan kinerja guru disadari memiliki relevan yang kuat dengan perpustakaan, maka perpustakaan perlu segera diwujudkan dan dikelola dengan baik.

2) Faktor lemahnya finansial (keuangan) dan solusinya

Meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kualitas madrasah, terutama berkaitan dengan sarana prasarana dan sumber belajar. Banyak madrasah yang tidak dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal, karena masalah keuangan, baik untuk mengaji guru, untuk menyediakan fasilitas sarana prasarana pembelajaran, dan pengembangan pembelajaran. Sumber finansial

MTs Muhammadiyah Baruamba diperoleh dari dana BOS. BOS adalah biaya Operasional madrasah, merupakan bantuan kepada madrasah untuk membebaskan iuran anak didik. Tetapi madrasah tetap dapat mempertahankan mutu pendidikan kepada masyarakat. Dana BOS di gunakan untuk biaya untuk PSB, membeli buku pelajaran dan buku penunjang, ujian dan ulangan semester madrasah, biaya peningkatan mutu guru (KKG), membayar listrik, membayar honor guru, dan membayar kegiatan siswa (wawancara, Elok Faiqoh, 2 Mei 2019). Solusinya di upayakan pembinaan dengan memanfaatkan guru yang sudah mempunyai pembinaan dengan memanfaatkan guru yang sudah mempunyai potensi untuk memberi bimbingan kepada rekan-rekannya sesama guru yang belum menguasai potensi tersebut. Misalnya untuk meningkatkan kemampuan teknik informatika maka tidak usah memanggil tutor dari luar untuk melatih, tetapi cukup memanfaatkan guru yang telah menguasai teknik informatika untuk memberikan bimbingan kepada guru yang belum bisa, sehingga biaya untuk menggaji tutor dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan.

3) Faktor lemahnya supervisi dan solusinya

Supervise pendidikan merupakan bagian dari fungsi pokok administrasi pendidikan. Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervise. Supervise pada tingkat madrasah tentunya dilakukan oleh kepala madrasah, dalam hal ini kepala madrasah bertanggung jawab atas segala permasalahan yang ada di madrasah khususnya segala spek untuk sebesar-besarnya guna tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Disamping itu kepala madrasah juga bertanggung jawab mengawasi, membina dan memotivasi para guru agar bekerja secara

professional, ini sebagai wujud peran kepala madrasah selaku supervisor. Dari observasi yang dilakukan penulis, pelaksanaan supervisi terhadap guru di MTs Muhammadiyah Baruamba sudah berjalan dan terlaksana namun masih lemah dan berkesinambungan. Karena supervise terhadap guru di MTs Muhammadiyah Baruamba hanya dilakukan sesekali saja oleh kepala madrasah, dan itu pun tidak ada pembahasan lebih lanjut tentang hasil supervise, sehingga otomatis tidak ada refleksi untuk guru yang di observasi (pengamatan supervise dilakukan kepala madrasah April-Mei).

b. Faktor penghambat dari guru

1) Faktor guru kurang kreatif

Kreativitas merupakan hal yang sangat penting didalam kegiatan belajar mengajar dan guru dituntut untuk menunjukkan dan mendemonstrasikan proses kreativitas tersebut, kreativitas merupakan suatu yang bersifat universal dan merupakan cirri aspek dunia kehidupan disekitar kita. Kreativitas guru MTs Muhammadiyah Baruamba dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan prestasi dan ketrampilan anak didik, baik kegiatan yang berkaitan dengan intrakulikuler maupun ekstrakulikuler sudah berjalan dengan baik. Hal ini penulis temukan dengan adanya kegiatan belajar mengajar guru sudah menggunakan metode mengajar yang bervariasi diantaranya; ceramah, tanya jawab, diskusi, penugasan, serta adanya kegiatan pengembangan diri di madrasah antara lain; baca tulis Al Qur'an, hadrah, HW, dan pelaksanaan sholat dhuhur dan ashar secara berjama'ah pada saat kegiatan ekstrakurikuler.

