MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM DI SMA DARUL ULUM I UNGGULAN BADAN PENGKAJIAN PENERAPAN TEKNOLOGI (BPPT) JOMBANG

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu
Ilmu Tarbiyah

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NO. KLAS K T-2009 018 K1
NO. REG : K-2009/K1/018
NO. INDUK :
TANGGAL :

Oleh :

NAZILATUL MASRUROH
NIM. D03205055

DEPARTEMEN AGAMA PERPUSTAKAAN SURABAYA IAIN SUNAN AMPEL

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : Nazilatul Masruroh

NIM : DO3205055

Judul Skripsi : "Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum1 Unggulan BPPT Jombang "

Ini telah diperiksa dan disetujui serta siap untuk diujikan.

Surabaya, 4 Agustus 2009

Pembimbing

Prof. Dr. ABD. HARIS M. Ag
NIP. 196210211992031003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

NOTA PEMBIMBING

Surabaya, 4 Agustus 2009

Perihal : Persetujuan Skripsi
Lamp : -

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Ampel
Di
Surabaya

Assalamualaikum Wr.Wb
Setelah meneliti, memeriksa dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan seperlunya maka kami memutuskan bahwa skripsi saudara:

Nama	: Nazilatul Masruroh
NIM	: D03205055
Jurusan	: Kependidikan Islam
Judul	: Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Telah memenuhi syarat untuk diadakan munaqosah pada waktu yang telah diprogramkan.
Demikian pemberitahuan kami, atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih
Wassalamu'alaikum Wr Wb

Pembimbing,

Prof. Dr. ABD.HARIS M. Ag
NIP. 196210211992031003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Nazilatul Masruroh ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Surabaya, 14 Agustus 2009

Mengesahkan
Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M. Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Dra. Mukhlishah AM, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Sekretaris,

Muhammad Nuril Huda, M.Pd
NIP. 198006272008011006

Penguji I,

Dra. Lilik Nofijantie, M.Pd.I
NIP. 196811051995032001

Penguji II,

Drs. Samsul Ma'arif, M.Pd
NIP. 196404071998031003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Nazilatul Masruroh, (D03205055), 2009. *Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BBPT Jombang.* Skripsi. Konsentrasi Manajemen Pendidikan Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Dosen Pembimbing: Prof.Dr. Abdul Haris, M.Ag.

Kata Kunci. Manajemen Strategi, Kepala sekolah dan Pengembangan.

Manajemen strategi kepala sekolah mempunyai peran aktif dalam peningkatan kualitas pendidikan, untuk itu ia harus memiliki kemampuan leadership yang baik, sehingga mampu mengelola dan menggerakkan sumber daya pendidikan (intern dan ekstern) yang ada secara maksimal. Pendidikan yang berkualitas akan menjadi pilihan pertama dan utama masyarakat. Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai orang yang paling bertanggung jawab atas eksistensi lembaga yang dipimpinnya (maju/mundur) harus bisa merespon kecenderungan diatas dan mampu melakukan pengembangan untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut. Atas dasar itu maka penulis tertarik untuk mengangkat judul Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa pengembangan lembaga pendidikan islam meliputi, peningkatan tenaga kependidikan, peningkatan sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan, dan penciptaan suasana yang agamis. Adapun pengembangan dapat diketahui dalam pengambilan keputusan, membangun kebersamaan, penanaman jiwa tanggung jawab kepada seluruh warga sekolah serta lebih mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Adapan faktor pendukung pengembangan selama ini meliputi tenaga pendidikan yang professional, lingkungan yang agamis (pesantren), sarana dan prasarana yang lengkap serta antusiasme dan kepercayaan masyarakat yang begitu tinggi.

Dari uraian diatas penulis bisa mengambil sebuah kesimpulan bahwa untuk mengembangkan sebuah lembaga pendidikan agar maju dan berkualitas, maka sangat dibutuhkan sekali kepala sekolah yang professional dan berjiwa demokratis sehingga mampu menggerakkan semua komponen dan potensi yang ada secara maksimal. Selain itu untuk melakukan pengembangan tersebut juga perlu adanya kerjasama dan kebersamaan antar komponen yang ada. Sebab sekolah merupakan sebuah sistem yang tak mungkin bisa berjalan dengan sendiri tetapi perlu kerjasama secara kolektif.

Untuk itu upaya peningkatan kualitas pendidikan merupakan sebuah tuntutan yang harus diwujudkan. Kepala sekolah perlu terus meningkatkan langka-langkah kongkrit untuk terus meningkatkan mutu pendidikan. Sebab bila lembaga pendidikan tidak berkualitas maka akan ditinggalkan masyarakat, dan bila itu terjadi tentunya sebuah petaka yang tidak diinginkan bersama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
MOTTO	ii
PERSEMBAHAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	iv
NOTA PEMBIMBING	v
PENGESAHAN TIM PENGUJI	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG 1
B. RUMUSAN MASALAH 7
C. TUJUAN PENELITIAN 7
D. MANFAAT PENELITIAN 8
E. DEFINISI OPERASIONAL 9
F. METODE PENELITIAN 10
G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN 15

BAB II LANDASAN TEORI

A. MANAJEMEN STRATEGIK 16
1. Definisi Manajemen Strategik 16
2. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi 19
3. Konsep dan Tantangan Manajemen Strategi 21
4. Manfaat Manajemen Strategi 23
5. Strategi Formulasi, Implementasi dan Evaluasi 24

B. PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM 43
C. MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM 47

BAB III PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN 52
1. Sejarah Pendirian SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang 52
2. Letak Geografis Sekolah 54
3. Identitas Sekolah 54
4. Struktur Organisasi 55
5. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Kurikulum Sekolah 58
7. Fasilitas Sekolah 59
8. Tenaga Pendidik dan Jumlah Siswa 62

B. PENYAJIAN DATA..... 63
1. Manajemen Strategi Kepala sekolah 63
2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam..... 80
3. Manajemen Strategi Kepala sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam..... 95

C. ANALISIS DATA
1. Manajemen Strategi Kepala Sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang..... 96
2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang ……...104
3. Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang…..107

BAB IV PENUTUP
1. Kesimpulan……... 109
2. Saran-saran……110

DAFTAR PUSTAKA……. 111
LAMPIRAN…… 114

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1 : Struktur Organisasi 55
Tabel 3.2 : Kurikulum SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang 58
Tabel 3.3 : Sarana Prasarana SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang 59
Tabel 3.4 : Perlengkapan Administrasi 60
Tabel 3.5 : Perlengkapan KBM (Ruang Teori/Praktek).....61
Tabel 3.6 : Buku Dan Alat Pendidikan Tiap Mata Pelajaran.....61
Tabel 3.7 : Mata Pelajaran Yang Diajarkan Tiap Guru 62
Tabel 3.8 : Jumlah Siswa SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.....63
Tabel 3.9 : Analisis SWOT (Kesiapan Fungsi).....81
Tabel 3.10 : Sasaran/Langkah-langkah Pemecahan Persoalan 93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pendidikan sampai saat ini masih dipandang sebagai sarana pertama dan utama untuk menimgkatkan kualitas SDM yamg tangguh. Melalui pendidikan diharapkan semua potensi peserta didik bisa berkembang secara maksimal sesuai dengan tujuan pembangunan dan falsafah hidup bangsa. Hal ini tidak lain karena pendidikan merupakan penggerak utama *primer mover* bagi pembangunan,[1]dan diharapkan mampu membentuk watak bangsa "*nation character building*" yang kuat dan cerdas. Masyarakat yang kuat dan cerdas akan memberi nuansa yang kuat dan cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk sebuah kemandirian.[2] Dari proses pendidikan pula diharapkan terjadinya sebuah proses pembudayaan "*inculturation*" agar manusia mampu hidup dalam suatu budaya tertentu.[3] Dengan demikian pendidikan islam harus mampu menempatkan dirinya sebagai suplement dan komplement bagi pendidikan nasional.[4]

Apalagi pada saat ini lembaga pendidikan khususnya yang berlebel islam sedang dihadapkan dengan persoalan yang sangat pelik dan mendasar, baik dari intern maupun ekstern yang sedang mengitarinya. Fadjar menilai kelemahan

---

[1] Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Biografi Publishing, 2001), h. 94
[2] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 3
[3] Zamroni, *Paradigma*,…… h. 82
[4] Mastuhu, *Pemberdayaan sistem pedidikan islam*, (Jakarta: Logos, 1999), h. 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga pendidikan islam selama ini telah meliputi seluruh sistem pendidikan, baik manajemen, etos kerja, kuantitas dan kualitas guru, kurikulum, serta sarana dan prasarana yang kurang memadai.[5] Problem seperti ini menurut suprayogo karena posisi relationship lembaga pendidikan islam berada dalam lingkaran setan. Sebuah problem yang bersifat *Casual Relathionship*, mulai dari persoalan dana yang kurang memadai, fasilitas kurang, pendidikan apa adanya, kualitas rendah, semangat mundur, inovasi rendah dan peminat kurang demikian seterusnya berputar bagai lingkaran setan. Para pengelola juga belum memahami dan mengaktualisasikan manajemen yang benar, sehingga pengelolaannya masih cenderung apa adanya, stagnan, statis dan tidak berusaha melakukan pengembangan.

