

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Strategik

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (yang diinginkan).¹ Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.²

Strategi menurut Chandler yang dikutip oleh Ritson didefinisikan sebagai *“the determination of basic-long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”*.³ Strategi merupakan penentuan tujuan dasar jangka panjang dan tujuan perusahaan, dan penggunaan cara-cara untuk melakukan tindakan serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut.

¹ Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Keempat, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 1340.

² Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006)126.

³ Neil Ritson, *Strategic Management*, (t.tp: Bookboon, 2013), 9.

Porter mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁴ Sedangkan Salusu mengemukakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.⁵

Sedangkan David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.⁶

Sedangkan menurut Drucker *strategic* adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Skinner

⁴ Marrus Porter, *Strategi Bersaing*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 31.

⁵ J Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Presindo, 2014) 101.

⁶ David Fred R., *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh, (Jakarta: Salemba Empat. 2006) 16-17.

“Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Hayes dan Weel Wright Strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut etimologis berarti penggunaan kata strategi dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.⁷

Ada beberapa pendapat lain tentang pengertian strategik, antara lain:

- a. Strategik didefinisikan sebagai garis besar haluan Negara bertindak untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.⁸
- b. H. M Arifin. Med. Memberikan pengertian strategik adalah sebagai segala upaya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu untuk mencapai hasil secara maksimal.⁹
- c. Strategik adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapaian sasaran tertentu.¹⁰
- d. Strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk merumuskan, menjalankan dan mengevaluasi dalam

⁷ Akdon, *Manajemen Strategik*, (Bandung: ALFABETA, 2007) 5.

⁸ Tabrani Rusyah, Atang K. BA, Drs Zainal A, *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosada Karya, 1992), 209.

⁹ M. Arifin. Med, *Ilmu pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 58.

¹⁰ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Ct. II; Jakarta: Balai Pustaka, 1989), 859.

rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.¹¹

Dari beberapa definisi strategik diatas dapat dipahami bahwa strategik adalah segala upaya yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dengan langkah-langkah yang sistematis agar berjalan dengan efektif dan efisien.

2. Prinsip Manajemen Strategik

Pengertian manajemen strategik yang telah dipaparkan diatas dapat dikonsepskan kedalam bagian prinsip mengenai manajemen srategik. Menurut akdon, pada dasarnya manajemen strategik mengandung dua hal penting, yaitu:¹²

- a. Manajemen strategik mengandung tiga unsur proses manajemen yaitu, pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi atau kontrol terhadap strategi.
- b. Manajemen strategik menfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek- aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan operasional dalam sebuah bisnis.

Prinsip lain dikemukakan oleh Nawawi, bahwa manajemen strategik merupakan perencanaan yang bersekala besar atau disebut perencanaan strategik yang berorientasi terhadap

¹¹ Bambang Hariadi. *Strategi Manajemen*. (Malang: Banyumedia Publishing, 2003). 3

¹² Nisdar & Winardi, *Manajemen strategik*. (Bandung: Mandar Maju, 1997),86

jangkauan jauh kedepan (visi) kemudian ditetapkan menjadi manajemen puncak atau keputusan yang bersifat mendasar, sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (visi), untuk usaha meraih jasa atau output yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi tujuan yang disebut tujuan strategik dan berbagai tujuan sasaran organisasi.¹³

Definisi diatas menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah kesatuan komponen yang membentuk sistem, sehingga didalamnya saling mempengaruhi untuk menciptakan irama kearah tujuan yang ingin dicapai. Berbagai komponen tersebut terdiri dari visi, misi, tujuan strategik, serta yang paling utama adalah langkah straegi organisasi. Sedangkan elemen yang kedua merupakan perencanaan yang bersifat operasional yaitu berupa berbagai fungsi pengorganisasian, kebijakan yang bersifat insidental, komunikasi internal dan networking eksternal, fungsi control serta evaluasi umpan balik.¹⁴

Memahami manajemen strategik juga lebih ditekankan pada analisa eksternal atau lingkungan masyarakat, sebagai basis masa yang akan menerima produk atau jasa atau bahkan sebagai networking. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Cetroni dan Peter dalam Akdon, mereka menjelaskan bahwa manajemen

¹³ H Nawawi, *Manajemen Strategic Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Univ Press, 2000). 149

¹⁴ Akdon, *Strategic Manajement*,11

strategik merupakan suatu proses berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya.¹⁵

Adapun ciri-ciri strategi menurut Stoner dan Sirait dalam Hamdani adalah sebagai berikut :¹⁶

- a. Wawasan waktu, meliputi cakrawala waktu yang jauh ke depan, yaitu waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan waktu yang diperlukan untuk mengamati dampaknya.
- b. Dampak, walaupun hasil akhir dengan mengikuti strategi tertentu tidak langsung terlihat untuk jangka waktu lama, dampak akhir akan sangat berarti.
- c. Pemusatan upaya. Sebuah energy yang efektif biasanya mengharuskan pemusatan kegiatan, upaya atau perhatian terhadap rentang saran yang sempit.
- d. Pola keputusan. Kebanyakan strategi mensyaratkan bahwa sederetan keputusan tertentu harus diambil sepanjang waktu. Keputusan-keputusan tersebut harus saling menunjang, artinya mengikuti suatu pola yang konsisten.
- e. Peresapan. Sebuah strategi mencakup suatu spectrum kegiatan yang luas mulai dari proses alokasi sumber daya sampai

¹⁵ Akdon, *Strategic Manajement*,12

¹⁶ Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*. (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2011) 19.

dengan kegiatan operasi harian. Selain itu, adanya konsistensi sepanjang waktu dalam kegiatan-kegiatan ini mengharuskan semua tingkatan organisasi bertindak secara naluri dengan cara-cara yang akan memperkuat strategi.

Strategi berkaitan dengan penetapan keputusan yang harus dilakukan oleh seorang perencana, misalnya keputusan tentang waktu pelaksanaan dan jumlah waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pembagian tugas dan wewenang setiap orang yang terlibat langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh setiap orang yang terlibat, penetapan kriteria keberhasilan, dan lain sebagainya.¹⁷

3. Elemen Manajemen Strategik

Penyusunan strategi dan implementasi yang baik belum tentu menjamin kesuksesan sebuah organisasi untuk bertahan dalam kondisi terbaik. Kinerja organisasi dapat saja mengalami pasang surut dalam waktu singkat. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya perubahan kondisi lingkungan (internal dan eksternal) yang tidak terantisipasi oleh pihak manajemen. Sehingga kondisi organisasi mengalami kegoyahan dan berubah haluan dengan seketika untuk menyesuaikan kondisi lingkungan atau melakukan tindakan dengan posisi bertahan.

¹⁷ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*, (Jakarta : Kencana, 2008) 25.

Dalam keadaan seperti ini, seorang manajer tidak lain harus bertanggung jawab untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Misalnya dengan menerapkan strategi bertahan (*defense*) dan menerapkan berbagai pendekatan untuk tetap menunjukkan kinerja yang baik dalam situasi di luar batas kenormalan. Pemahaman terhadap proses manajemen strategik akan banyak membantu dalam mempercepat penyesuaian dengan perubahan yang terjadi.¹⁸

Paradigma manajemen strategik yang banyak dianut sampai sekarang ini pada umumnya menggunakan pendekatan proses yang secara umum berisikan bagian-bagian sebagai berikut:¹⁹

a. Analisis dan diagnosis

Proses analisis dan diagnosis diarahkan pada dua hal utama yaitu: analisis lingkungan (*environmental analysis*) dan formulasi tujuan (*goal formulation*). Diagnosis yang dilakukan terhadap dua komponen tersebut pada akhirnya akan mencari bentuk kesesuaian antara misi yang diemban dan kapasitas internal serta pengaruh dari kekuatan lingkungan makro-eksternal.

b. Pilihan Strategi (*Strategic Choice*)

¹⁸ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, (diktat kuliah Unv. Gunadarma, diunduh di gunadarma.ac.id), 10

¹⁹ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*...., 8

Proses analisis-diagnosis pada akhirnya akan menawarkan alternatif strategi bagi manajer. Proses ini kemudian diikuti dengan evaluasi terhadap masing-masing alternatif strategi khususnya tentang kesesuaiannya dengan tujuan yang diinginkan, asumsi yang dipergunakan, serta konsistensi dengan kemampuan internal organisasi. Alternatif keputusan yang diambil sudah barang tentu akan didasarkan pada nilai ekonomi, selain itu juga mempertimbangkan personal dan social values yang melekat pada diri seorang manajer.

c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

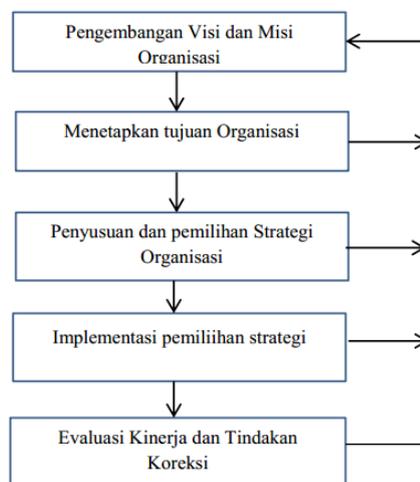
Implementasi strategi dapat dilakukan melalui pengembangan struktur organisasi yang mampu mendukung strategi dan pengembangan perencanaan serta kebijakan yang tepat. Selain pengembangan pada struktur organisasi, implementasi strategi menjadi lebih efektif apabila diupayakan melalui penciptaan budaya perusahaan, pola kepemimpinan, dan pengelolaan sumberdaya manusia yang mendukung terhadap perencanaan strategi. Pengendalian strategi kemudian dilakukan untuk mengetahui kinerja organisasi atas strategi yang dipilih untuk kemudian mencari bentuk umpan balik bagi pengembangan strategi di masa datang.

