

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Daya saing dari sebuah lembaga pendidikan menjadi sebuah daya tarik bagi calon peserta didik. Oleh karena itu, persaingan daya saing antar lembaga pendidikan semakin kompetitif. Persaingan yang kompetitif ditandai dengan banyaknya lembaga pendidikan yang berdiri dengan berbagai keunggulannya masing-masing. Lembaga pendidikan yang kurang berkualitas akan terpinggirkan, dampaknya jumlah peserta didik yang masuk pada lembaga pendidikan tersebut semakin menurun. Jika kondisi demikian terus terjadi maka lembaga pendidikan tersebut akan kekurangan peserta didik dan menjadi lembaga yang tertinggal.

Penurunan jumlah peserta didik di sekolah, akan berdampak kepada penerimaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), karena dana BOS diberikan kepada sekolah berdasarkan data jumlah peserta didik yang ada di sekolah tersebut.<sup>2</sup> Dengan demikian, semakin menurun jumlah peserta didik dari tahun-tahun sebelumnya, maka akan berdampak pula terhadap kegiatan atau operasional sekolah yang selama ini dibiayai dari dana BOS, seperti pembayaran gaji bagi guru honorer, pemeliharaan fasilitas, sarana dan prasarana sekolah.

Faktanya banyak sekolah yang kurang memiliki daya saing tinggi, hal ini dikarenakan kurangnya inovasi serta manajemen strategi yang dilakukan kurang tepat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Supardi pada tahun 2022 dengan judul "Persaingan Ketat di Dunia Pendidikan: Tantangan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan di Indonesia". Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa persaingan ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti bertambahnya jumlah lembaga

---

<sup>2</sup> *Permendikbudristek Nomor 1 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah.*

pendidikan meningkatnya permintaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan, terbatasnya sumber daya pendidikan.<sup>3</sup>

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Humairatuz Zahra pada tahun 2023 dengan judul "Strategi Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di Era Digital". Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa lembaga pendidikan Islam perlu menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing di era digital yang penuh persaingan ketat. Pengelola lembaga pendidikan harus terus berinovasi dengan memanfaatkan teknologi yang berkembang pesat di era sekarang ini. Sebuah lembaga pendidikan akan mengalami kemunduran jika mengabaikan perkembangan teknologi. Teknologi harus dimanfaatkan dalam sebuah lembaga pendidikan, contohnya menggunakannya dalam kegiatan belajar dan mengajar dan dalam memberikan pelayanan pendidikan.<sup>4</sup>

Hasil penelitian di atas diperkuat lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizki Izefti Aulia pada tahun 2021 dengan judul "Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing". Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat dan lembaga pendidikan yang kurang berkualitas semakin terpinggirkan. Implikasi dari kondisi demikian adalah fakta bahwa masyarakat sudah mulai mempertanyakan dan memilih sekolah-sekolah yang berdaya saing tinggi. Kondisi demikian mengharuskan lembaga pendidikan saling berlomba menawarkan keunggulan masing-masing untuk menarik minat calon peserta didik.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Ahmad Supardi, Persaingan Ketat di Dunia Pendidikan: Tantangan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan LPPM Unisma*, No. 1 Vol. 5, 2022, hal. 1.

<sup>4</sup> Aisyah Mubarakah, Strategi Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di Era Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, No. 1 Vol. 8, 2023, hal. 1.

<sup>5</sup> Rizki Izefti Aulia, Pengaruh Manajemen Strategi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Dan Daya Saing. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, No. 4 Vol. 3, 2021, hal. 1579.

Melihat fenomena persaingan antar lembaga pendidikan semakin kompetitif, maka setiap lembaga pendidikan harus menyiapkan rencana dan menentukan tujuan jangka panjang, agar lembaganya tetap menjadi pilihan publik di masa sekarang dan masa depan. Dengan manajemen strategi dapat membantu untuk membangun daya saing, sehingga lembaga pendidikan dapat tetap bertahan di tengah arus persaingan yang deras. Sebagaimana firman Allah SWT Surat Al-Hasyir ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk masa depan, dan bertaqwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>6</sup>

Dari ayat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa merencanakan dan menyiapkan strategi untuk masa depan sangat diperlukan, agar tetap mampu bertahan di tengah persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin kompetitif. Dengan menerapkan manajemen strategi mulai dari proses pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol, diharapkan lembaga pendidikan dapat memiliki daya saing yang tinggi. Lembaga pendidikan yang memiliki daya saing tinggi, dapat menarik jumlah calon peserta didik yang akan mendaftar.