2) Faktor rendahnya etos kerja guru

Etos kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang terwujud dalam bentuk semangat guru dalam bekerja, dan mempengaruhi kinerja guru. Apabila guru mempunyai kemauan sungguh-sungguh untuk mewujudkan suatu hasil, tampak pada guru tersebut suatu sikap dan tingkah laku yang bersemangat untuk mewujudkan suatu hasil, tetapi jika ada kemauan yang setengah-setengah tampak pula guru tersebut suatu sikap dan tingkah laku yang kurang semangat atau tidak sungguh-sungguh untuk mewujudkan suatu hasil dalam kerjanya. Faktor penghambat upaya peningkatan kinerja guru: tampak kurang bergairah atau kurang bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, kurang disiplin, malas segera masuk kelas untuk mengejar ketika bel ganti jam pelajaran, tidak masuk ke madrasah ketika jadwal piket, sering datang terlambat bahkan tidak masuk kerja tanpa alasan, dan bersikap masa bodoh dengan kebijakan-kebijakan madrasah. Solusinya kepala madrasah memberikan pembinaan setelah upacara bendera menghimbau guru yang mengajar pada jam pertama dimohon dengan sangat untuk tidak terlambat dan segera masuk kelas apabila bel berbunyi. Kepala madrasah member dorongan semangat untuk para guru untuk bekerja secara semangat tulus ikhlas serta disiplin yang tinggi.

D. Analisis Data

Hasil penelitian ini sebagaimana diungkapkan di depan adalah hasil interview mengenai manajemen strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah terkait dengan peningkatan kinerja guru. Rangkuman hasil penelitian dengan cara interview yang dilakukan terhadap ketiga unsure narasumber sebagaimana terdapat pada lampiran 4, 5, dan 6 hasilnya antara lain :

1. Manajemen strategi Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba.

Manajemen strategi yang diterapkan kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba berperan sebagai manajer, maka Kepala Madrasah adalah yang orang merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggotanya serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang di tetapkan. Dalam hal ini, kepala madrasah telah meleakukan peran fungsinya sebagai manajer dengan cara memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, member kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Delegasi kepemimpinan dari pembagian tugas secara merata kepada segenap komponen madrasah dalam melaksanakan tugas kerumahtanggaan. Semua guru dan karyawan diberi tugas dan tanggungjawab pada bidangnya masing-masing antara lain: sebagai bidang humas, guru yang mengurus koperasi, sebagai pengurus sarana prasarana pelaksanaan pembelajaran, guru mengurus laboratorium sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya. Namun tugas utama guru adalah mengajar dengan segala kelengkapan seperti: program mengajar tahunan, program semester, program mengajar mingguan, rencana pembelajaran, dan administrasi lainnya.

2. Upaya Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru

Upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagaimana tercermin pada butir-bitir pertanyaan mengenai upaya peningkatan kinerja guru, kepala madrasah berupaya meningkatkan kinerja guru yang sangat kuat. Hal ini terbukti dari perhatian kepala madrasah terhadap kedisiplinan guru, baik dalam hal kedatangan di

madrasah maupun dalam hal melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kinerja guru dihargai dalam bentuk pemberian reward and punishment. Reward dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan pemilihan guru teladan dan guru berprestasi, sedangkan punishment di berikan melalui adanya teguran dalam hal tertentu, baik secara lisan maupun tertulis, misalnya dalam hal keterlambatan, penyelewengan program kerja, meninggalkan tugas mengajar, dan lain sebagainya. Upaya peningkatan kinerja guru oleh kepala madrasah Tsanawiyah muhammadiyah Baruamba dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala madrasah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan sesuai dengan pendapat dari Sondong P. Siagan dalam bukunya Ngalim Purwanto (2002; 50) yang menyatakan salah satu gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya kepemimpinan demokratis.

3. Hambatan dan solusi

a. Hambatan dari dalam madrasah

1) Kurangnya sarana prasarana

Kepala madrasah menganjurkan kepada guru untuk mengoptimalkan alat-alat yang ada dan buku-buku yang ada baik buku pelajaran, buku paket, dan buku pendamping.