4. Langkah-Langkah Manajemen Strategik

Karakteristik pertama yang ada pada proses manajemen strategik adalah adanya kesatuan (*unity*) dan proses yang runtut. Jadi, sebenarnya tahapan dalam manajemen strategik yaitu dimulai dari pengembangan misi organisasi, menetapkan tujuan, menyusun strategi, implementasi strategi, dan akhirnya evaluasi kinerja adalah merupakan satu kesatuan yang sulit untuk dipisahkan. Kedua, tahapan dalam proses manajemen strategik tidak terjadi dalam sisi yang terpisah dari fungsi manajemen secara umum. Hal ini disebabkan implementasi strategi mencakup setiap aspek dalam fungsi manajemen. Selain itu kerumitan dalam implementasi strategi terjadi karena dalam pelaksanaannya dapat dimulai dari berbagai sudut dalam organisasi. Ketiga, manajemen strategik menghendaki adanya fleksibilitas manajer dalam mengalokasikan waktunya. Karena perubahan situasi yang ada terjadi tidak dalam urutan waktu yang teratur dan dapat diprakirakan sebelumnya. Keempat, penyusunan manajemen strategik yang ideal adalah banyak memakan waktu atau “time-consuming”. Hal ini terjadi karena untuk mendapatkan hasil yang sempurna (*perfect*) dari strategi yang ada dibutuhkan strategi pendukung yang terbaik dalam setiap proses yang terjadi. Oleh karena itu sebenarnya manajemen strategik sebagian besar adalah mengendalikan apa yang sedang terjadi,

bukan mengembangkan dan memulai perubahan dalam strategi. Itu sebabnya mengapa keterampilan manajemen strategik yang paling berharga adalah lebih pada pemahaman tentang kapan sesuatu itu harus dilakukan dibanding dengan tindakan perumusan strategi perubahan itu sendiri.²⁰

Pada dasarnya ada lima langkah konsep yang terdapat dalam manajemen strategik. Berikut merupakan gambaran mengenai kelima langkah tersebut :²¹



Gambar 2.1. Langkah-langkah Manajemen Strategik²²

Berikut penjelasan tentang gambar lima langkah konsep manajemen strategik:²³

²⁰ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, 14-15

²¹ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, ..., 10

²² *Ibid.*, 10-14

²³ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, ..., 12-14

a. Pengembangan Visi dan Misi Organisasi

Mengembangkan visi dan misi organisasi para manajer memulainya dengan satu pertanyaan, "Apa yang menjadi bisnis kita dan akan seperti apa wujud bisnis ini dalam masa datang?" Jawaban atas pertanyaan ini kemudian akan digunakan sebagai dasar untuk pembuka arah organisasi yang akan ditempuh dan sekaligus juga untuk menciptakan identitas organisasi. Misi organisasi tidak lain adalah visi manajemen tentang apa yang ingin dicapai dan bentuk seperti apa wujud organisasi yang diinginkan di masa mendatang.

Lebih lanjut, pengembangan misi akan memperjelas apakah sebuah organisasi perusahaan itu akan berperilaku proaktif atau reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Selain itu pengembangan misi organisasi, perusahaan juga akan memberikan gambaran yang jelas bagi karyawan dan anggota masyarakat tentang posisi perusahaan dalam persaingan dan siapa pendukung utama kegiatan perusahaan.

b. Penetapan Tujuan Organisasi

Tindakan menetapkan tujuan organisasi adalah usaha menterjemahkan misi organisasi ke dalam bentuk sasaran yang lebih jelas dan spesifik tentang sesuatu yang ingin dicapai. Penetapan tujuan yang spesifik, jelas, dan yang sifatnya memacu

(*demanding*) pada gilirannya akan membantu para pelaku organisasi mencapai kinerja yang optimal.

Penentuan tujuan (*objectives*) organisasi dalam hal ini mencakup dua sasaran, baik yang sifatnya jangka pendek maupun jangka panjang. Memang tidak ada kriteria yang pasti untuk menentukan tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Tetapi pada umumnya, tujuan jangka pendek (*short-range objectives*) adalah segala tindakan yang akan di tempuh oleh pihak manajemen dalam waktu satu atau dua tahun mendatang. Sedangkan tujuan jangka panjang (*long-range objectives*) biasanya bertalian erat dengan tindakan manajer untuk mendorong kinerja organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama.

c. Penyusunan dan Pemilihan Alternatif Strategi

Penyusunan strategi organisasi dimulai dari analisis terhadap kondisi lingkungan, baik makro maupun mikro, dan melihat prospeknya di masa datang. Analisis lingkungan ini biasanya dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan organisasi perusahaan dalam usaha mencapai hasil akhir yang telah ditargetkan. Tujuan umum perusahaan (*objectives*) adalah merupakan “hasil akhir”, sedangkan strategi adalah “alat” yang dipergunakan untuk mencapai hal itu. Pengertian

strategi yang dimaksudkan dalam hal ini tidak lain adalah pola gerak organisasi dan berbagai pendekatan manajerial yang dipergunakan untuk mencapai tujuan umum sekaligus menerapkan misi organisasi. Porsi terbesar dari perencanaan strategi organisasi biasanya tidak hanya meliputi berbagai pendekatan yang telah dilakukan saja, tetapi juga praktek manajerial yang dinilai cukup baik untuk terus dikembangkan.

Strategi organisasi yang terus menerus “baru” atau sering mengalami perubahan menunjukkan suatu tanda adanya ketidakstabilan pihak manajer dalam mengambil keputusan. Ketidakstabilan dalam mengambil keputusan ini yang seringkali menimbulkan kekacauan dan kebingungan bagi anggota organisasi.

Bagi manajemen organisasi yang telah mapan, perubahan mendasar dalam strategi organisasi hanya dilakukan pada saat-saat tertentu saja, misalnya pada saat organisasi perusahaan menghadapi konjungtur perekonomian yang drastis. Penyusunan dan pemilihan alternatif strategi menghendaki adanya karakter yang kuat dari seorang manajer untuk bertindak sebagai seorang entrepreneur. Seorang manajer dihadapkan pada situasi untuk memilih dari berbagai alternatif strategi dengan konsekuensi risiko yang harus ditanggungnya. Karakter yang kuat sebagai seorang

entrepreneur pada gilirannya akan banyak membantu manajer dalam menentukan strategi yang cocok, menjaga atau mempertahankan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, dan akhirnya mengarahkan organisasi untuk dapat menghasilkan sesuatu yang tepat pada waktu yang tepat pula.

d. Implementasi Strategi

Bagian penting dalam menjalankan implementasi strategi adalah perlunya seorang manajer berorientasi pada produktivitas. Artinya, bahwa usaha untuk melakukan perubahan melalui implementasi strategi senantiasa diarahkan pada pencapaian sesuatu yang lebih baik. Fungsi implementasi strategi pada prinsipnya berkaitan dengan usaha untuk “memastikan” bahwa strategi yang dipilih adalah yang paling “cocok” dan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Dalam kenyataannya, kegiatan untuk melakukan implementasi strategi ini lebih banyak berkaitan dengan tugas administratif (*administrative task*) yang sebenarnya bertumpu pada kapasitas internal organisasi.

Beberapa elemen spesifik yang diperlukan untuk dapat melakukan implementasi strategi dengan baik antara lain:

- 1) Mengembangkan struktur organisasi yang dapat mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi yang telah dipilih.
- 2) Menyusun anggaran (*budget*) yang akan digunakan sebagai alat pengawasan atas penggunaan atau alokasi sumberdaya yang ada pada berbagai kegiatan organisasi.
- 3) Memberi motivasi pada anggota organisasi terutama dalam hal mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan umum yang telah ditargetkan.
- 4) Melakukan modifikasi pada struktur tugas dan perubahan perilaku anggota organisasi untuk disesuaikan dengan kebutuhan strategi. Pengayaan dalam pekerjaan (*Job enrichment*) dan pendalaman serta penambahan wawasan (*job enlargement*) terhadap serangkaian tugas yang dibebankan merupakan salah satu cara yang dapat dipergunakan dalam merubah perilaku anggota organisasi.
- 5) Merancang struktur balas jasa (*reward*) yang disesuaikan dengan tingkat pencapaian hasil yang telah ditargetkan.
- 6) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kesuksesan implementasi strategi.
- 7) Menetapkan berbagai kebijakan dan prosedur yang mendukung pelaksanaan strategi.