Tingginya tingkat persaingan ini mengharuskan lembaga pendidikan untuk menerapkan manajemen strategi yang tepat dan unggul, agar dapat memenangkan persaingan dan membangun daya saing yang tinggi. Manajemen strategi dapat pula membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang tengah dihadapi oleh lembaga pendidikan. Dengan menerapkan manajemen strategik, permasalahan yang sedang dihadapi di sekolah seperti kurangnya profesionalisme guru, sumber daya manusia

---

<sup>6</sup> Agus Hidayatulloh, dkk., *At-Thayyib Al-Qur'an Transliterasi per Kata & Terjemah Perkata*, (Bekasi: Cipta Bagus Segara, 2012), hal. 584.

kurang maksimal, rendahnya kedisiplinan guru dan siswa, rendahnya standar kompetensi lulusan siswa, proses pembelajaran kurang efektif, fasilitas yang tidak memadai. Dengan manajemen strategi masalah-masalah demikian dapat diminimalisir bahkan dapat diatasi. Oleh karena itu, manajemen strategik sangatlah penting diterapkan pada sebuah lembaga pendidikan.<sup>7</sup>

Melihat derasnya arus persaingan lembaga pendidikan, manajemen strategi menjadi unsur yang sangat urgent. Daya saing merupakan kunci bagi lembaga pendidikan untuk dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang ketat. Lembaga pendidikan yang memiliki daya saing tinggi akan lebih mudah menarik minat siswa dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Daya saing yang tinggi menjadikan lembaga pendidikan mampu memenangkan persaingan, sehingga produk atau jasa layanan yang dihasilkan dapat diterima oleh masyarakat.<sup>8</sup> Daya saing menjadi sebuah kekuatan, dorongan, usaha untuk menjadi lebih baik dari pesaing lainnya atau memiliki keunggulan dalam hal-hal tertentu.<sup>9</sup>

Salah satu lembaga pendidikan tingkat MTs sederajat yang telah menerapkan manajemen strategi unggul dan memiliki daya saing unggul adalah MTsN 1 Tulungagung. Fakta ini dapat dilihat dari banyaknya prestasi akademik dan non-akademik yang telah diraih oleh peserta didiknya. Peminat MTsN 1 Tulungagung sangat banyak, hal ini dapat dilihat dari calon peserta didik yang mendaftar melebihi kuota pendaftaran, sehingga menolak beberapa pendaftar karena kelas sudah penuh.

Berdasarkan hasil wawancara dengan waka kesiswaan Ibu Nur Chusnah, M.Pd, beliau menyatakan bahwa:

MTsN 1 Tulungagung menjadi sekolah berdaya saing tinggi dan menjadi sekolah favorit. Banyak peserta didik dari MTsN 1

---

<sup>7</sup> Hilya Gania Adilah dan Yaya Suryana, Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal ISEMA: Islamic Educational Management*, No. 1, Vol. 6, 2021, hal. 252.

<sup>8</sup> Arwildayanto, dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, (Bandung: Cendekia Press, 2020), hal. 5.

<sup>9</sup> Sumihardjo dalam Arwildayanto, dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, (Bandung: Cendekia Press, 2020), hal. 1.

Tulungagung yang telah memperoleh prestasi baik tingkat kabupaten, nasional maupun internasional. Prestasi yang diraih oleh peserta didik tidak hanya prestasi akademik, tetapi juga prestasi non-akademik. Dari pihak sekolah selalu memberi dukungan dan pendampingan mulai dari persiapan lomba sampa pasca lomba.<sup>10</sup>

Selama bulan Februari sampai Juni 2023, peserta didik MTsN 1 Tulungagung berhasil meraih 72 kejuaraan, baik di tingkat, kabupaten, provinsi, maupun nasional. Madrasah ini berhasil memperoleh penghargaan MURI dalam kategori Madrasah Literasi Teraktif Tingkat Nasional. Tidak hanya itu, pada tahun 2023 MTsN 1 Tulungagung dinobatkan menjadi satu-satunya Madrasah Digital tingkat tsanawiyah di Kabupaten Tulungagung.<sup>11</sup> MTsN 1 Tulungagung mengimplementasikan manajemen strategi yang tepat dan unggul, sehingga berhasil menjadi lembaga yang berdaya saing tinggi. Dengan adanya fakta demikian, peneliti memilih MTsN 1 Tulungagung menjadi tempat penelitian karena perkembangan sekolah yang baik dari tahun ke tahun, termasuk sekolah favorit, dan representatif dengan masalah yang ingin peneliti teliti.