Sedangkan dari luar pendidikan akan selalu berbenturan dengan masyarakat yang semakin rasional, kritis, praktis, terbuka dan berfikir jauh kedepan. Hal ini ditandai masyarakat hanya akan menerima sesuatu dengan pertimbangan-pertimbangan yang masuk akal ”*rasionalitas*” dan bukannya emosional, termasuk dalam memilih pendidikan. Lembaga pendidikan yang berkualitas, tentunya akan menjadi pedoman dan pilihan, walaupun dengan biaya yang mahal.

Melihat kecenderungan diatas, Lembaga Pendidikan Islam sebenarnya memiliki peluang yang cukup besar untuk menjadi alternatif pilihan pendidikan masa depan, bila mampu merespon kecenderungan tersebut dan kemudian secara

[5] Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), h. 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

internal mengembangkan sistem manajemen yang profesional. Sebab jika kita amati yang ada perkembangan yang ada secara seksama, ternyata ada kecenderungan bahwa antara tingkat kemajuan masyarakat dan kualitas pendidikan bersifat korelasional.[6] Masyarakat yang maju, menghendaki pendidikan yang maju pula. Kesadaran dan kecenderungan seperti ini harus di tangkap oleh lembaga pendidikan islam jika ingin tetap bersaing dan mendapatkan hati di masyarakat. Cara paling baik yang perlu di tempuh menurut suprayogo ialah dengan segera memulai, bangkit, cepat bergerak dan harus berani melakukan kegiatan secara simultan dengan melihat dua arah sekaligus, yaitu *in world looking* dan *out world looking.* Artinya kedalam harus segera menyambung kekuatan luar yang bisa di ajak kerja sama baik itu pemerintah maupun swasta.[7]

Salah satu rumusan pengertian tentang manajemen adalah yakni "manajemen" adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.[8]

Definisi diatas juga menggambarkan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dan semuanya dilakukan guna mencapai tujuan yang ditetapkan, dalam hal ini adalah tujuan

---

[6] Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999), h.88
[7] Ibid h. 89
[8] T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPEE, 1984) h. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan. Melalui fungsi manajemen itu sumber daya-sumber daya yang ada dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Penggunaan manajemen itu tidak luput dari segala aspek yang ada, baik didalam maupun luar organisasi. Termasuk lingkungan, sangat mempengaruhi manajemen. Karena adanya lingkungan dapat juga mengubah sistem yang telah di tetapkan oleh organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi karena lingkungan, menyebabkan munculnya sebuah manajemen baru yang memperhatikan lingkungan, yang lebih dikenal sebagai manajemen strategik.

Manajemen strategik merupakan rangkaian dari dua kata yakni kata "manajemen" dan kata "strategi" yang masing-masing mempunyai pengertian namun penggabungan kedua memiliki pengertian yang satu, pengertian manajemen strategi adalah "proses atau rangkaian kegiatan penggambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikannya oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya".[9]

Mengingat pendidikan dari waktu ke waktu banyak mengalami perubahan, maka lembaga pendidikan diharapkan menentukan langkah-langkah berpikir strategis. Sehingga tujuan pendidikannya tetap tercapai dan perubahan yang

[9] H. Hadri Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), h. 148

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terjadi juga dapat dilakukan. Lembaga pendidikan seperti ini adalah pendidikan yang dinamis, dan tetap hidup di tengah persaingan yang begitu ketat.

Hal ini terletak pada misi lembaga pendidikan tersebut yang merupakan jiwa dari seluruh kegiatan yang dilakukan. Karena walaupun ada banyak perubahan dalam pendidikan, lembaga pendidikan yang menjalankan misinya tetap mempunyai ciri khas tersendiri. Sehubungan dengan itu misi organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain misi organisasi adalah bidang/jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya, yang setelah secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud.[10]

Sehingga penyusunannya diperlukan pemikiran yang lebih dalam, mengingat misi dan visi sering terjadi tumpang tindih dalam pengertiannya. Namun dalam penentuannya terdapat perbedaan. Visi itu sendiri dapat diartikan sebagai “kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensinya organisasi dimasa depan”.

Telah dijelaskan di atas bahwasanya lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam persaingan, yang dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Dalam melakukan analisis eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi

[10] Ibid h. 155

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semua *oppourtunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta *threatment* (ancaman) dari pada pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisa internal lebih memfokuskan pada identifikasi *strength* (kekuatan) *weakness* (kelemahan) dari organisasi.[11] Dengan melakukan kedua analisa tersebut maka organisasi dikenal dengan melakukan analisa SWOT.

Setelah analisa SWOT inilah, selanjutnya dapat ditentukan strategi yang digunakan, tujuan dan sasaran organisasi sampai dengan pelaksanaan evaluasi terhadap program-program yang telah diimplementasikan.

Dengan demikian manajemen strategi kepala sekolah sangat penting. Apalagi sampai kini kita masih kesulitan untuk menghilangkan kesan, anggapan dan image masyarakat, bahwa sekolah yang berlebel Islam disebut pendidikan kelas kedua *(scondclass*) dan bukannya lembaga *firs class* atau lembaga unggulan yang benar-benar di butuhkan masyarakat. Apalagi dalam menghadapi kompetisi yang begitu ketat, baik antara lembaga pendidikan maupun out putnya, maka langkah-langkah dalam pendidikan merupakan suatu yang tidak bisa di tawar-tawar lagi dan harus di wujudkan.

Berdasarkan beberapa alasan di atas, peneliti dalam penyusunan skripsi ini tertarik untuk mengangkat judul Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang. Hal ini dengan alasan bahwa peran manajemen strategi kepala

[11] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), h.50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangatlah vital dan sentral, baik dia sebagai pemimpin, manajer maupun supervisor terhadap lembaga pendidikan yang di pimpinnya.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana manajemen strategi kepala sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang?
2. Bagaimana pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang?
3. Bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sebagaimana yang telah di uraikan dalam latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian bertujuan untuk:

1. Untuk mendiskripsikan manajemen strategi kepala sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
2. Untuk mendiskripsikan pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
3. Untuk mendiskripsikan manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis tentang manajemen strategi kepala sekolah dalam rangka pengembangan lembaga pendidikan islam.
2. Sedangkan secara praktis di harapkan bisa memberi sumbangan :
   a. Bagi Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, khususnya fakultas tarbiyah dapat di jadikan sebagai bahan kajian serta khazanah keilmuan yang berkaitan dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam rangka pengembangan lembaga pendidikan islam.
   b. Bagi lembaga yang bersangkutan khususnya kepala sekolah sebagai subjek penelitian bisa memberikan masukan yang konstruktif baik dalam rangka pengembangan lembaga tersebut maupun manajemen strategi yang perlu di kembangkan ke depan serta untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada, sehingga kualitas lembaga manjadi lebih baik.
   c. Bagi penulis tentunya ini bisa menambah wawasan dan cakrawala keilmuan khususnya yang berkaitan dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. DEFINISI OPERASIONAL

Agar tidak menimbulkan penafsiran dan persepsi yang bisa membingungkan, serta agar pembahasan fokus, maka perlu penegasan atau maksud judul tersebut.