8) Menerapkan pola kepemimpinan internal yang sesuai untuk mendorong implementasi strategi di masa datang dan terus berupaya mencari cara yang terbaik untuk melakukan implementasi strategi.

e. Evaluasi Kinerja, Review Situasi, dan Tindakan Koreksi

Implementasi strategi bukan merupakan akhir dari proses manajemen strategik. Satu tindakan evaluasi masih diperlukan untuk menilai kinerja yang dicapai. Seringkali terjadi bahwa kinerja yang dicapai belum atau bahkan tidak sesuai dengan yang ditargetkan. Adanya hal seperti ini yang akhirnya mendorong seorang manajer untuk mengambil suatu tindakan koreksi. Dalam trend globalisasi bisnis saat ini pada gilirannya akan merubah orientasi dan arah jangka panjang yang ingin dicapai. Bukan mustahil bahwa visi manajemen tentang organisasi akan diperluas untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang ada. Implikasinya, strategi organisasi mungkin juga perlu dimodifikasi karena adanya pergeseran dalam orientasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang.²⁴

²⁴ Hargo Utomo & E Tandelilin, *Manajemen Strategik*, 15

Adapun Tahap-tahap Strategi menurut Crown dalam Agustinus, bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu :²⁵

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktifitas-aktifitas yang utama antara lain :

- 1) Menyiapkan strategi alternative
- 2) Pemilihan strategi
- 3) Menetapkan strategi yang akan digunakan

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan dengan analisa lingkungan di mana formulasi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

b. Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, dimana tahap ini beberapa aktivitas yang memperoleh penekanan sebagaimana penjelasan Crown, antara lain : 1) Menetapkan tujuan tahunan, 2) Menetapkan kebijakan, 3) Memotivasi Karyawan, 4) Mengembangkan budaya yang mendukung, 5) Menetapkan

²⁵ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung : Bina Rupa Aksara, 1996), 17

struktur organisasi yang efektif, 6) Menyiapkan budget, 7) Mendayagunakan system informasi, 8) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi. Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik belum tentu bisa menjamin keberhasilan implementasinya, hal ini berkaitan dengan komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankannya.

c. Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni Evaluasi. Dalam Evaluasi terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

- 1) Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah ada
- 2) Menilai performance strategi
- 3) Melakukan langkah koreksi

Drucker dalam Agustinus menyatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efektif dan efisien, maka diperlukan suatu Evaluasi terhadap hasil strategi sebagai system pengendali.

5. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan internal dan eksternal berusaha menganalisa kemungkinan dan kondisi organisasi dengan system SWOT. Analisis Lingkungan Internal (ALI) mencakup beberapa hal bahasan dalam tubuh internal organisasi. Analisis ini terdiri atas penentu presepsi yang realistis dan obyektif. Seperti hanya (*weakness dan Strenghts*) dari hasil analisa tersebut manajerial organisasi diharapkan dapat mengambil manfaat secara optimal dari kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi kelemahannya. Hal itu dilakukan untuk menghindari atau memperkecil potensi kerugian waktu, tenaga dan anggaran.

Analisis lingkungan eksternal (ALE) merupakan proses identifikasi aspek- aspek social, budaya, politik, ekonomis, serta kecenderungan yang kemungkinan berpengaruh pada organisasi. Sedangkan kecenderungan ini merupakan faktor yang diramalkan dan kemungkinan terjadi ketidakpastian. Hasil dari analisa ini menghasilkan bahasan yang meliputi peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*) yang harus dicegah dan dihindari. Menurut Sagala melalui analisis SWOT sekolah dapat membantu mengalokasikan sumber daya yang ada sehingga nantinya akan menjadikan lembaga berjalan efektif. Melalui penjelasan matrik SWOT yaitu, untuk memperoleh mutu sekolah dapat menggunakan (SO) menggunakan kekuatan dan

memanfaatkan peluang, strategi (WO) memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang, strategi (ST) menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman, strategi (WT) mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.²⁶

Manajemen Strategik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal, sekaligus sebagai langkah sistematis untuk membangun suatu lembaga agar mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan efektif, efisien dan produktif. Penerapan Manajemen Strategik dalam suatu organisasi/perusahaan diharapkan akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut:²⁷

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan (organisasi) untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.

²⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,140

²⁷ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 19

- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategik akan lebih mempunyai manfaat jika terdapat kesinambungan antara strategi puncak dengan strategi operasional. Perlu adanya penyatuan misi dan visi disetiap elemen lembaga tersebut, disisi lain peran pemimpin dan manajer menjadi sangat penting dalam menganalisa kebutuhan dan perkiraan kedepan mengenai tujuan lembaga.

6. Mengembangkan Madrasah Aliyah Program Keterampilan(MAPK)

Secara istilah, kata pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut penilaian dan penyempurnaan terhadap alat atau cara tersebut terus dilakukan.²⁸ Menurut Iskandar Wiryokusumo, pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, terencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan

²⁸ Hendayat Sutopo dan Westy Soemanto, "*Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*", (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 45

selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.²⁹

Madrasah aliyah merupakan sekolah menengah setingkat SMA/SMK dibawah naungan kementerian agama republik Indonesia. Madrasah Aliyah (MA) adalah pendidikan menengah yang berciri khas Islam. Adanya pendidikan menengah berciri khas Islam bukanberarti hendak mendikotomikan antara ilmu-ilmu agama Islam dan ilmu-ilmu umum, baik dalam pengertian maupun dalam fungsi dan peranannya, sehingga terkesan menjadi dua hal yang bertentangan serta dalam pengelolaan kelebagaannya terkesan sebagai sub sistem pendidikan nasional yang jauh berbeda dan tidak ada kaitannya sama sekali. Sebenarnya sudah ada usaha dan maksud untuk mengintegrasikan antara lembaga-lembaga pendidikan Islam (termasuk MA) yang merupakan warisan budaya bangsa (dari umat Islam) dengan madrasah-madrasah umum yang berasal dari warisan pemerintah kolonial, sehingga terbentuk satu

²⁹ Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandilika, "*Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan* (Jakarta: CV. Rajawali, 1982), 93

sistem pengajaran nasional merupakan kehendak dari Undang-Undang Dasar 1945.³⁰

Dalam keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0489/U/1992 tentang Madrasah Menengah Umum pada pasal 1 angka 6 ditegaskan bahwa Madrasah Aliyah adalah SMU yang berciri khas Agama Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. MA adalah satuan pendidikan menengah yang lama belajarnya 3 tahun setelah SMP atau MTs, sehingga mempunyai tugas yang sama dengan SMU. Dengan pengertian tersebut, maka MA, begitu juga Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), selain sebagai satuan pendidikan umum adalah juga sekaligus pada tingkat menengah sebagai madrasah keagamaan yaitu sebagai satuan pendidikan dengan nama Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) berdasarkan SK Menteri Agama No. 347 tahun 1993. Dalam hubungan pengaturan MAK, dinyatakan sebagai bentuk satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jenjang menengah yang mengutamakan penyiapan siswa dalam penguasaan khusus tentang ajaran agama.³¹ Dalam pengaturan

³⁰ Dindin Wahyudin, *Pengelolaan Layanan Madrasah Aliyah Ali Maksum Bantul dalam Perspektif Total Quality Management (TQM) (Tinjauan Terhadap Pelanggan Internal)*, (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2005) 62.

³¹ Yusuf Hadiyono, *Manajemen Program Pendidikan Keterampilan Di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Wonosobo*, (tesis. Semarang: IAIN Wali songo, 2010), 49-50

mengenai kurikulumnya MAK mengembangkan program pilihan ilmu-ilmu agama dan program keterampilan.³²

Dasar hukum penyelenggaraan Madrasah Aliyah (MA) antara lain adalah mengacu pada Undang-undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah, Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0489/U/1992 tentang Madrasah Menengah Umum, serta Keputusan Menteri Agama Nomor 370 tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah (MA). Sedangkan Madrasah Aliyah Program Keterampilan (MAPK) muncul melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 374 tahun 1993 tentang Kurikulum Madrasah Aliyah.³³

Adapun madrasah aliyah program keterampilan adalah madrasah aliyah dengan kurikulum keterampilan yang terstruktur. Kelahiran MAPK ini didasarkan atas pemikiran bahwa dalam kehidupan modern setiap orang dituntut untuk menyesuaikan perubahan zaman yang selalu berkembang dengan cepat dalam hubungan antar bangsa dan mobilitas lapangan kerja.³⁴ Hal ini bermakna bahwa tujuan penyelenggaraan program keterampilan di madrasah adalah untuk menghadapi persaingan dunia kerja yang

³² Abdul Rachman Shaleh, *Pendidikan Agama dan Keagamaan; Visi, Misi dan Aksi*, (Jakarta: PT Gemawindu Pancaperkasa, 2000), 124-126.