Berangkat dari latar belakang demikian, peneliti tertarik meneliti terkait manajemen strategi sebagai cara untuk membangun daya saing di lembaga pendidikan. Oleh karena itu peneliti menulis skripsi dengan judul “Manajemen Strategi dalam Membangun Daya Saing Lembaga Pendidikan di MTsN 1 Tulungagung”.

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada proses manajemen strategi yang terdiri dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Adapun fokus penelitian ini akan dijabarkan kedalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Waka Kesiswaan MTsN 1 Tulungagung Ibu Nur Chusnah, pada hari Senin tanggal 13 Januari 2024, pukul 12.10-12.55 WIB.

<sup>11</sup> Hanik Masrokhana, *Penyerahan Penghargaan Muri Kedua Bidang Literasi dan 72 Kejuaraan Periode Februari s.d. Juni 2023*, (<https://tulungagung.kemenag.go.id/post/penyerahanpenghargaan-muri-kedua-bidang-literasi-dan-72-kejuaraan-periode-februari-sd-juni-2023>), diakses pada tanggal 23 April 2024 pukul 14.33 WIB).

1. Bagaimana *environmental scanning* (pengamatan lingkungan) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung?
2. Bagaimana *formulation strategy* (perumusan strategi) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung?
3. Bagaimana *strategy implementation* (implementasi strategi) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung?
4. Bagaimana *evaluation and control* (evaluasi dan kontrol) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan memberikan pemahaman terkait *environmental scanning* (pengamatan lingkungan) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung.
2. Mendeskripsikan dan memberikan pemahaman terkait *formulation strategy* (perumusan strategi) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung.
3. Mendeskripsikan dan memberikan pemahaman terkait *strategy implementation* (implementasi strategi) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung.
4. Mendeskripsikan dan memberikan pemahaman terkait *evaluation and control* (evaluasi dan kontrol) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Pada dasarnya sebuah penelitian dilakukan dengan harapan dapat bermanfaat, baik dalam aspek teoritis maupun praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya mengenai manajemen

strategi yang dapat diterapkan disebuah lembaga pendidikan sehingga dapat membangun daya saing pada lembaga pendidikan.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian tentang manajemen strategi dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung memiliki manfaat praktis yaitu:

### a. Bagi lembaga

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau acuan untuk menerapkan manajemen strategi dalam membangun daya saing lembaga pendidikan.

### b. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi refrensi yang dapat menjadi penambah wawasan dan menggali lebih dalam terkait manajemen strategi dalam membangun daya saing lembaga pendidikan yang belum terungkap dalam penelitian ini, dikarenakan keterbatasan peneliti.

## E. Penegasan Istilah

Penegasan istilah bertujuan untuk memberikan pemaparan yang tepat untuk menghindari kesalahan dalam penafsiran dan pemahaman judul dalam penelitian ini. Penegasan istilah dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

### 1. Penegasan Konseptual

Secara konseptual, penegasan istilah dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

#### a. Manajemen Strategi

Manajemen strategi diartikan sebagai sebuah proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara/upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>12</sup> Manajemen strategi merupakan sebagai suatu seni dan ilmu memformulasikan,

---

<sup>12</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Managent*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 7.

mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan antar fungsi yang membuat organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada pengamatan serta evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan mengamati kekuatan dan kelemahan organisasi. Dengan mengimplementasikan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di sebuah organisasi, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diharuskan untuk berpikir kreatif serta berpikir strategi.<sup>13</sup> Manajemen strategi terdiri dari empat proses yaitu *environmental scanning* (pengamatan lingkungan), *formulation strategy* (perumusan strategi), *strategy implementation* (implementasi strategi), *evaluation and control* (evaluasi dan kontrol).<sup>14</sup>

b. Daya Saing

Daya saing merupakan kemampuan suatu entitas, seperti pada perusahaan/institusi/lembaga/organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi standar dan dapat bersaing di pasaran. Daya saing merupakan upaya menciptakan potensi nilai tambah atau *value added creation* yang ada di ruang lingkup unit kerja, organisasi.<sup>15</sup> Menurut Tholkhah daya saing madrasah adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan manajemen tata kelola untuk meningkatkan mutu pendidikan agar mempunyai keunggulan dan kemampuan berdaya saing dengan lembaga pendidikan lainnya yang setara/*equal*.<sup>16</sup> Menurut Michael Porter daya saing mencakup kemampuan untuk menawarkan produk