1. Manajemen strategi: Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.[12]
2. Kepala sekolah: Orang yang secara struktural bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan.[13]
3. Pengembangan: perihal berkembang (memajukan, menyempurnakan).[14]
4. Lembaga Pendidikan Islam: suatu bentuk organisasi yamg diadakan untuk mengembangkan lembaga islam, baik yang permanen maupun yang merubah-rubah dan mempunyai pola tertentu dalam memerankan fungsinya serta mempunyai struktur organisasi yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan tersendiri.[15]

Jadi yang di maksud dengan manajemen strategi, kepala sekolah, pengembangan dan lembaga pendidikan islam disini adalah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

---

[12] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 15

[13] Dr. Wina Sanjaya, M.Pd, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Pernada Madia), h. 6

[14] Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, (Jakarta: Modern English Press), h. 700

[15] Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam*,(Bandung: Triganda Karya, 1993), h. 286

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang penulis angkat, maka metode penelitian yang kami gunakan adalah penelitian kualitatif. Dalam pendekatan kualitatif, penelitian menuntut ketajaman dan kecermatan dalam mengamati, mencatat suatu proses dan aktifitas yang nampak dalam realitas, serta menganalisisnya dalam suatu kesatuan yang bermakna, kesabaran, kejujuran, keuletan, ketekunan dan keluesan peneliti sangat diperlukan dalam pendekatan penelitian kualitatif. Bahasa lisan dan tulisan kami gunakan untuk mengungkap data dan informasi melalui beberapa tehnik pengumpulan data dari sumber yang berkaitan dengan fokus penelitian. Bagi peneliti fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan objek dimana fenomena tersebut sedang berlangsung. Oleh karena itu observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif merupakan tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui wawancara dan observasi ditambah dengan dokumentasi.

Sedangkan berdasarkan jenisnya penelitian ini merupakan penelitian diskritif. Penelitian diskriptif umumnya tidak menggunakan hipotesis (non hipotesis) sehingga dalam penelitian ini tidak perlu merumuskan hipotesis.[16] Dalam penelitian diskriptif data yang dikumpulkan bukan berupa angka tetapi

[16] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 245

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berupa kata-kata atau gambar. Data yang dimaksud mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, tape recorder, catatan atau memo, atau dokumen resmi lainnya.[17]

2. Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif biasanya menggunakan sekaligus tiga tehnik pengumpulan data, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sehingga data yang diperoleh dapat dijamin kredibilitas.

a. Tehnik Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki.[18]

Metode ini peneliti gunakan untuk melihat secara langsung mengenai situasi atau keadaan SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT dan juga untuk menggali data yang berkaitan dengan penelitian, misalnya sarana prasarana dan lingkungan sekitarnya.

b. Tehnik Wawancara

Tehnik wawancara dalam penelitian ini kami gunakan untuk melacak *(probling)* data yang dibutuhkan dari sumber data. Interview merupakan alat

[17] Lexy, J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 6
[18] Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya, 2000), h. 158

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sangat baik untuk mengetahui tanggapan tentang pendapat, keyakinan perasaan dll. Untuk melakukan data resebut kami lakukan secara informal (bebas dan wajar). Sebab dengan cara ini tanpa disadari orang yang kami wawancarai bisa memberikan keterangan yang sangat berharga, sesuai dengan apa yang dia ketahui, pikirkan, amati, berbuat, harapkan, dan rasakan.

Metode ini mempunyai kemampuan yang sangat besar untuk menggali pertanyaan yang tersembunyi, juga berguna untuk menangkap aksi maupun reaksi seseorang. Metode ini kami gunakan untuk memperoleh data tentang manajemem strategi kepala sekolah dalam pengembangan lembaga pendidikan islam. Sedangkan yang kami wawancarai meliputi kepala sekolah, guru dan siswa di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

c. Tehnik Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode penelitian untuk mendapatkan data-data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.[19] Misalnya, catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.

Metode ini penulis menggunakan untuk memperoleh data mengenai:

1) Sejarah berdirinya SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
2) Struktur organisasi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
3) Jumlah guru SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang
4) Visi dan misi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

[19] Irwan Soeharto, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari tehnik tentang pengumpulan data diatas, jelas sekali peneliti mengandalkan manusia sebagai alat pengumpul data *(human instrument)* atau instrumen penelitinya adalah peneliti sendiri serta bukan daftar pertanyaan atau angket.

3. Analisis Data

Analisis data yaitu proses pengaturan dan pelacakan secara sistematik transkip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan semuanya kepada orang lain.

Ada beberapa teknik untuk menganalisis data yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:[20]

a. Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok laporan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian kita. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan.
b. Display data yaitu menyajikan data dalam bentuk network, chart atau grafik dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dalam setumpuk data.
c. Pengambilan kesimpulan, peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk itu, peneliti berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persyaratan, hal-hal yang sering muncul, dan sebagainya. Jadi

[20] Dr. Husaini Usman, MPd,Purnomo Setiady Akbar, MPd, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 86-87

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari data yang didapatnya itu peneliti mencoba mengambil kesimpulan, Awalnya kesimpulan itu kabur, tetapi lama kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung.

4. Teknik Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan, maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Adapun cara-cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data tersebut antara lain:

a. Ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.[21]

b. Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[22] Dalam hal ini peneliti memeriksa data-data yang diperoleh dari subyek peneliti kemudian data tersebut peneliti bandingkan dengan data dari luar yaitu dari sumber lain. Sehingga keabsahan data tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

---

[21] Dr. Lexy.J.Moleong MA, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1999) h. 161.

[22] Ibid, h. 178

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Adapun sistematika pembahasan skripsi ini terbagi atas (IV) BAB. Dalam tiap-tiap BAB masing-masing akan diuraikan aspek-aspek yang berhubungan dengan pokok pembahasan, yaitu Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang, sebagai berikut:

BAB I. Pendahuluan. Bagian pendahuluan ini berisi tentang kerangka pokok yang dijadikan landasan untuk penelitian, uraian dalam bab ini meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II. Merupakan bahasan tentang kajian teori, berisikan teori yang berkaitan dengan judul, pengertian, dimensi-dimensi manajemen strategik, manfaat manajemen strategik dan formulasi, implementasi dan evaluasi strategik.

BAB III. Merupakan penyajian data dan Analisis data

BAB IV. Bagian ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran dari penulis.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. MANAJEMEN STRATEGIK

1. Pengertian Manajemen Strategik

Banyak sekali pengertian mengenai manajemen strategi namun pada prinsipnya sama yaitu: mereka menggabungkan berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan dan pengawasan.

a. Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan *(formulating)*, penerapan *(implementing)*, dan evaluasi *(evaluating)*, kepuasan-kepuasan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.[1]

b. Manajemen Strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan *(formulating)* dan pelaksanaan *(implementasi)* rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.[2]

c. Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak

---

[1] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 16

[2] Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), h. 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.[3]

d. Manajemen Strategik menurut Flavel dan Williams (1996) adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.[4]

Dari pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan mamiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak secara bersama-sama kearah yang sama pula. Komponen *pertama* adalah perencanaan strategik (Renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. Sedang komponen *kedua* adalah perencanaan operasional (Renop) dengan unsur-unsur sasarannya atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan

---

[3] H. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), h. 149

[4] Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, (Yogyakarta: Balairung, 2003), h. 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

situasional, jaringan kerja *(net work)* internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (*feed back).*

Disamping itu dari beberapa pengertian Manajemen Strategik tersebut diatas dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

1). Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional (Renop), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2). Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan, untuk organisasi non profit (pendidikan) 1 Th (jangka pendek), 5 Th (jangka menengah), 10 Th (jangka panjang).

3). Visi, Misi, pemilihan strategik yang dihasilkan strategik induk (utama), dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan Renstra, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.