³³ Yusuf Hadiyono, *Manajemen Program Pendidikan Keterampilan Di Madrasah Aliyah Muhammadiyah Wonosobo*, (tesis. Semarang: IAIN Wali songo, 2010), 55

³⁴ Malik Fadjar, dan H.A.R Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* ,(Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 155

memang dituntut untuk mempunyai kecakapan dalam bidang keterampilan tertentu.

Secara teknis Program Keterampilan pada Madrasah Aliyah diatur melalui Surat Keputusan Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI Nomor E/248.a/1997 tentang program ekstrakurikuler. Dan juga dikuatkan dengan edaran Direktur Pendidikan Menengah dan Kejuruan Departemen Pendidikan Nasional Nomor 1656/C5.2/MN/2003 tanggal 03 September 2003 tentang pengembangan SMK kecil pada Madrasah Aliyah dan Pondok Pesantren.³⁵ Lebih lanjut diatur dalam keputusan direktur jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016 terkait SK pedoman penyelenggaraan madrasah pelaksana program keterampilan.³⁶

Program keterampilan di madrasah aliyah merupakan program tambahan sebagai bentuk tambahan lintas minat di madrasah aliyah penyelenggara program keterampilan. Program ini bukan merupakan madrasah aliyah kejuruan. Oleh karena itu, madrasah aliyah penyelenggara program keterampilan ini menggunakan struktur kurikulum yang berlaku di madrasah aliyah pada umumnya, dan peserta didik memperoleh tambahan pembelajaran keterampilan sesuai dengan minat masing masing

³⁵ *Ibid* ..., 55

³⁶ Keputusan jenderal pendidikan islam nomor 1023 tahun 2016

peserta didik.³⁷ Pengembangan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan tidak lain untuk pengembangan madrasah aliyah unggulan sebagaimana dalam peraturan menteri agama tahun 2015 bahwa bentuk madrasah aliyah unggulan bisa berupa madrasah akademik, keterampilan ataupun keagamaan.³⁸ Sebagaimana dijelaskan diatas, pelaksanaan program keterampilan merupakan salah satu usaha dalam menumbuhkan *life skill*(Kecakapan Hidup) yang bertujuan mengembalikan pendidikan pada fitrahnya, yaitu mengembangkan potensi siswa untuk menghadapi peranannya di masa datang.³⁹ Secara khusus Tujuan pendidikan kecakapan hidup adalah:⁴⁰

- a. Mengaktualisasikan potensi peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan problema yang dihadapi.
- b. Memberikan kesempatan kepala sekolah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel sesuai dengan prinsip pendidikan berbasis luas.
- c. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya di lingkungan sekolah dengan memberi peluang pemanfaatan sumber daya yang ada di masyarakat sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

³⁷ *Ibid* .

³⁸ Peraturan Menteri Agama RI Nomor 60 Tahun 2015

³⁹ Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 504.

⁴⁰ Ahmadi, *Manajemen Kurikulum: Pendidikan Kecakapan Hidup*, (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013) 134.

Esensi dari pendidikan kecakapan hidup adalah untuk meningkatkan relevansi pendidikan dengan nilai-nilai kehidupan nyata, baik preservative maupun profresif. Lebih spesifiknya, tujuan pendidikan kecakapan hidup adalah:⁴¹

- a. Memberdayakan aset kualitas batiniah, sikap dan perbuatan lahiriyah peserta didik melalui pengenalan (*logos*), penghayatan (*etos*), dan pengalaman (*patos*) nilai-nilai kehidupan sehari-hari.
- b. Memberikan wawasan yang luas tentang pengembangan karir, yang dimulai dari pengenalan diri, eksplorasi karir, orientasi karir dan penyiapan karir.
- c. Memberikan bekal dasar dan latihan-latihan yang dilakukan secara benar mengenai nilai-nilai kehidupan sehari-hari yang dapat memampukan peserta didik untuk berfungsi menghadapi kehidupan masa depan yang sarat kompetisi dan kolaborasi sekaligus.
- d. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya sekolah melalui pendekatan manajemen berbasis sekolah dengan mendorong peningkatan kemandirian sekolah, partisipasi pengambil kebijakan dan fleksibel pengelolaan sumber daya sekolah.
- e. Memfasilitasi peserta didik dalam memecahkan permasalahan kehidupan yang dihadapi sehari-hari seperti:

⁴¹ Moh Anwar, *Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill)*. (Bandung: Alfabeta, 2004) 43-44.

kesehatan mental dan fisik, kemiskinan, kriminal, pengangguran, narkoba dan kemajuan Ipteks.

Secara umum manfaat Pendidikan Kecakapan Hidup (*Life Skill*) bagi siswa adalah sebagai bekal dalam menghadapi dan memecahkan problema hidup dan kehidupan, baik sebagai pribadi yang mandiri, warga masyarakat dan warga Negara. Jika hal itu berhasil, faktor ketergantungan (*dependency factor*) akibat banyaknya pengangguran dapat diturunkan yang berarti produktivitas nasional akan meningkat.

7. Manajemen Strategik dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Pelaksana Program Keterampilan

Dalam melaksanakan manajemen organisasi yang sesuai dengan prinsip strategi terdapat tiga tahapapan yang sebelumnya telah diuraikan. Namun pada sub bab ini akan lebih ditekankan tahapan dalam menjalankan strategi mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan. Langkah strategi tersebut menurut meliputi:

a. Formulasi Strategi dalam mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan

Kunci dari formulasi strategi adalah melakukan perencanaan yang berkelanjutan. Hal tersebut akan membuat organisasi berjalan

dinamis dan berkembang.⁴² dan ini sebagai dasar dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan.

1) Perumusan Visi dan Misi

Visi merupakan tujuan dasar suatu lembaga/ organisasi didirikan. Menurut Sagala visi merupakan penjelasan dari rupa yang seharusnya dimiliki dari suatu organisasi. Disisi lain menurut Gaffar yang dikutip oleh Sagala, menjelaskan bahwa visi merupakan daya pandang jauh yang mendalam dan meluas sehingga menjadikannya sebagai daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan dan dapat menerobos segala batas baik fisik, waktu, dan tempat.⁴³

Visi bagaikan gambaran indah yang mesti dicapai tujuan bersama dalam organisasi. Sehingga visi menjadi energi penyemangat dan motivasi yang selalu menjiwai sekolah. Bahkan menurut Salusu visi merupakan gambaran, penglihatan yang kemungkinan dapat direalisasikan dalam kurun waktu yang relatif lama. Bila diibaratkan visi sebagai sebuah mimpi yang paling tidak dapat mendekati kenyataan. Visi menjadi harapan mengagumkan dan merupakan katakata yang memperlihatkan kekokohan serta kesatuan organisasi sehingga menjadi payung dari semua keputusan yang dimunculkan.⁴⁴

⁴² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2013) 131.

⁴³ *Ibid*, ...134.

⁴⁴ J Salusu, *Strategi Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Presindo, 2014) 83.

Visi dapat dirumuskan oleh sabagian kecil orang yang berasal dari peimpin atau pakar dalam bidang pendidikan. Selanjutnya dari rumusan tersebut diwacanakan dalam forum yang lebih luas hingga selanjtnya menjadi dokumen lembaga pendidikan tersebut. Akdon menyatakan visi sekolah yang baik memuat kriteria sebagai berikut:⁴⁵

- a) Visi bukanlah fakta, terjadi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b) Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menjukkan kinerja yang baik.
- c) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d) Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- e) Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan dengan masa depan yang menarik.
- f) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Misi organisasi merupakan suatu pernyataan tentang maksud hadirnya organisasi atau pembenaran tentang kehadirannya, *it's reason for existing*. Menurut Ansoff dan Mc Donnell dalam Saiful Sagala Misi sangat penting, sebab suatu perumusan sasaran yang realistik hanya mungkin dilakukan

⁴⁵ Akdon, *Strategic Manajemen...*, 96.

jika terlebih dahulu misi organisasi telah teridentifikasi.⁴⁶ Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan masyarakat sekolah lainnya yang akan menjadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.⁴⁷ Selain itu misi dibuat agar visi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat direalisasikan. Oleh sebab itu, misi selalu dirumuskan dengan menggunakan kata kerja, seakan-akan visi telah ada disana sedangkan misi bergerak dari awal.⁴⁸ Akdon menegaskan bahwa misi harus menjelaskan hal-hal sebagai berikut:⁴⁹

- a) Apa yang menjadi aspirasi hari ini.
- b) Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya.
- c) Pernyataan spesifik maksud organisasi.
- d) Merupakan obyek primer rencana organisasi dan program-program yang ingin dicapai.
- e) Sesuatu yang harus diselesaikan.