2) Masalah keuangan

Sumber finansial madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba diperoleh dari dana BOS. Solusi yang dilakukan pengelolaan keuangan dengan mengutamakan kebutuhan yang penting dan bermanfaat dan mengesampingkan kebutuhan tambahan seperti penambahan tenaga pengajar, yang mana dapat memanfaatkan keahlian tenaga pengajar yang ada.

3) Kurangnya supervisi dari kepala

Kepala madrasah membuat agenda rutin untuk melakukan supervisi terhadap kegiatan guru baik di kelas dalam pelaksanaan belajar mengajar maupun administrasi kelas baik nilai, absensi siswa dan masalah yang ada.

b. Hambatan dari luar madrasah

1) Kurangnya kreativitas guru

Kepala madrasah mengikut sertakan guru mengikuti kegiatan atau diklat yang menambah kreatifitas guru dalam mendidik siswa maupun menambah ilmu pengetahuan tentang pendidikan.

2) Lemahnya etos kerja guru

Kepala madrasah memberikan himbauan atau pengarahan terhadap guru agar tidak terlambat dan melaksanakan tugas dengan disiplin dan ikhlas, serta memberi dorongan semangat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data, temuan hasil penelitian, dan pembahasan tentang implementasi manajemen strategik di MTs Muhammadiyah Baruamba Bumiayu Brebes yang fokus pada perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*), maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perumusan strategik (*strategy formulation*) yang digunakan MTs Muhammadiyah Baruamba, dilakukan dengan menyusun visi, misi dan tujuan madrasah yang dibuat oleh tim perumusan Rencana Kerja Madrasah (RKM). Perumusan strategik yang dilakukan MTs Muhammadiyah Baruamba untuk peningkatan mutu guru dengan program perekrutan guru, pembinaan dan pengembangan guru. Perekrutan dengan *comprehensive selection* yang meliputi setidaknya tiga cara yaitu seleksi akademik dan administrasi, seleksi *micro teaching*, dan wawancara; sedangkan pembinaan dan pemberdayaan guru dengan kegiatan: seminar, diklat, *team teaching*, studi banding, dan studi lanjut memberikan kemudahan untuk mengakses informasi baru (membaca, internet, dan membeli buku penunjang), program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), memberikan tunjangan atau kompensasi, dan mengadakan supervisi pendidikan.
2. Implementasi strategik (*strategy implementation*) yang dilakukan MTs Muhammadiyah Baruamba dalam peningkatan mutu guru ada dua, yaitu perekrutan yang dilakukan sewaktu- waktu sesuai dengan kebutuhan yang menggunakan seleksi ketat tanpa unsur Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), agar mendapatkan calon pendidik yang berkompetensi dan berkomitmen tinggi. Sedangkan pembinaan dan pemberdayaan guru

dilakukan sesuai dengan jadwal yang dibuat oleh panitia pelaksana atau balai diklat.

3. Evaluasi dan pengawasan strategik yang dilakukan MTs Muhammadiyah Baruamba dalam peningkatan mutu guru ada dua macam, yaitu supervisi perorangan yang dilakukan oleh kepala lembaga pendidikan, waka kurikulum, pendidik senior dalam satu rumpun pelajaran, dan penilik. Sedangkan supervisi kelompok dengan mengadakan rapat koordinasi dengan pendidik satu rumpun mata pelajaran; rapat koordinasi mingguan dan bulanan; dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) madrasah (internal).

B. Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejauh ini upaya peningkatan kinerja guru berarti peningkatan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki guru secara berkelanjutan, sejalan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai guru, dalam hal ini upaya peningkatan kinerja guru akan berlangsung secara terintegrasi dalam pelaksanaan tugas profesional sebagai guru. Upaya peningkatan kinerja guru, respon guru, faktor penghambat dan solusinya dapat dinilai berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari hambatan yang ada dapat diatasi dengan solusi yang baik.