4). Renstra dijabarkan menjadi Renop yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dimensi-Dimensi Manajemen Strategik

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah:

a. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak

Salah satu sifat keputusan strategik ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Karena hanya pada tingkat manajemen puncaklah akan tampak segala bentuk implikasi dan remifikasi berbagai tantangan dan tuntutan lingkungan internal dan eksternal yang sangat mungkin tidak terlihat oleh para manajer tingkat yang lebih rendah. Selain itu hanya manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sarana, prasarana, dan sumber lainnya yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan yang telah diambil.

b. Dimensi Alokasi Dana, Sarana dan Prasarana

Disini manajemen puncak berperan selaku integrator dari berbagai satuan kerja yang merasa berhak atas pengelolaan dana, sarana, prasarana maupun tenaga kerja dari satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi. Hal ini tergantung pada sifat penugasan, sasaran dan pembatasan waktu, mungkin saja satu satuan kerja diperlukan sebagai “yang terpenting” pada momen tertentu, tetapi pada momen lain satuan kerja lainlah yang bersifat strategik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dimensi Waktu Keputusan Strategik

Salah satu ciri keputusan strategik ialah jangkauan waktunya yang relatif jauh kedepan, apakah itu lima tahun ataupun sepuluh tahun, bahkan bisa lebih. Penting untuk diperhatikan bahwa sekali manajemen puncak membuat suatu keputusan strategik, atas dasar keputusan itulah citra organisasi diciptakan dan dipelihara.

d. Dimensi Orientasi Masa Depan

Disini sebuah organisasi membutuhkan seorang manajer handal yang memiliki sikap antisipatif dan proaktif. Karena dengan sikap yang antisipatif dan proaktif, manajemen akan lebih siap menghadapi tanggapan perubahan yang akan terjadi dan tidak akan dihadapkan kepada situasi "dadakan".

e. Konsekuensi Isu Strategik Yang Multifaset

Salah satu dimensi keputusan strategik ialah bersifat integratif dan koordinatif, karena keputusan strategik biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi.

f. Dimensi Lingkungan Eksternal

Suatu organisasi biasanya mempengaruhi lingkungannya dan pasti dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang faktor-faktornya umumnya berada diluar kendali organisasi yang bersangkutan. Untuk itu agar organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhasil meraih keberhasilan yang di dambakannya dimasa depan faktor-faktor eksternal tersebut harus diperhitungkan dengan matang.[5]

3. Konsep dan Tantangan Manajemen Strategik

a. Konsep Manajemen Strategik

Richard Vancil (dari Harvard University) merumuskan konsep strategi sebagai berikut:

"……Strategi sebuah organisasi, atau sub unit sebuah organisasi lebih besar yaitu sebuah konseptualisasi dinyatakan atau diimplikasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa:

1). Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.

2). Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan, yang atau di tetapkan sendiri oleh sang pemimpin, atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan, dan

3). Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek dan telah ditetapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.[6]

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing.

---

[5] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 18-20
[6] Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategik* (Bandung: Mandar Maju, 1997 cet 1), h. 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organisasi yang bersangkutan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang didalam lingkungan, yang memunkinkannya menarik keuntunngan-keuntungan dari bidang-bidang kekuatannya.[7]

b. Tantangan Manajemen Strategik

Cara berfikir strategis mempunyai konsekwensi-konsekwensinya. Ketika Strategi telah ditetapkan dengan jelas, suatu organisasi dapat membuat rencana-rencana, mengatur sumber-sumbernya dan mengambil keputusan sehari-harinya sesuai dengan apa yang diinginkan. Sehingga, suatu organisasi akan dapat menguasai masa depannya.[8]

Akan tetapi, strategi tidak dapat menjamin keberhasilan, juga tidak dapat menjanjikan suatu keputusan tanpa resiko yang tidak dapat dihindarkan dalam mengelola suatu usaha pada masa yang serba tak menentu ini.

Pada hakekatnya, bila strategi sudah ditetapkan, suatu organisasi dihadapkan kepada sejumlah tantangan penting yang tidak terpecahkan dan harus dihadapi.

Tantangan-tantangan ini menimbulkan sejumlah persoalan yang menyinggung setiap segi dari organisasi. Tantangan-tantangan itu meliputi tantangan dalam menentukan peranan direksi dalam proses strategi, tantangan dalam sistem pengembangan dan penghargaan para pembantu inti, tantangan

---

[7]. Ibid, h. 97

[8] Benjamin B. Triogoe, John W. Zimmerman, *Manajemen Strategi,* ter. R.A. Rivai (Jakarta:Erlangga, 1980), h. 125

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menentukan fungsi perencanaan jangka panjang dalam perumusan strategik, serta tantangan dalam usaha mempengaruhi lingkungan sekitar perusahaan.[9]

4. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan Manajemen Strategik, para manajer di semua tingkat dalam perusahan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi.[10] Dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan perusahaan, maka penerapan Manajemen Strategik dalam suatu organisasi/perusahaan diharapkan akan membawa manfaat-manfaat sebagai berikut:

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. Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalamlingkungan yang semakin beresiko
e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan (organisasi) untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang
f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi aksn lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi

[9] Ibid, h. 126
[10] Robinson Pearce, *Manajemen*, h. 30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h.Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.[11]

Manajemen Strategi semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan perusahaan (organisasi) mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, dimana dibutuhkan suatu pemikiran strategi dari para pemimpin untuk mengelola perubahan yang ada dalam suatu strategi yang tepat dan handal sehingga keberhasilan Manajemen Strategi ditentukan oleh para manajer/pimpinannya.

5. Strategik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi

Manajemen strategik merupakan suatu proses terus-menerus dan walaupun pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan.[12]

Selanjutnya, dari definisi atau pengetahuan manajemen strategik sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat difahami bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga macam proses manajemen.[13] *Pertama*, Strategi formulasi *(Strategi Formulation)* yaitu langkah dalam merumuskan strategi. Prosedur ini sering juga disebut dengan istilah perencanaan strategik *(Strategic Planning). Kedua,* Strategi implementasi *(strategic Implementation)* yaitu tahap pelaksanaan atau penerapan strategi-strategi yang

[11] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen*, h. 19

[12] R. Edward Feeman, *Manajemen Strategik: pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan* ter. Ny. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: CV. Taruna Grafika, 1995 cet. III), h. 97

[13] Karhi Nisjar, *Manajemen*,h. 85

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah dirumuskan. *Ketiga*, Pengawasan strategik *(Control Strategic)* yaitu usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dan pembuatan strategi.[14]

Adapun uraian tentang ketiga proses manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Strategi Formulasi *(Strategi Formulation)*

Strategi formulasi atau perumusan strategi memedomani ekskutif dalam menetapkan bidang usaha yang diterjuni perusahaan (organisasi), tujuan akhir *(aims)* yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.[15]

Pada tahap pertama ini terdapat 2 (dua) langkah sebagai berikut:

1). Analisis Lingkungan

Lingkungan adalah salah satu fator terpentig untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan.[16] Untuk membuat tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan analisis yang mendalam dan menyeluruh mengenai lingkungan dimana lembaga itu berada. Yang meliputi dana, sarana dan prasarana, waktu dan tenaga. Menghadapi kenyataan demikian, manajemen sekolah perlu mengadakan analisis lingkungan agar dapat menentukan kemampuan organisasi berdasarkan berbagai sumber yang dimilikinya.

[14] Ibid, h. 86
[15] Robinson Pearce, *Manajemen*, h. 53
[16] Agustius Sri Wahyudi, *Manajemen*, h. 47

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tugas utama yang paling penting bagi manajemen sekolah dalam hal ini adalah memastikan bahwa pengaruh lingkungan yang melingkupinya tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara menyeluruh.