Penetapan visi dan misi sekolah terlebih dahulu dengan menganalisa dan menilai lingkungan, sehingga dari pembacaan tersebut akan ditemukan faktor-faktor positif-negatif

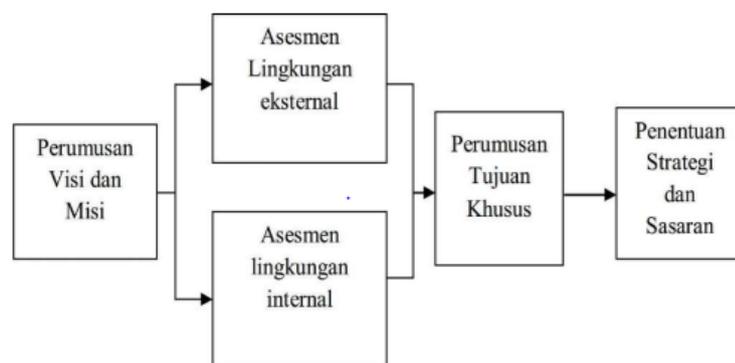
⁴⁶ J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 86-87.

⁴⁷ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 135.

⁴⁸ J Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik...*, 87

⁴⁹ Akdon, *Strategic Manajemen...*, 99.

lingkungan eksternal dan internal sekolah. Dalam penerapan strategi dalam sekolah harus tetap konsisten terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, namun dalam perjalannya strategi harus selalu dilakukan evaluasi dan pengendalian, sehingga akan nampak apakah tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai atau perlu adanya pergeseran strategi.⁵⁰ Berikut merupakan proses dalam langkah dalam penentuan strategi yang digambarkan oleh Syaiful Sagala:



Gambar. 2.2. Proses Formulasi Strategi

Lebih jelas Sagala membuat skema mengenai proses formulasi strategi yang melibatkan penetapan visi, misi dan analisa lingkungan. Terdapat lima langkah perumusan strategi, yaitu, (a) perumusan visi dan misi, yaitu pencitraan tentang sekolah bagaimana agar seharusnya selalu bereksistensi; (b) asesmen lingkungan eksternal, dengan mengakomodasi

⁵⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ...,133.

kebutuhan lingkungan terhadap mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; (c) *assesment* organisasi yaitu merumuskan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara

optimal; (d) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampilkan dalam tujuan sekolah dan tujuan dalam tiap- tiap mata pelajaran; yang terakhir adalah (e) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, ataupun fasilitas yang diperlukan lainnya.⁵¹

2) Perumusan Tujuan dan Target Sekolah

Menurut Etzioni seperti yang dikutip oleh Syaiful Sagala menjelaskan bahwa tujuan dalam sebuah organisasi merupakan keadaan yang dikehendaki pada masa yang akan datang yang senantiasa dikejar organisasi hingga selanjutnya direalisasikan. Tujuan digunakan sebagai landaan bagi seluruh personal sekolah maupun pihak eksternal untuk menilai keberhasilan sekolah, baik dari segi efektifitas ataupun efisiensinya.⁵²

Perumusan tujuan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beberapa kriteria. Akdon memaparkan bahwa

⁵¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,133-134.

⁵² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,133-134.

kriteria tujuan adalah:⁵³ (a) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi; (b) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi; (c) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategis; (d) tujuan secara esensial cenderung tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategis hasil yang diinginkan telah tercapai; (e) tujuan biasanya relatif berjangka panjang, yaitu sekurang- kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi; (f) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan; (g) tujuan menggambarkan hasil program/sub program yang diinginkan; (h) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategis; (i) tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.

Tujuan lembaga pendidikan dilihat dari sudut pandang manajemen strategis adalah gambaran dari keadaan yang akan

⁵³ Akdon, *Strategic Manajemen...*, 144-145.

datang dan merupakan kesepakatan umum, sehingga tujuan seakan- akan menjadi sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah dalam mengaktualisasikan misi untuk membentuk bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan. Pengukuran efektivitas sekolah dilihat dari sejauh mana sekolah mencapai tujuannya. Sedangkan efisiensi sekolah dikaji melalui jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan dan mutu yang dihasilkan.⁵⁴

Kurun waktu yang lebih pendek sekolah memerlukan target ataupun sasaran. Target ini biasa disebut sebagai tujuan jangka pendek. Target merupakan bentuk sisi-sisi dari tujuan, yang akan dicapai sekolah dalam jangka yang tidak terlalu lama, biasanya waktu satu tahun, satu semester, satu caturwulan, atau satu bulan. Rumusan sasaran harus mengandung unsur peningkatan dan perbaikan baik dari segi kuantitas, kualitas, efektifitas, produktifitas maupun efisiensi. Agar dapat tercapai dengan efektif dan sesuai dengan rumusan, maka sasaran harus bersifat spesifik, terukur, jelas kriterianya serta disertai indikator-indikator yang mampu diimplementasikan.⁵⁵

⁵⁴ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,136-137.

⁵⁵ Direktorat Pembinaan SMP, *Manajemen Berbasis Sekolah di SMP pada Era Otonomi Daerah*, (Jakarta, Dirjen Pendidikan Dasar, Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), 76.

Akdon menegaskan bahwa target/sasaran organisasi merupakan salah satu tonggak dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif dan mendukung setiap butir tujuan serta menyatakan tugas-tugas khusus yang dirampungkan dalam jangka waktu pendek.⁵⁶ Beberapa ciri khusus yang dimiliki sasaran organisasi menurut Akdon adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat diukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.⁵⁷

Penentuan target harus realistis dan mampu dicapai, selain itu target merupakan bagian penting dari tujuan umum yang hendak dicapai, agar sekolah memiliki tingkat kekonsistenan dan efektifitas dalam menjalankan fungsi organisasinya. Setiap tingkatan dalam struktural mestinya menunjukkan target yang seirama dengan bagianbagian bidang lain sehingga organisasi tersebut mampu menunjukkan keseragaman dalam mencapai tujuan bersama yang hendak dicapai.

3) Penentuan Strategi Organisasi Sekolah

⁵⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 146.

⁵⁷ *Ibid*, ...147.

Langkah perumusan strategi sebelumnya telah dibahas tentang, perumusan visi dan misi dilanjutkan dengan penentuan tujuan. Usaha untuk menjadikan tujuan dan sasaran tersebut hidup perlu ada kemampuan dalam mengakumulasi seluruh sumber daya organisasi dan menghimpunnya. Kemampuan menghimpun serta menggunkan sumber daya inilah yang sering disebut sebagai strategi organisasi.

Strategi sekolah merupakan cara untuk menjelaskan berbagai metode dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan strategiknya.⁵⁸ Menurut Malik Fadjar yang dikutip oleh Mujamil Qomar bahwa diperlukan strategi peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan (*broad based education*) dan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademik (*high based education*). Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi akademik bisa ditempuh melalui cara-cara berikut:⁵⁹

- a) *Quality assurance* kepada semua lembaga pendidikan sehingga dapat mempersiapkan peserta didik untuk dapat tersaring pada saat dilakukan *quality control* melalui ujian nasional.

⁵⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,137.

⁵⁹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Barn Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), 213.

- b) Menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mereka dapat hidup layak dan dapat memusatkan perhatiannya pada kegiatan mengajar.
- c) Mendorong daerah dan lembaga untuk dapat memobilisasi berbagai sumber dana dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Strategi dalam rangka mencapai program sekolah dilakukan melalui penguatan standar pada komponen sumber daya pendidikan yang meliputi:⁶⁰

- a) Pengetahuan profesi dan kedudukan kepala sekolah dengan membuka ruang kreativitas mengacu pada aturan yang berlaku.
- b) Penguatan layanan belajar dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan teknologi pembelajaran yang tepat sehingga pembelajaran menjadi menyenangkan.
- c) Penguatan manajemen pada semua unit kerja sekolah.
- d) Penguatan *networking* sekolah baik terhadap pemerintah maupun *stakeholder* lainnya.
- e) Penguatan sarana dan prasarana yang standard dan layak untuk digunakan.
- f) Penguatan sistem sertifikasi lembaga maupun personal melalui teknik- teknik standar.

⁶⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,138-139.

b. Implementasi Strategi dalam mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan

Langkah yang dapat menunjukkan apakah formulasi strategi dapat memberikan efek kinerja terhadap organisasi adalah pada tahapan implementasi strategi. Melalui tahapan ini pemimpin dan para anggota menterjemahkan berbagai rancangan kerja kedalam tindakan. Pimpinan yang semula merencanakan kerja organisasi harus merubah menjadi mengerjakan rencana organisasi.