Proses pelaksanaan upaya peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba dilakukan dengan melihat dan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada dan saat ini mulai dilaksanakan beberapa program peningkatan kinerja guru dengan memanfaatkan metode bimbingan kepala madrasah dan bimbingan rekan sejawat, misalnya ada diklat yang diberangkatkan hanya satu orang, setelah pulang diberi waktu untuk menyampaikan hasil diklatnya kepada guru yang lain yang tidak berangkat diklat.

Hasil dari upaya peningkatan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba diharapkan membawa perubahan yang sangat berarti bagi kualitas pendidikan dan mutu hasil pendidikan di madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Baruamba.

C. Saran-saran

Berdasarkan uraian diatas dan hasil penelitian di atas, maka penulis menyampaikan saran-saran sebagai berikut;

1. Bagi Lembaga Pendidikan

Pelaksanaan manajemen strategik untuk peningkatan mutu guru agar lebih efektif dan bersifat fleksibel karena perkembangan ilmu dan teknologi secara terus-menerus memerlukan analisis lingkungan yang kontinu. Analisis lingkungan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menentukan kebijakan program atau kegiatan peningkatan mutu guru sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Formulasi dan implementasi strategi merupakan inti dari program atau kegiatan karena berupa perencanaan dan pelaksanaan yang menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Tahap akhir manajemen strategik adalah evaluasi dan pengawasan yang akan menciptakan kebijakan baru yang lebih strategis untuk peningkatan mutu guru di lembaga pendidikan atau pengulangan program yang dinilai berhasil.

2. Bagi Kepala Madrasah

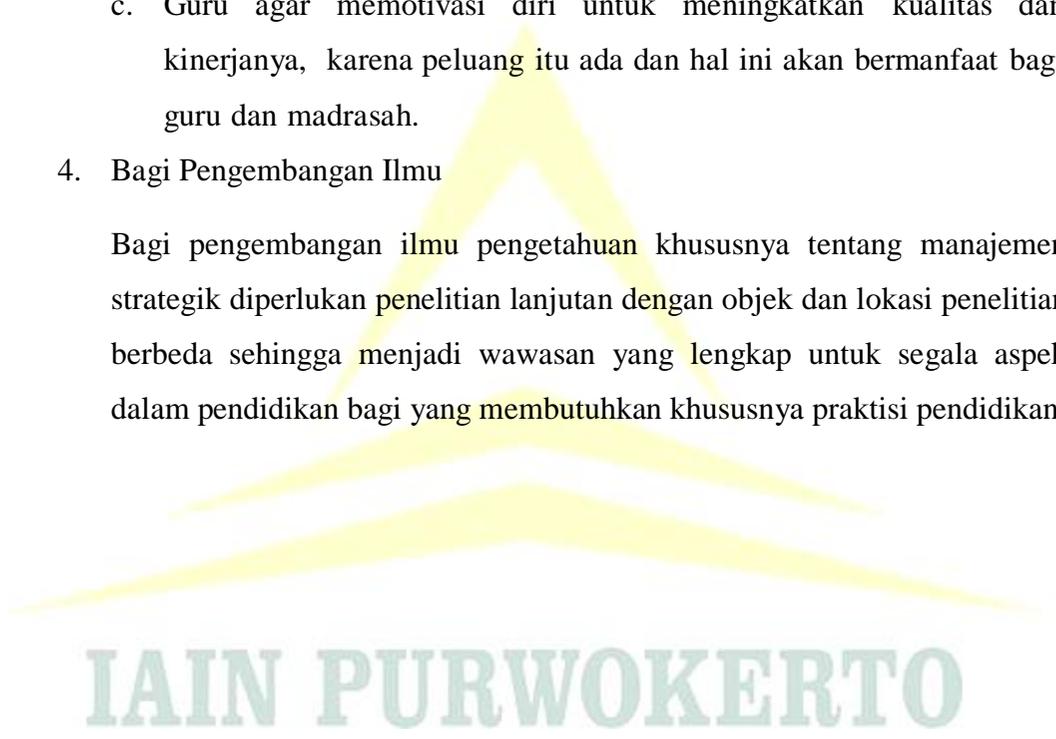
- a. Kepala agar menempatkan diri sebagai manajer, agar guru dan karyawan dapat berperan aktif, bila memungkinkan, ditingkatkan kesejahteraannya.
- b. Kepala dalam mengadakan supervise kelas, hendaknya tidak dilimpahkan kepada wakilnya, kecuali dalam kondisi sibuk, karena hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja guru.
- c. Pembinaan dan bimbingan kepada segenap unsur madrasah perlu diteruskan dan ditanamkan rasa tanggung jawab dan profesionalitas untuk menambah motivasi kerja dalam rangka mencapai tujuan.