Untuk itu ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dalam manajemen strategik dan harus dilakukan oleh kepala sekolah:

a) Bahwa organisasi tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungan dan lingkungan itu sendiri berubah setiap saat.
b) Pengaruh yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda sebuah perusahaan.[17]

Analisis lingkungan secara garis besar terdapat dua bagian. *Pertama*, Analisis lingkungan internal terkait dengan melihat kedalam organisasi yaitu melihat bagaimana kekuatan *(Strength)* dan kelemahan *(Weakness)*. *Kedua*, analisis lingkungan eksternal memusatkan perhatiannya pada penganalisaan diluar organisasi yakni melihat peluang *(Opportunity)* dan ancaman *(Threath)*.[18]

---

[17] Ibid, h. 49-50

[18] Michael A. Hitt, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, ter. Armand Hediyanto (Jakarta: Erlangga, 1997 cet. I), h. 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berbagai sistem yang berada diluar organisasi itu disebut juga dengan faktor (lingkungan) eksternal yang meliputi ekonomi, politik, sosial, teknologi, demografi dan hukum.[19]

Mengenai bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan (organisasi) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Ekonomi

Situasi perekonomian pada umumnya mempunyai pengaruh yang besar terhadap kehidupan dan perkembangan suatu perusahaan maupun perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor ekonomi yang diperhatikan bukan hanya terbatas pada situasi ekonomi dalam negeri, tapi juga ekonomi internasional pada umumnya.

b. Faktor Politik

Faktor politik ini berkenaan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dibidang politik. Stabilitas politik dalam negeri dapat mengayomi keberadaan perusahaan yang beroperasi. Yang perlu diperhatikan misalnya peraturan-peraturan dan atau perundang-undangan yang baru dikeluarkan oleh pemerintah.

c. Faktor Sosial

Yang perlu diperhatikan dalam lingkungan sosial misalnya nilai-nilai sikap, keyakinan, pandangan hidup masyarakat yang dapat dibentuk oleh kebudayaan, ekologis, demografis, agama, pendidikan

[19] Robinson Pearce, *Manajemen Strategi*, h. 93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

serta tehnisnya. Perubahan sosial dalam bentuk perubahan nilai-nilai dan sikap dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam melakukan pilihan ekonomisnya.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan dan perubahan teknologi baru, mutlak perlu diperhatikan oleh perusahaan. Perkembangan teknologi ini bukan hanya terbatas pada penciptaan alat-alat produksi baru seperti mesin-mesin, tapi juga menyangkut teknik-teknik dalam proses produksi. Adanya penemuan teknologi baru dapat memberikan kesempatan-kesempatan berusaha baru, tapi dapat pula mengancam usaha-usaha lama. Misalnya, dengan semakin populernya pemakaian kalkulator elektronik, dapat mematikan alat hitung sempoa.

e. Faktor Demografi

Yang perlu diperhatikan dalam aspek demografis ini misalnya tingkat kesuburan, mortalitas, tingkat pertumbuhan penduduk, distribusi penduduk menurut umur, serta pertumbuhan penduduk.

f. Faktor Hukum

Yang perlu diperhatikan misalnya kewajiban-kewajiban ditinjau dari segi hukum, baik masa lalu, sekarang maupun yang akan datang.[20]

---

[20] Napa J Awat, *Manajemen Strategi: suatu pendekatan sistem*, (Yogyakarta:Libety,1989 Ed I cet I) h. 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari berbagai lingkungan diatas, apabila adanya perubahan, tidak mustahil dapat memberikan kesempatan berusaha baru, tapi dapat pula mangancam kehidupan usaha lainnya.

Selain itu, terdapat faktor internal yang meliputi, kondisi keuangan, struktur organisasi, kualitas dan kuantitas personil, fasilitas dan sarana, tujuan dan strategi masa lalu. Dengan memadukan dan memperhatikan kesempatan-kesempatan (O) dan ancaman-ancaman (T) yang berasal dari lingkungan eksternal, baik sekarang maupun ramalan masa datang, dengan berbagai kekuatan-kekuatan (S) dan kelemahan-kelemahan (W) yang berasal dari lingkungan internal barulah disusun suatu strategi yang mantap. Dalam internal bisnis, kegiatan tersebut dianggap sebagai pengenalan situasi yang disebut "SWOT analisis". Analisis SWOT ini singkatan dari *Strength, Weakness, Oppourtunities, dan Threath.*[21]

Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal yang terdapat beberapa faktor (ekonomi, politik, sosial, teknologi, demografi, dan hukum) ini diperlukan sebuah tehnik yang baik agar informasi yang didapat utuh. Beberapa tehnik antara lain:

1) Tehnik pengumpulan informasi lisan adalah informasi yang didapat dengan cara mendengar, baik itu secara formal maupun non formal.

[21] Ibid, h. 24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Tehnik pengumpulan imformasi tertulis atau dokumentasi adalah apa yang diketahui dengan membaca informasi yang disediakan oleh orang lain untuk berbagai tujuan. Misalnya, informasi surat kabar tentang perekonomian, politik dan lain-lain.
3) Tehnik memata-matai (spionase) yaitu berusaha untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing yang potensial atau sesungguhnya.
4) Tehnik pengamatan langsung. Manajer puncak atau orang yang ditunjuk melakukan pengamatan langsung kepasar yang menjadi sasaran produk/ jasa kita.
5) Tehnik peramalan secara formal adalah meramalkan semua faktor lingkungan. Misalnya mengenai pandangan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan dan sebagainya.[22]

Dalam menyusun strategi seorang manajer mampu menilai mana yang merupakan ancaman/ peluang. Sebelumnya harus menilai dan mendiagnosa hasil dari berbagai informasi yang sudah didapat sebelum keputusan dibuat.

Analisis lingkungan internal digunakan untuk membangun kemampuan (kapabilitas) dalam mencapai keunggulan. Dengan demikian, analisis lingkungan internal akan mencakup analisis mangenai sumber daya, kapabilitas dan kompetensi. Tiga komponen tersebut antara lain:

[22] Amirullah SE, MM dan Sri Budi Cantika SE, MM, *Manajemen Strategi* (Jogjakarta: Graha Ilmu, 2002,cet 1) h. 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Sumber daya

Sumber daya/ resources sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh lembaga untuk proses produksi. Proses produksi ini berkaitan dengan proses belajar mengajar untuk menciptakan siswa/siswi bisa menerima dengan baik materi yang diajarkan oleh guru. Secara sederhana sumber daya dibagi menjadi 3 kelompok meliputi Tangible resources, Intangible resources dan human resources.[23]

b. Kemampuan (kapabilitas)

Kemampuan adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas/aktivitas tertentu secara integratif.[24] Untuk menentukan kapabilitas suatu organisasi/lembaga biasanya didasarkan kepada 2 pendekatan. Dua pendekatan ini dalam dunia perusahaan dikenal dengan pendidikan fungsional dan pendekatan rantai nilai (istilah perusahaan Value Chain).

Pedidikan fungsional menentukan kapabilitas organisasi secara relatif terhadap fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, lembaga, SDM dan out put. Sedangkan pendidikan rantai nilai kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktifitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memasarkan, input-proses-out put untuk mendukung perkembangan lembaga sekolah.

---

[23] Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategik: Sebuah pengantar* (Jogjakarta: FEUI, 1999) h. 42

[24] Ibid, 43

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah suatu ketrampilan dan teknologi yang integrasi yang memberikan kontribusi untuk melakukan kompetensi dengan lembaga non Islam. Secara singkat dapat dikatakan bahwa kompetensi inti adalah fungsi dari teknologi, proses dan hasil belajar. Jadi kompetensi inti seharusnya dimiliki ole banyak orang dalam suatu organisasi.

2). Strategi Ditingkatkan Korporasi

Apabila analisis lingkungan telah berhasil dilakukan bagaimana yang dipaparkan diatas berarti kita sudah berhasil menyelesaikan 50% dari strategik. Sebab kecermatan mencocokkan peluang dan tantangan yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat.

a. Strategi Induk

Penentuan visi dan misi organisasi bisa disebut juga strategi induk. Visi berasal dari bahasa latin 'vision' artinya melihat.[25] Melihat komitmen pengaktualisasi yang tidak realitas menjadi kenyataan atau sering disebut cita-cita. Cita-cita mendorong pemilik sekolah ingin merealisasikan. Cita-cita adalah merupakan kebanggaan dan kebahagiaan. Oleh karena itu, visi

[25] Gabriel Amin Silalahi, B.A,M.BA,DMS, *Strategi Manajemen* (Surabaya: CV Citra Media, 2003) h. 27

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah cara pandang yang menyeluruh dan futuristik terhadap pernyataan menjadi organisasi seperti apa dalam 5 tahun mendatang.