Rumusan Higgins yang dikutip oleh J Salusu, menjelaskan bahwa implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya termasuk sumber daya manusia dan didukung sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan ini melibatkan seluruh struktur dalam organisasi dari pimpinan utama hingga bagian terbawah dalam hierarki organisasi.⁶¹

Kepala sekolah harus mampu menunjukkan perannya sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahan untuk merealisasikan program. Sebab tahapan implementasi ini merupakan bagian inti dalam sebuah strategi. Sebaik apapun konsep strategi yang direncanakan namun jika tidak mampu dituangkan dalam kinerja nyata maka tidak ada fungsinya bagi lembaga. Seorang kepala sekolah dalam tahapan ini dituntut untuk

⁶¹ J Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik...*, 218.

mampu menggerakkan seluruh potensi dan sumber daya lembaga. Selain itu fungsi- fungsi sebagai pimpinan lembaga yang berkaitan dengan dorongan kerja terhadap bawahan juga harus diperhatikan. Sebab jika menginginkan kinerja yang maksimal tentunya juga harus mengedepankan SDM yang memiliki etos kerja yang tinggi.

Menurut Daryanto yang dikutip oleh Nur Efendi, menyatakan bahwa peran kepala sekolah untuk menjadikan sekolah yang efektif dan efisien perlu adanya pembagian kinerja yang jelas bagi guru- guru yang menjadi bawahannya. Kepemimpinan adalah usaha konstruktif menjadikan lembaga unggul. Melalui pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip- prinsip pengorganisasian, sehingga kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan optimal.⁶²

Proses implementasi strategi di sekolah meliputi keseluruhan kegiatan manajerial yang mencakup, motivasi pegawai, kompensasi, penghargaan kinerja, dan proses pengawasan pimpinan. Menurut Schender dan Hofer yang dikutip oleh Syaiful Sagala, untuk menilai keefektifan implementasi maka dapat dikelompokkan menjadi tiga katgori, (1) Struktur siapa yang memiliki tanggung jawab tugas, kepala sekolah bertanggungjawab kepada siapa; (2) Proses bagaimana masing-

⁶² Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia,2015), 83.

masing tugas dikerjakan secara personal; (3) Tingkah laku, etika, motivasi disiplin, penghargaan dan seterusnya.⁶³

c. Evaluasi Strategi dalam mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan

Setiap kinerja organisasi berjalan tidak selamanya sesuai dengan rel strategi yang diharapkan. Perlu adanya penilaian dari tingkat ketercapaian mulai dari fase perumusan strategi, hingga proses pelaksanaan bahkan proses penilaian itu sendiri. Penilaian tersebut merupakan bagian dari evaluasi strategi. Evaluasi dimaksudkan agar pimpinan sekolah mengetahui tingkat ketersesuaian antara rumusan strategi terhadap pelaksanaan hasil ketercapaian terhadap target yang dituju.

Evaluasi merupakan kegiatan yang sistematis dan periodik, yang didalamnya berusaha melihat kondisi sebenarnya suatu obyek dibandingkan terhadap kriteria- kriteria yang telah tersusun sebelumnya hingga ditemukan kesimpulan atau pertanyaan yang diajukan. Hal itu dilakukan sebagai bahan pertimbangan dan telaah untuk memperbaiki obyek tersebut. Sedangkan evaluasi strategi dalam manajemen strategic adalah usaha- usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan

⁶³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*,139.

(implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah- langkah perbaikan jika diperlukan.⁶⁴

Menurut Tabrani, evaluasi merupakan proses berkelanjutan tentang pengumpulan dan penafsiran informasi untuk menilai keputusan-keputusan yang dibuat dalam sistem kinerja.⁶⁵ Proses tindakan evaluasi strategi dalam rangka mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan bisa dimaknai sebagai *pertama*, proses yang terus menerus mengiringi berjalannya strategi selama tahap perumusan dan impelentasi. *Kedua*, evaluasi selalu terarahkan pada pertanyaan- pertanyaan tertentu untuk menemukan jawaban-jawaban terkait kinerja lembaga pendidikan yang telah dilakukan. *Ketiga*, evaluasi dapat dijadikan alat ukur untuk menentukan keputusan strategis selanjutnya demi meraih peningkatan mutu lembaga.

Evaluasi atau penilaian kinerja sekolah dapat digunakan untuk melihat tingkat efisiensi dan efektifitas sekolah alam meningkatkan kualitas dan produktivitas pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional telah merumuskan tujuan penilaian kinerja sekolah adalah sebagai berikut.⁶⁶

⁶⁴ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategik*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997), 86.

⁶⁵ A. Tabrani Rausyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 1999), 6.

⁶⁶ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, 2005), 2

- 1) Memperoleh gambaran kinerja sekolah secara umum, yang dapat dipergunakan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Menyediakan informasi yang akurat kepada masyarakat tentang mutu suatu sekolah.
- 3) Memberikan masukan kepada pihak yang memerlukan untuk bahan pembinaan dan peningkatan kualitas layanan sekolah.

Akdon mengklasifikasikan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan yang saling berkaitan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) Kinerja kegiatan tingkat pencapaian target dengan realisasi program (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui peningkatan realisasi kinerja yang dihasilkan dari proses kinerja sebelumnya, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Evaluasi ditahap kedua akan menampilkan efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan atau kesimpulan. Pelaporan adalah simpulan dari perkembangan dan

hasil kinerja lembaga, dengan dokumen resmi ataupun laporan secara non formal. Melalui adanya pelaporan ini diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.

B. Penelitian Terdahulu

Selain teori-teori yang diambil dari beberapa literatur, perlu juga mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan yakni terkait manajemen strategik dan program keterampilan di madrasah aliyah. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya. Adapun beberapa hasil penelitian yang dimaksud antara lain sebagai berikut.:

1. Penelitian tesis karya Yusuf Hadiyono dengan judul “Manajemen Program Pendidikan Keterampilan Di Madrasah Aliyah Muhammadiyah(MAM) Wonosobo”, tesis ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana pengelolaan program keterampilan yang ada di Madrasah Aliyah Muhammadiyah wonosobo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data penelitian yang berupa cara atau kiat yang ditempuh dalam memanaje program keterampilan diperoleh dari informan dan dokumen. Informan yang dimaksudkan adalah kepala sekolah, waka kesiswaan, waka kurikulum dan guru Madrasah Aliyah Muhammadiyah

wonosobo. Penelitian ini menempatkan kepala sekolah yang bersangkutan sebagai informan kunci.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, studi dokumentasi, dan observasi. Data yang terkumpul dianalisis secara cermat dan berulang dengan tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, sajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan yang dilakukan di dalam situs guna merekonstruksikan temuan penelitian. Kredibilitas data dicek dengan triangulasi sumber data, triangulasi metode, dan kecukupan referensi. Adapun *dependabilitas* dan *konfirmabilitas* dilakukan dengan bantuan audit oleh dosen pembimbing.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam manajemen program keterampilan, kepala sekolah menempuh berbagai cara. Diantaranya menjadikan visi, misi dan tujuan MAM Wonosobo sebagai visi, misi dan tujuan program keterampilan, dalam pelaksanaannya rekrutmen peserta program keterampilan dilakukan melalui beberapa tes yang dilaksanakan pada setiap awal tahun pelajaran baru untuk menentukan jenis keterampilan yang akan diambil oleh masing-masing peserta didik, pengajaran pokok diselenggarakan di kelas X dan XI pada semester ganjil dan semester genap. Sedangkan ujian sertifikasi dilaksanakan pada saat siswa-siswi program keterampilan duduk di kelas XII.

Sistem pembelajaran keterampilan yang digunakan adalah pengajaran sistem per-blok. Sedangkan metode yang digunakan dalam

pembelajaran utamanya adalah *Competence Based Training*(CBT). Selain CBT, para instruktur terkadang menggunakan metode ceramah, peragaan dan diskusi. Adapun bentuk evaluasi dalam pembelajaran keterampilan ada dua macam yaitu: pertama, teori dengan bentuk menjawab soal subyektif tes (Bobot 30); kedua, praktik dengan bentuk soal isian dalam bentuk job sheet(Bobot 70).

Pada akhir program itu diselenggarakan ujian sertifikasi yang melibatkan unsur MAM Wonosobo sebagai penyelenggara Program Keterampilan dan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertras) Kabupaten Wonosobo sebagai pengawas selaku instansi yang diajak bekerjasama.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait program vokasional/ keterampilan. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus pada aspek pengelolaan program keterampilan secara umum, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen strategik dalam mengembangkan madrasah aliyah yang ditunjuk oleh pemerintah untuk melaksanakan program keterampilan dengan standar yang sudah ditetapkan.

2. Penelitian tesis karya Nurul Diniyati dengan judul “Pengelolaan Program Vokasional Pada Madrasah Berwawasan Pendidikan Keterampilan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Magelang)”.