---

<sup>13</sup> Abdul Rahman Rahim, *Manajemen Strategi*, (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), hal. 7.

<sup>14</sup> Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: ANDI Publisher, 2003), hal. 3.

<sup>15</sup> Mudrajad Kuncoro dalam Arwildayanto, dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, (Bandung: Cendekia Press, 2020), hal. 4.

<sup>16</sup> Tholkhah dalam Arwildayanto, dkk., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, (Bandung: Cendekia Press, 2020), hal. 7.

atau layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing, dengan cara yang lebih efisien dan inovatif. Dalam konteks ini, daya saing tidak diwariskan, melainkan diciptakan melalui inovasi dan peningkatan produktivitas.<sup>17</sup>

## 2. Penegasan Operasional

Adapun penegasan istilah secara operasional dalam penelitian yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Membangun Daya Saing pada Lembaga Pendidikan di MTsN 1 Tulungagung” adalah pengaplikasian manajemen strategi di MTsN 1 Tulungagung mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Implikasi dari pengaplikasian manajemen strategi di MTsN 1 Tulungagung berhasil membangun daya saing yang tinggi serta berhasil menarik minat masyarakat. Manajemen strategi di MTsN 1 Tulungagung dilakukan dengan empat proses yang terdiri *environmental scanning* (pengamatan lingkungan), *formulation strategy* (perumusan strategi), *strategy implementation* (implementasi strategi), *evaluation and control* (evaluasi dan kontrol) dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung.

## F. Sistematika Pembahasan

Dalam pembahasan penelitian ini terdiri atas tiga bab yaitu sebagai berikut ini:

Bab I, pada bab ini berisi yang meliputi konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II, pada bab ini berisi tiga sub bab judul yaitu kajian manajemen strategik, kajian daya saing, penelitian terdahulu, paradigma penelitian. Pada sub bab judul pertama tentang manajemen strategik berisi tentang pengertian manajemen strategik, tujuan manajemen strategik, fungsi manajemen strategik, dan proses manajemen strategi yang terdiri dari

---

<sup>17</sup> Michael Porter, *Competitive Advantage: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan*, (Tangerang: Kharisma Publishing Group, 2008), hal. 419.

pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategik, dan evaluasi dan kontrol. Pada sub bab judul kedua terdiri dari pengertian daya saing, faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing, manfaat peningkatan daya saing, indikator lembaga pendidikan memiliki daya saing. Pada sub bab judul ketiga yaitu manajemen strategi dalam membangun daya saing lembaga pendidikan.

Bab III, pada bab ini terdiri dari sub bab tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, tahap-tahap penelitian.

Bab IV, pada bab ini berisi tentang paparan data atau temuan penelitian di MTsN 1 Tulungagung. Paparan data diperoleh melalui observasi, wawancara dengan kepala sekolah dan waka, serta dokumentasi yang berisi informasi relevan dengan penelitian. Pembahasan berisi tentang analisis temuan penelitian di setiap elemen manajemen strategik dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung. Temuan penelitian meliputi pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol di MTsN 1 Tulungagung.

Bab V, pada bagian pembahasan memuat keterkaitan temuan penelitian terhadap teori-teori temuan sebelumnya, serta intepretasi dan penjelasan dari temuan teori yang diungkap dari lapangan (grounded theory). Pada bab ini berisi pembahasan tentang analisis temuan penelitian di setiap proses manajemen strategi dalam membangun daya saing di MTsN 1 Tulungagung. Proses manajemen strategi yang dibahas meliputi pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol.

Bab VI, pada bab ini merupakan titik terakhir dari pembahasan yang berisi tentang kesimpulan dan saran mengenai manajmen strategi dalam membangun daya saing lembaga pendidikan.