Syarat dalam menetapkan visi, sebab visi sulit difahami karena berada dibenak pendiri. Adapun beberapa syarat visi antara lain:

1) Harus mencakup segala hal.
2) Visi tersebut harus menciptakan rasa semangat, kekuatan dan komitmen bersama.
3) Tidak terlalu ideal tetapi visi tersebut realistis dan dapat dicapai serta dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi semua aktifitas organisasi.
4) Diungkapkan secara spesifik dan realistis dan dinyatakan dengan keyakinan, sebab visi pencampuran nilai, arah dan tujuan yang akan memandu masa depan organisasi.

Misi merupakan pedoman untuk perumusan tujuan dan penyusunan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan yang telah diformulasikan. Misi sekolah yang jelas merupakan bagian terpenting dalam manajemen strategik, karena keberadaan misi yang dinyatakan secara formal biasanya membuat organisasi/sekolah akan berhasil.

Untuk itu diperlukan beberapa peraturan tertentu dalam menulis dan melaksanakan pernyataan misi yang diambil. Beberapa peraturan antara lain:

1) Jagalah agar pernyataan tetap sederhana. Tidak harus pendek tetapi sederhana.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Memungkinkan masukan dari seluruh SDM perusahaan (organisasi).
3) Orang luar bisa mendatangkan kejelasan dan perspektif yang segar kedalam proses penulisan pernyataan misi anda.
4) Susunan dan nada kata-kata seharusnya mencerminkam kepribadian perusahaan atau ingin menjadi apa perusahaan (organisasi) ini.
5) Berbagilah pernyataan misi dengan cara kreatif sebanyak mungkin dalam bahasa sebanyak yang diperlukan. Jagalah agar pernyataan misi tetap berada dihadapan setiap orang.
6) Mengandalkan pernyataan misi sebagai bimbingan. Tantanglah penyataan misi terus-menerus, dan nilailah karyawan dengan sebaik-baiknya apa mereka sudah mematuhi prinsip-prisipnya manajemen harus menyatakan dan menghayatinya.[26]

Dalam proses perumusan misi organisasi atau sekolah harus memperhatikan peraturan-peraturan diatas, dan kepala sekolah harus mempertimbangkan masukan-masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi. Pihak yang berkepentingan bisa dari dalam organisasi yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan karyawan. Sedangkan dari luar terdiri dari masyarakat sekitar, komite sekolah. Masing-masing pihak ini menuntut kepala sekolah harus mampu

[26] Muh. Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjaja Kusuma, *Manjemen Strategis: perspetif syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003) h. 60

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengakomodir semua kepentingan baik dari dalam maupun dari luar agar kepentingan tersebut tercermin dalam perumusan misi organisasi.

Untuk menjalankan misi organisasi/sekolah, kepala sekolah harus menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam rangka menetapkan standar yang harus dipenuhi sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan harus diungkapkan secara jelas, kongkrit menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan tujuan dapat dicapai, sehingga dapat diterjemahkan kedalam sasaran operasional.

Tujuan adalah suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan/hasil yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.[27] Atau dengan kata lain gambaran yang ingin dicapai dalam jangka waktu satu, dua, atau tiga tahun.

Tujuan dibagi menjadi dua yaitu tujuan khusus dan tujuan umum. Tujuan khusus ini bisa disebut tujuan jangka pendek yang berkisar satu tahun. Sedangkan tujuan umum ini bisa juga disebut jangka panjang yang berkisar 1-5 tahun.

Tujuan khusus difokuskan pada kelangsungan hidup organisasi. Kelangsungan hidup ini mencakup: memuaskan/melayani konsumen, meningkatkan pengembangan organisasi, menekan biaya serendah mungkin dan lain-lain. Sedangkan tujuan umum difokuskan kepada

[27] Gabriel Amin, *Strategi Manajemen*, h. 11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesejahteraan hidup masyarakat atau meningkatkan partisipasi aktif deri organisasi terhadap tanggung jawabnya kepada masyarakat.

b. Strategik Umum

Strategik umum ini difokuskan dalam pembuatan strategi. Tahap pembuatan strategi adalah suatu tahap yang paling menantang sekaligus menarik dalam proses manajemen strategik. Strategi adalah sejumlah tindakan untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Menurut penulis berdasarkan beberapa buku, terdapat tiga variasi strategi, variasi tersebut sangat penting sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Adapun penjelasan ketiga variasi strategi sebagai berikut:

1) Strategi Organisasional

Strategi Organisasional memuat cara yang direncanakan untuk pengembangan organisasi. Misalnya, kolaborasi atau mengadakan kerjasama. Dalam strategi organisasional ini difokuskan untuk sosialisasi lembaga pendidikan.

2) Strategi Program

Strategi Program adalah bagaimana mengembangkan, memanaj dan menyampaikan program/ mensosialisasikan program. Misalnya, melalui reklame atau pamflet-pamflet dan lain-lain.

Untuk strategi ini manajer harus memperhatikan dua elemen yaitu *pertama*, mengevaluasi dampak program pada pengguna, ini ada variabel input, throughput (melaksanakan), out put, out come

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(berdampak pada kehidupan pengguna) dan impact (berdampak pada pengguna/ masyarakat). *Kedua*, mengevaluasi program melalui *Cost bonefit*. Artinya bahwa program tersebut betul-betul diperhitungkan agar tidak terjadi kekurangan biaya dalam operasionalnya.

3) Strategi Fungsional

Strategi ini berisi bagaimana memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Strategi fungsionalini sebagai suatu proses pengelolaan sumber daya organisasi. Untuk lembaga/institusi sekolah.

b. Strategi Implementasi *(Strategic Implementation)*

Setelah strategi utama ditentukan dan sasaran jangka panjang ditetapkan, proses manajemen strategi masih jauh dari selesai. Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambungan. Dimulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak kearah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi itu.[28]

Para manajer strategi kini beralih ketahap yang baru yang kritis dari proses tersebut menerjemahkan pemikiran strategik kedalam tindakan organisasi. Menurut ungkapan yang terkenal mereka beralih dari "merencanakan kerja mereka" ke "mengerjakan rencana mareka" disaat

[28] Benjamin, *Manajemen*, h. 98

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meraka menggeser fokus mereka dari formulasi strategi keimplementasi strategi.[29]

Pelaksanaan perlu menghimpun sumberdaya, menstruktur hubungan kerja, memadukan berbagai fungsi dan mengawasi kegiatan-kegiatan berdasarkan kebijaksanaan, rencana dan prosedur. [30]

Ada 4 (empat) elemen dasar yang digunakan oleh manajer untuk mengimplementasikan strategi. Empat elemen itu adalah struktur, kepemimpinan, kultur (budaya) dan sistem imbalan (motivasi).

Uraian mengenai keempat elemen tersebut adalah sebagaui berikut:

1). Struktur Organisasi

Dalam mengimplementasi strategi lelalui struktur organisasi berguna untuk mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan/tugas bawahan. Struktur organisasi adalah sebagai suatu sistem/jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dan kelompok.[31] Oleh karena itu, sebuah struktur organisasi hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui bagian-bagian pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.

---

[29] Robinson Pearce, *Manajemen*, h. 386

[30] Fremont E Kast, James E Rosenzwing, *Organisasi dan Manajemen*, ter. A Hasyim Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 1992 cet. III), h. 707

[31] Amirullah, *Manajemen*, h. 157

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk struktur organisasi yaitu menurut penulis, menggunakan struktur organisasi *lini-staf* karena, pembagian tugas yang begitu jelas dan memberikan kesempatan kepada karyawan dan guru untuk mengembangkan dirinya.

2). Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi, suatu konsep yang merupakan satu elemen penting dari implementasi strategi yang efektif maka, struktur organisasi memberikan kerangka menyeluruh bagi implementasi strategi. Kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk kultur organisasi. Sebaliknya, kultur organisasi yang sudah ada dapat sangat mempengaruhi efektifitas seorang pemimpin. Eratnya kesaling bergantungan ini akan terlihat jelas.