Tesis ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana pengelolaan program keterampilan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Magelang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data penelitian yang ditempuh dalam mengelola program keterampilan diperoleh dari informan dan dokumen. Informan yang dimaksudkan adalah kepala sekolah, waka kesiswaan, waka kurikulum dan guru Madrasah Aliyah Negeri Magelang. Penelitian ini menempatkan kepala sekolah yang bersangkutan sebagai informan kunci.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan program keterampilan diawali dengan identifikasi kebutuhan program yaitu kondisi latar belakang ekonomi siswa sebagian besar dari kalangan menengah ke bawah, pengorganisasian dilakukan dengan membagi tugas kepada pelaksana harian dan penyusunan jadwal program yang mengikuti karakteristik full day school system, pengarahan dilakukan oleh kepala madrasah saat briefing dan event-event tertentu, serta motivasi dilakukan dengan memberikan motivasi verbal untuk menggerakkan seluruh guru dan siswa yang terlibat dalam program, pengawasan dilakukan dengan mengadakan supervisi kunjungan kelas dan diikuti tindak lanjut.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait pelaksanaan program vokasional/ keterampilan. Adapun perbedaannya,

penelitian ini berfokus pada aspek pengelolaan program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen strategik dalam mengembangkan madrasah aliyah pelaksana program keterampilan.

3. Penelitian tesis karya Sugiyono dengan judul “Pelaksanaan Manajemen Kesiswaan (Penyelenggaraan Program Vokasional) Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Surakarta Tahun Pelajaran 2013”. Tesis ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana manajemen kesiswaan program keterampilan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Surakarta Tahun Pelajaran 2013. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data penelitian yang ditempuh dalam mengelola program keterampilan diperoleh dari informan dan dokumen. Informan yang dimaksudkan adalah kepala sekolah, waka kesiswaan, dan waka kurikulum Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Surakarta Tahun Pelajaran 2013. Penelitian ini menempatkan waka kesiswaan sebagai informan kunci.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan Manajemen Kesiswaan program keterampilan melalui kebijakan bahwa setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan pendidikan vokasional, pemandu kegiatan pendidikan vokasional ini adalah guru dan pemandu dari luar madrasah. di bawah koordinasi wakil kesiswaan untuk menggali dan menumbuhkan serta mengembangkan bakat, minat, potensi dan kecakapan siswa yang kelak akan berguna di masyarakat. Sedangkan

penyebab Madrasah Aliyah Negeri 2 Surakarta walaupun sekolah non kejuruan, tetapi lulusannya memiliki keterampilan kejuruan meliputi a) adanya penyelenggaraan program keterampilan. b) penelusuran minat siswa dalam bidang keterampilan melalui intrakurikuler dengan muatan materi yang disesuaikan kebutuhan anak.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait pelaksanaan program vokasional/ keterampilan. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus pada aspek kesiswaan dalam program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan difokuskan terhadap bagaimana pelaksanaan manajemen strategik dalam mengembangkan madrasah aliyah program keterampilan.

4. Jurnal penelitian karya Arina Nur Rohmatika dengan judul “Penyelenggaraan muatan lokal keterampilan teknik otomotif di madrasah aliyah negeri 2 Kediri”. Dalam penelitian ini menyajikan latarbelakang dilaksanakannya program keterampilan otomotif di MAN 2 Kediri, pelaksanaan, evaluasi serta hambatan-hambatan pelaksanaannya. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan wawancara, studi dokumentasi, dan observasi lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Alasan keterampilan otomotif dipilih menjadi salah satu keterampilan, yaitu: (a) sesuai dengan visi dan misi MAN 2 Kediri; (b) besarnya peluang bisnis dibidang otomotif yang nantinya dapat di-manfaatkan siswa setelah lulus; (c)

membekali siswa dengan keterampilan ketika alumni tidak melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi; (d) daya serap pekerja di bidang otomotif lebih banyak daripada bidang lain; (e) menjadi bekal teori dan praktik untuk melanjutkan pendidikan pada bidang yang sama. Sedangkan pelaksanaannya mencakup pembagian kelas yang berupa kelas kendaraan ringan dan teknik sepeda motor, alokasi waktu pembelajaran, materi-materi yang diajarkan, dan metode pembelajaran yang digunakan. Adapun evaluasi Pelaksanaan keterampilan otomotif di MAN 2 Kediri. (a) Bentuk evaluasi keterampilan otomotif pada kelas teknik sepeda motor dan teknik kendaraan ringan adalah sama, yaitu: tes tulis, tes praktik dan tes lisan. (b) Pelaksanaan evaluasi keterampilan otomotif untuk tes tulis dilaksanakan pada saat ujian tengah semester dan ujian akhir semester. Evaluasi praktik dilakukan pada saat ulangan harian, sementara untuk pelaksanaan tes lisan dilaksanakan sewaktu-waktu ketika proses pembelajaran berlangsung. (b) Bentuk penilaian evaluasi pada keterampilan otomotif diambil dari 3 aspek yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik. Faktor pendukung pelaksanaan keterampilan otomotif di MAN 2 Kediri yaitu: (a) kompetensi guru yang baik; (b) ketersediaan sumber belajar yang cukup; (c) motivasi siswa yang tinggi untuk mengikuti pembelajaran keterampilan otomotif. Faktor penghambat pelaksanaan keterampilan otomotif di

MAN 2 Kediri yaitu: (a) sarana dan prasarana yang kurang lengkap dari sisi kuantitas dan kualitas; (b) pendanaan yang terbatas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait pelaksanaan program vokasional/ keterampilan. Adapun perbedaannya, penelitian ini berfokus hanya pada aspek program keterampilan otomotif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan difokuskan terhadap manajemen strategik dalam mengembangkan program keterampilan secara keseluruhan.

5. Jurnal penelitian karya Zumrotul Masruroh dengan judul “Manajemen Pendidikan Keterampilan (*vocational skill*) di MAN Kembangawit”. Dalam penelitian ini menyajikan pengelolaan pelaksanaan program keterampilan di MAN Kembangawit yang meliputi perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan wawancara, studi dokumentasi, dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Pertama, Latar belakang Pendidikan Keterampilan di MAN Kembangawit, Kebonsari Madiun adalah upaya MAN Kembangawit dalam merespon kebutuhan masyarakat yang menginginkan peserta didik tidak hanya mampu dalam ilmu pengetahuan tetapi juga memiliki kecakapan keterampilan untuk bekal kehidupan di masyarakat. Selain itu, banyaknya anak yang tidak mampu melanjutkan sekolah ke Perguruan Tinggi sehingga Madrasah Aliyah harus mampu memberikan bekal

ketrampilan sesuai bakat dan minat peserta didik. Kedua, Pengelolaan Program pendidikan ketrampilan di MAN Kembangawit, Kebonsari Madiun adalah: Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. a) Perencanaan program pendidikan keterampilan di MAN Kembangawit meliputi menentukan pendidikan keterampilan yang akan dilaksanakan, mengadakan sosialisasi, menentukan tujuan, menyebar angket, menentukan waktu pelaksanaan, kurikulum pendidikan keterampilan pilihan, menyiapkan sarana prasarana. b) Pelaksanaan meliputi: menyeleksi dan memilih Pembina (tutor) untuk mengampu mata pelajaran pendidikan keterampilan, membuat modul pendidikan keterampilan terkait materi yang akan di ajarkan pada masing-masing guru Pembina, menentukan waktu yang efektif untuk pembelajaran pendidikan keterampilan dan penyampaian materi secukupnya dengan dikolaborasi antara pemberian materi di kelas dan praktek di lapangan. c) Adapun evaluasi, meliputi: penilaian terhadap program pendidikan keterampilan apakah sudah sesuai dengan target visi, misi dan tujuan melalui evaluasi persemester dilakukan oleh seluruh dewan guru bersama kepala sekolah dan evaluasi tahunan dilakukan kepala sekolah, komite MAN Kembangawit.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait pelaksanaan program vokasional/ keterampilan. Adapun perbedaannya,

penelitian ini berfokus pada aspek pengelolaan program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan difokuskan terhadap manajemen strategik yang dilakukan dalam mengembangkan program keterampilan.

NO	NAMA/Instansi/ Tahun	JUDUL	LEVEL	METODE DAN PENDEKATAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Yusuf Hadiyono, IAIN Wali Songo, 2010	Manajemen Program Pendidikan Keterampilan di Madrasah Aliyah Muhammadiyah(MAM) Wonosobo	Tesis	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	Manajemen program keterampilan: 1. menjadikan visi, misi dan tujuan sebagai visi, misi dan tujuan program keterampilan 2. rekrutmen peserta program keterampilan dilakukan melalui beberapa tes yang dilaksanakan pada setiap awal tahun pelajaran baru untuk menentukan jenis keterampilan yang akan diambil oleh masing- masing peserta didik 3. diselenggarakan ujian sertifikasi	variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait program vokasional/ keterampilan	Penelitian terdahulu berfokus hanya pada aspek pengelolaan program keterampilan secara umum, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui komparasi manajemen strategik dalam mengembangkan madrasah aliyah yang ditunjuk oleh pemerintah
2	Nurul Diniyati, UNNES, 2015	Pengelolaan Program Vokasional Pada Madrasah Berwawasan Pendidikan Keterampilan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Magelang)	Tesis	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan program keterampilan: 1. Identifikasi kebutuhan program yaitu kondisi latar belakang ekonomi siswa 2. pengorganisasian dilakukan dengan membagi tugas kepada pelaksana harian dan penyusunan jadwal program yang mengikuti karakteristik full day school system 3. pengarahan dilakukan	variabel atau masalah yang diteliti, yaitu terkait program vokasional/ keterampilan	Penelitian terdahulu berfokus hanya pada aspek pengelolaan program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui komparasi manajemen strategi dalam mengembangkan madrasah aliyah.