3. Bagi Guru

Guru yang bermutu harus memiliki komitmen terhadap lembaga pendidikan dan kompeten tinggi. Guru tersebut diharapkan sebagai berikut:

- a. Guru mengetahui kelemahan dan kelebihanannya untuk diantisipasi dan ditingkatkan;
 - b. Guru harus memiliki wawasan yang selalu *up date*, mengembangkan diri, memiliki jiwa profesional, dan bersikap efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas.
 - c. Guru agar memotivasi diri untuk meningkatkan kualitas dan kinerjanya, karena peluang itu ada dan hal ini akan bermanfaat bagi guru dan madrasah.
4. Bagi Pengembangan Ilmu

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen strategik diperlukan penelitian lanjutan dengan objek dan lokasi penelitian berbeda sehingga menjadi wawasan yang lengkap untuk segala aspek dalam pendidikan bagi yang membutuhkan khususnya praktisi pendidikan.



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management For Educational Management : Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- Satibi, Imam. *Manajemen Stratejik : Pengembangan Unggulan Vocational School*, Jl. Wonosari KM 6,5 No.243, Kalangan Yogyakarta: IAINU Press: CV.Pustaka Ilmu, 2016.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Jl. Ibu Inggit Garnasih No.40 Bnadung 40252, PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Jl. Walisongo No. 3-5 Tambak Aji Ngaliyan Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012.
- Kurniady, Dedy Achmad at.al. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*, Jl. Ibu Inggit Garnasih No.40 Bnadung 40252: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- Kaswan. *Organisasi Pembelajar : Meraih Keunggulan Bersaing*, Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164 Bandung 40253: CV. Pustaka Setia, 2018.
- Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam : Teori dan Praktik*, Perum POLRI Gowok Blok D3 No. 200 Depok Sleman Yogyakarta: Kalimedia, 2017.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarata Anggota IKAPI No. 008, 2009.
- Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan : Konsep dan Aplikasi*, Purwokwрто : STAIN Presss, 2010.
- Tjiptono, Fandi dan Diana, Anastasia. *Totao Quality Management*, Jl. Beo 38-40 Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2003.
- Susanto, AB. *Manajemen Strategik Komprehensif : Untk Mahasiswa dan Praktisi*, Jl. H. Baping Raya No. 100 Ciracas, Jakarta : Penerbit Erlangga, 2014.
- Sumiarti. *Ilmu Pendidikan*, Purwokerto : STAIN Press, 2016.
- Barlian, Iqbal. *Manajemen Berbasis Sekolah : Menuju Sekolah Berprestasi*, Jakarta : Esensi divisi Penerbit Erlangga, 2013.

- Sutabri, Tata. Sistem Informasi Manajemen, Jl. Beo 38-40 Yogyakarta : CV Adi Offset, 2005.
- Iriantara, Yosai. Manajemen Humas Sekolah, Jl. Ibu Inggit Garnasih No.31 Bandung 40252: Simbiosis Rekatama Media, 2013.
- Solihin, Ismail. Manajemen Strategik, Ciracas Jakarta : Penerbit Erlangga, 2012.
- Sulistiyorini dan Faturrohman, Muhammad. Esensi Manajemen Pendidikan Islam : Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam, Perum POLRI Gowok Blok D3 No. 200 Depok Sleman Yogyakarta: Kalimedia, 2016.
- Moeloeng, Lexy. Metodologi Penelitian Kualitatif, Jl. Ibu Inggit Garnasih No.40 Bnadung 40252, PT. Remaja Rosdakarya, 2006.