3). Kultur Organisasi

Kultur (budaya) organisasi adalah sekumpulan asumsi penting (seringkali tidak diungkapkan) yang dianut oleh semua anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri. Kultur suatu organisasi serupa dengan kepribadian seseorang tak wujud *(intangible)* tetapi selalu ada yang memberikan makna, arah dan dasar bertindak.

4). Sistem Imbalan (motivasi)

Pelaksanaan strategik pada akhirnya bergantung pada anggota organisasi secara individual, utamanya para manajer kunci. Dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memotivasi serta menghargai prestasi individu dan unit organisasi yang baik merupakan bahan penting dalam implementasi strategi yang efektif. Jika pencapaian strategi merupakan prioritas puncak, maka system imbalan harus secara jelas dan erat terkait dengan prestasi strategik.[32]

Motivasi dan pengendalian personil manajerial dalam pelaksanaan strategi dilakukan melalui mekanisme imbalan perusahaan kompensasi, kenaikan gaji, bonus, opsi saham, insentif, tunjangan, promosi, demosi, penghargaan, pujian, kritik, tanggung jawab lebih besar/lebih kecil, norma kelompok, penilaian prestasi, ketegangan dan kekuatan. Mekanisme ini dapat positif atau negatif, jangka pendek /jangka panjang.[33]

Motivasi adalah suatu mesin internal dan mafaat-manfaatnya tampak selama jangka waktu panjang. Karena imbalan puncak dalam hal motivasi adalah pertumbuhan pribadi, maka imbalan yang diberikan tak perlu harus selalu meningkat dari waktu kewaktu.[34]

c. Evaluasi (pengawasan) Strategik

Setelah strategi selesai dirumuskan dan berhasil diimplementasikan, proses manajemen strategi belum selesai sampai

[32] Robinson Pearce, *Manajemen*, h. 429
[33] Ibid, h. 460
[34] Haidar Bagir, *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard* (Bandung: Mizan, 1995 cet I), h. 157

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disini, masih ada satu pekerjaan lagi yang harus dilakukan yaitu evalausi strategik. Yang dimaksudkan dengan evaluasi strategik disini adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari pembuatan perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja dan organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.[35]

Pengawasan adalah tahap proses manajerial mengenai pemeliharaan kegiatan organisasi dalam batas-batas yang diizinkan yang diukur dari harapa-harapan. Pengawasan organisasi itu saling berkaitan erat dengan perencanaan.[36]

Adapun mengenai apa unsur-unsur dan bagaimana proses pengawasan itu, penulis akan menguraikan sebagai berikut:

1). Unsur Pengawasan

Ada 4 (empat) unsur pokok yang lazim terdapat dalam semua sistem pemgawasan. Unsur-unsur ini tetap berlaku bagaimanapun tingkat kecanggihan sistem itu. 4 unsur adalah sebagai berikut:

a) Suatu karakteristik /kondisi yang di kendalikan (diawasi).
b) *Sensor*, yakni metode untuk mengukur karakteristik /kondisi diatas.

[35] Karhi Nisjar, *Manajemen*, h. 86
[36] Fremont E Kast, *Organisasi*, h. 729

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) *Kompetitor*, yakni membandingkan antar yang aktual dengan standar, serta menilai perbedaan-perbedeaan yang terjadi.

d) *Efektor*, yakni tindakan mempengaruhi perubahan dalam sistem tersebut untuk disesuaikan dengan karakteristik /standar yang diinginkan.[37]

2). Proses Pengawasan

Unsur pokok dalam setiap sistem pengawasan akan menjadi proses pengawasan jika dihubungkan secara berurutan dalam suatu siklus. Tujuan-tujuan ditetapkan dan program-program direncanakan, sumber daya dialokasikan dan pekerjaan dilaksanakan. Dengan dibandingkan prestasi yang sesugguhnya dengan rencana, maka dihasilkan umpan balik untuk penyesuaian beban kerja dengan alokasi sumber daya jenis perbandinga ini terutama mengenai alat-alat yang dipakai untuk mencapai tujuan. Dibuat pula membandingkan antara prestasi sesungguhnya dengan rencana program semula. Pada tahap ini, informasi diumpan-balikkan ketahap perencanaan program, dan untuk perbandingan dengan sasaran semula. Akhirnya, perbandingan ini membawa kepada pengukuran tujuan yang ada atau penyesuaian untuk masa depan.[38]

[37] Fremont E Kast, *Organisasi*, ……h. 733
[38] Ibid, h. 736

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selanjutnya, dilakukan penetapan standar yang diinginkan. Seorang manajer perlu melakukan tiga kegiatan sebagai berikut:

a) pengukuran pelaksanaan (kinerja karyawan).
b) Membandingkan hasil kegiatan pelaksanaan dengan standar yang telah ditetapkan.
c) Melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan antara hasil yang dicapai dalam operasi dengan standar.

Cara-cara diatas merupakan cara-cara untuk melihat fakta. Sehingga apakah terjadi pemyimpangan ataupun tidak, sepenuhnya tergantung dari hasil penelitian manajemen terhadap output yang dicapai.

B. PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Jika mengamati perkembangan masyarakat secara seksama, menurut Suprayogo ternyata bahwa antara tingkat kemajuan masyarakat dan kualitas pendidikan bersifat *korelasional*. Artinya masyarakat yang semakin maju, juga menghendaki lembaga pendidikan yang maju dan menjanjikan pula. Disini akan dapat dilihat secara riil bahwa lembaga pendidikan yang tidak berkualitas hanya akan diminati oleh masyarakat yang tergolong tertinggal saja. Kesadaran dan kecenderungan seperti ini harus ditangkap oleh lembaga pendidikan Islam jika ingin maju dan bersaing. Oleh karena itu jika LPI masih menggunakan semboyan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lama, pelan-pelan asal selamat, maka tentunya LPI akan semakin jauh ketinggalan dan selalu akan dalam posisi termarjinalkan.[39]

Sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus mengembangkan strategi utamanya berkaitan dengan kegiatan akademik dalam upaya untuk menghasilkan lulusan sebagaimana yang citakannya. Sebagai upaya untuk menghasilkan lulusan tersebut sekolah harus memperhatikan yang berkaitan dengan: 1) kebutuhan dan harapan stakeholder, 2) regulasi yang berlaku. Kebutuhan dapat harapan stakeholder dapat diketahui dari berbagai proses pengukuran tentang stake holder. Sedangkan yang berkaitan dengan regulasi, strategi yang dikembangkan sekolah harus berpijak pada berbagai regulasi yang ada.[40]

Dalam penyelenggaraan sekolah/madrasah sebagai regulasinya adalah UU no.20 tentang sistem pendidikan nasional dan PP No.19 tentang standar nasional pendidikan. Dalam PP tersebut terlihat bahwa sekurang-kurangnya harus meliputi 8 standar yang ditetapkan dalam PP tersebut, antara lain:[41]

1. Standar isi

   Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam criteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian. Kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

---

[39] Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam (Malang: STAIN Press*, 1999 cet I) h. 88

[40] Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen pengembangan mutu sekolah/madrasah* (Malang: UM Malang Press, 2008) h. 202

[41] *Konsep Dasar Sekolah Kategori Nasional / Sekolah Standar Nasional*, http://sdn pondokbambu10pagi.wordpress.com/, posted on july 20 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Standar proses

   Standar proses merupakan standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

3. Standar kompetensi lulusan

   Standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

   Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah criteria pendidikan pra jabatan dan kelayakan fisik, maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

5. Standar sarana dan prasarana

   Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain, bengkel kerja, tempat berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

6. Standar pengelolaan

   Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten atau kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Standar pembiayaan

   Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun

8. Standar penilaian pendidikan

   Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik.

Masyarakat saat ini semakin kritis, pragmatis, terbuka dan berfikir jauh kedepan. Lembaga pendidikan yang dikelola dengan sistem manajemen profesional, mampu memahami dan merespon tuntutan aspirasi masyarakat, maka lembaga tersebut akan memperoleh peluang untuk menjadi pilihan utama dan pertama bagi masyarakat. Sedangkan lembaga pendidikan yang kurang mampu merespon atau tidak berkualitas akan berada dalam posisi "marginal" yang hanya diminati masyarakat bawah.