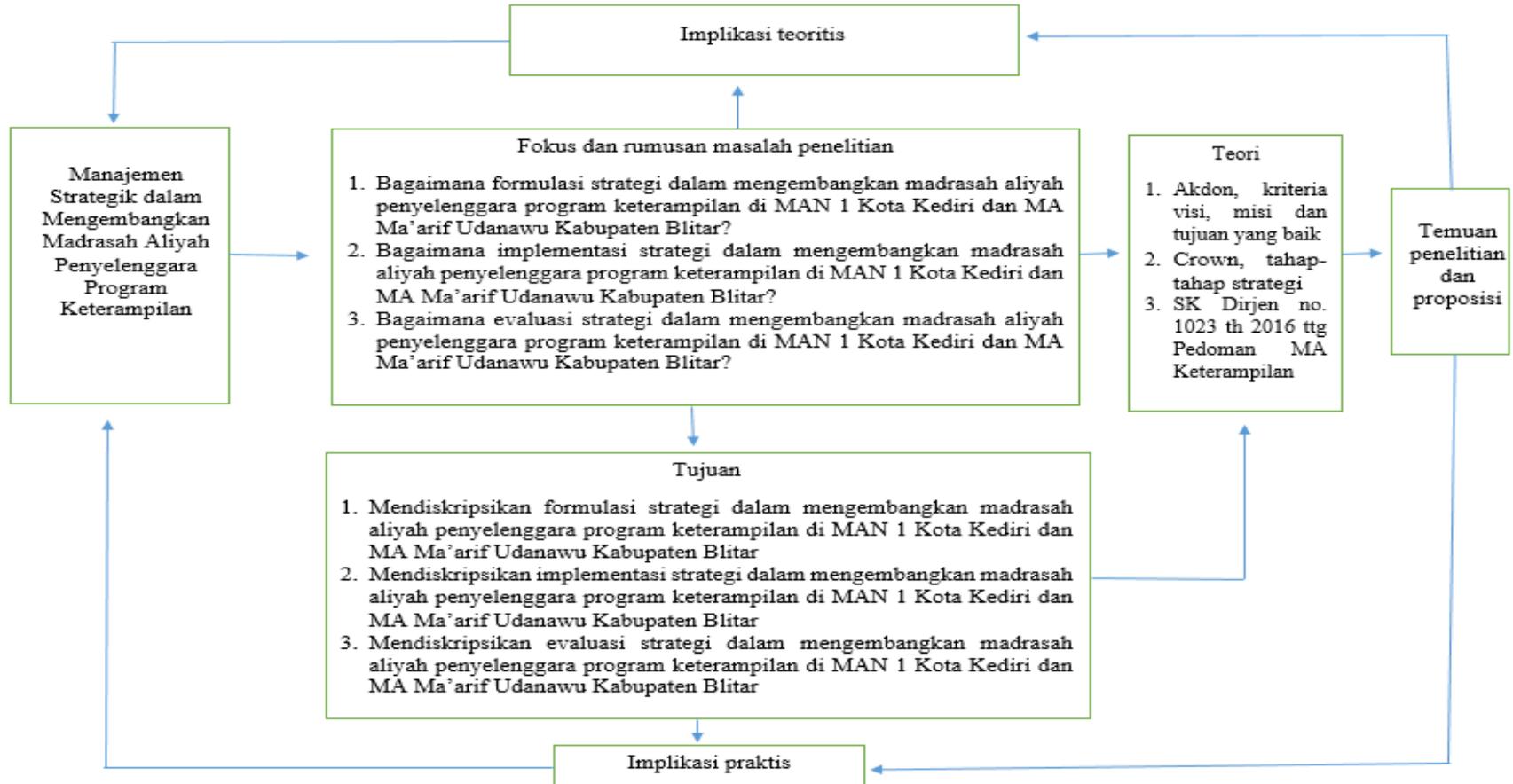
					<p>oleh kepala madrasah saat briefing dan event-event tertentu,</p> <p>4. motivasi dilakukan dengan memberikan motivasi verbal untuk menggerakkan seluruh guru dan siswa yang terlibat dalam program</p> <p>5. pengawasan dilakukan dengan mengadakan supervisi kunjungan kelas dan diikuti tindak lanjut</p>		
3	Sugiyono, IAIN Surakarta, 2013	Pelaksanaan Manajemen Kesiswaan (Penyelenggaraan Program Vokasional) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Surakarta Tahun Pelajaran 2013	Tesis	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan Manajemen Kesiswaan program keterampilan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap siswa diwajibkan mengikuti kegiatan pendidikan vokasional 2. pemandu kegiatan pendidikan vokasional ini adalah guru dan pemandu dari luar madrasah 	variabel atau masalah yang diteliti, yaitu program vokasional/ keterampilan	Penelitian terdahulu berfokus hanya pada aspek kesiswaan program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui manajemen dalam mengembangkan madrasah aliyah.
4	Arina Nur Rohmatika, JUPEDASMEN, 2016	Penyelenggaraan muatan lokal keterampilan teknik otomotif di madrasah aliyah negeri 2 Kediri	Jurnal vol 2, Nomor 2	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Alasan keterampilan otomotif dipilih menjadi salah satu keterampilan, yaitu:	variabel atau masalah yang diteliti, yaitu program vokasional/	Penelitian terdahulu berfokus hanya pada aspek pengelolaan program

					<ol style="list-style-type: none"> 1. sesuai dengan visi dan misi MAN 2 Kediri; 2. besarnya peluang bisnis dibidang otomotif yang nantinya dapat dimanfaatkan siswa setelah lulus; 3. membekali siswa dengan keterampilan ketika alumni tidak melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi; 4. daya serap pekerja di bidang otomotif lebih banyak daripada bidang lain; 5. menjadi bekal teori dan praktik untuk melanjutkan pendidikan pada bidang yang sama 	keterampilan	keterampilan teknik otomotif , sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen strategik dalam mengembangkan madrasah aliyah secara umum.
5	Zumrotul Masruroh, Muslim Heritage, 2016.	Manajemen Pendidikan Keterampilan (<i>vocational skill</i>) di MAN Kembangawit	Jurnal vol Vol. 1, No. 2.	Metode Deskriptif dan Pendekatan Kualitatif	<p>Pengelolaan Program pendidikan ketrampilan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan program pendidikan keterampilan 2. Pelaksanaan meliputi: menyeleksi dan memilih Pembina (tutor) untuk mengampu mata pelajaran pendidikan keterampilan 3. evaluasi, meliputi: penilaian terhadap program pendidikan 	variabel atau masalah yang diteliti, yaitu program vokasional/ keterampilan	Penelitian terdahulu berfokus hanya pada aspek pengelolaan program keterampilan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan diarahkan untuk mengetahui komparasi manajemen strategik dalam

					keterampilan apakah sudah sesuai dengan target visi, misi dan tujuan melalui evaluasi persemester		mengembangkan madrasah aliyah.
--	--	--	--	--	---	--	--------------------------------

Tabel. 2.1. Penelitian Mengenai program keterampilan

C. Paradigma penelitian



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

Dari skema paradigma penelitian diatas menggambarkan bahwa penelitian ini dengan judul “Manajemen Strategik dalam Mengembangkan Madrasah Aliyah Penyelenggara Program Keterampilan (Studi Multikasus di MAN 1 Kota Kediri dan MA Ma’arif Udanawu Kabupaten Blitar)” bertujuan untuk menggali informasi bagaimana pelaksanaan manajemen strategik yang dilakukan oleh kedua lembaga pendidikan tersebut untuk mengembangkan madrasah aliyah penyelenggara program keterampilan sesuai dengan SK Dirjen Pendis no 1023 tahun 2016. Fokus penelitian ini terletak pada tiga hal, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi yang merupakan tahap-tahap strategi menurut Crown. Dalam memformulasikan strategi langkah-langkahnya meliputi penentuan visi, misi, dan dilanjutkan dengan tujuan, dan dilanjutkan penyusunan langkah strategi dan kebijakan lembaga, kemudian formulasi tersebut diimplementasikan dalam bentuk program kerja. Tahapan terakhir adalah evaluasi dan kontrol yang akan dijalankan untuk menindaklanjuti program.

Dari hasil penelitian ini akan dibahas tentang implikasi baik teoritis yang berhubungan dengan teori-teori yang ada, maupun implikasi praktis yang bersangkutan dengan tindakan nyata dalam pelaksanaan program keterampilan ini. Selanjutnya Dampak akhir yang diharapkan dari strategi yang dilakukan adalah menghasilkan output siswa keterampilan yang berkompeten.