Untuk itu, cara paling baik yang perlu ditempuh adalah dengan segera memulai, bangkit dan cepat bergerak. Kita harus berani melakukan kegiatan secara simultan, kita harus bisa melihat dua arah sekaligus, yaitu *in-world looking* dan *out-world looking*. Artinya kedalam kita menata dan melengkapi sedangkan keluar kita segera menyambung kekuatan dari luar yang bisa diajak kerja sama baik itu dari pemerintah atau swasta.[42]

[42] Suprayago, *Revormulasi* h. 89

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Dalam lembaga pendidikan yang harus memulai untuk mengambil inisiatif adalah kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin, agen perubah (*agen of change*), penggerak, inovator dan fasilitator yang ada.[43] Karena untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan kemampuan, kesiapan, niat/tekad yang kuat, serta sikap kebersamaan dari semua komponen yang dipelopori kepala sekolah, untuk berpartisipasi dengan pengembangan dan pembaharuan guna menatap masa depan yang lebih baik.[44] Selain itu selain sebagai pengembang juga sebagai evaluator pendidikan. Pada posisi ini kepala sekolah sebagai top leader/ manajer harus mampu memikirkan, merencanakan atau melaksanakan pendidikan yang telah ditetapkan (tujuan).[45]

Karena pendidikan selalu mengiringi perputaran dan perkembangan masyarakat, maka lembaga pendidikan tidak boleh terpesona, berdiam diri, stagnan oleh berbagai sarana, metode, teknik, pelayanan yang ada. Tetapi pendidikan harus membuat langkah-langkah, program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan, zaman, situasi, kondisi dan kebutuhan.[46]

Selain itu pendidikan juga terus mengalami perubahan, sedangkan sistem pendidikan Islam di Indonesia selama ini banyak didominasi warna fiqih, tasawuf,

---

[43] Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam, Pusat Studi Agama dan Masyarakat*, (Surabaya, 2003), h. 196

[44] Ibid, h. 200

[45] Ibid, h. 183

[46] Cece Wijaya dkk, *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya,1991 cet III), h. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ritual, sacral dan terpaku "kedunia sana", orientasi demikian disebabkan oleh sumber teologi yang totalistis dan tidak rasional. Untuk itu harus dirubah keorientasi iptek, pemikiran, keterbukaan dan antisipasi kedepan semakin menguat, karena pengaruh pandangan teologi vitalistik dan rasional. [47]

Kepala sekolah juga perlu menghilangkan kesan adanya dikotomi dalam pendidikan. karena dengan adanya dikotomi tersebut, kesan bahwa "pendidikan agama" berjalan tanpa adanya dukungan iptek, dan sebaliknya "pendidikan umum" hadir tanpa sentuhan agama.[48] Sebab dalam sejarah abad 8-13 kebudayaan Islam mampu dan sukses memimpin kehidupan ini. Kesuksesan tersebut terletak pada kebebasan mimbar akademik, demokrasi, berpegang teguh pada etika akademik dan estetika, merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dan tak ada dikotomi antara ilmu dan agama.[49]

Umat Islam juga akan tetap ketinggalan, jika terus berpikir panik, reaktif dan bukan proaktif dan responsif untuk menguasai kembali iptek berdasarkan nilai-nilai Islam.[50] Paradigma baru pendidikan Islam tidak boleh bersifat reaktif dan defensive. Tetapi harus membuat paradigma strategis a-proaktif dan antisipasif terhadap perkembangan masalah yang akan hadir.[51] Dengan demikian kepala sekolah harus bisa menerapkan hal tersebut secara baik dan komprehensif.

---

[47] Mashutu, *Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam,* Strategi Budaya Menuju Masyarakat Akademik (Jakarta: Logos, 1999), h. 33

[48] Ibid, h. 3

[49] Ibid, h. 10

[50] Ibid, h. 12

[51] Ibid, h. 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karena dalam tradisi Islam dalam menjawab segala tantangan dengan tiga cara, 1) cara tradisional yang selalu mengulang-ulang pendapat/tradisi lama yang tidak relevan lagi dengan kebutuhan, 2) ekstrim dengan menunjukkan sikap revolusioner dengan membabi buta dan tidak kritis, 3) cara modernisasi sehingga mudah tergelincir dalam apologetik dan singkretisme.[52]

Pengembangan lembaga pendidikan Islam nampaknya tidak dapat ditangani secara setengah-setengah tetapi memerlukan pemikiran pengembanga yang utuh sebagai konsekuensinya dari identitasnya sebagai sekolah berciri khas Islam, mempunyai dua kompetensi yaitu kompetensi dibidang IMTAQ dan IPTEK.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan nasional, institusional, kurikulerdan instruksional. Agar proses mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan program pengajaran. Untuk itu kepala sekolah diharapkan mampu membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran, serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaanya.

Untuk itu menurut Mulyasa (2002) kepala sekolah bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran. Untuk itu setidaknya ada empat langkah yang perlu dilakukan yaitu: kesesuaian dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid,

[52] Ibid, h. 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program serta menilai perubahan program.[53]

Demikian juga tentang kesiswaan yang menjadi pusat dan tujuan sekolah. Untuk itu para siswa merupakan klien utama yang harus dilayani, harus dilibatkan secara aktif dan tetap, tidak hanya dalam PBM saja, melainkan juga didalam kegiatan sekolah.

Manajemen kesiswaan menurut Mulyasa (2002) adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari masuk sampai keluarnya. Manajemen ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan dapat berjalan lancar, tertib dan teratur. Untuk mewujudkanitu, sedikitnya ada tiga utama yang dilakukan, yaitu: penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan siswa, serta bimbingan dan pembinaan kedisiplinan.[54]

Yang tidak boleh terlupakan dalam pengembangan pendidikan Islam adalah dukungan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat menurut Mulyasa bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, (2) memperkokoh tujuan serat meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut banyak cara untuk menarik simpati dan menjalin hubungan yang harmonis dengan

---

[53] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002 cet. I), h. 41
[54] Ibid, h. 46

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat, antara lain dengan cara memberitahukan tentang program sekolah, baik yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan, sehingga masyarakat punya gambaran yang jelas tentang sekolah tersebut.[55]

[55] Ibid, h. 51

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

SMA Darul Ulum I merupakan Lembaga Pendidikan yang didirikan pada tahun 1965 di Pondok Darul Ulum dan merupakan Lembaga Pendidikan yang tertua. Mulai tahun 2006 SMA Darul Ulum I bekerja sama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) Jakarta. Sebagai Lembaga Pendidikan Unggulan, Institusi ini bertujuan menigkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berkemampuan seimbang antara penguasaan IPTEK dan pengamalan IMTAQ, dan diharapkan peserta didik memiliki sikap percaya diri, kreatif dan daya saing yang tinggi. Sehingga dapat menjalankan fungsinya sebagai Kholifatun Fil Ardhi untuk mewujudkan Rahmatan Lil Alamin**.**

Pendiri SMA Darul Ulum 1 unggulan BPP Teknologi tersebut dalam rangka mengemban amanat umat dan mengantisipasi tantangan era global. Bekerja sama dengan badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi **(**BPPT) Jakarta, Pondok Pesantren Darul Ulum memberikan alternatif baru bagi masyarakat. Alternatif tersebut berupa sekolah yang berorientasi pada pengembangan IMTAQ dan IPTEK secara seimbang guna memberikan bekal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagi sumber daya manusia Indonesia untuk menghadapi masa depan yang semakin kompetitif.

Tidak banyak cerita yang mengiringi berdirinya SMA Darul Ulum 1 menjadi sekolah unggulan. Dibawah pimpinan Bapak Drs. Muhaimin Ms. M.Pd, SMA Darul Ulum 1 melangkan dengan sistem baru dan mencoba memberikan sentuhan warna yang berbeda pada dunia pendidikan pesantren. Diantara sistem baru yang ditetapkan adalah sistem kegiatan belajar mengajar *full day school* yang dimulai pada pukul 06.45 dan berakhir pada pukul 16.00. selain itu sistem disiplin yang diperketat mulai diterapkan untuk mendidik siswa-siswinya menjadi pribadi yang bermental kuat dan berakhlaqul karimah.

Sebelum tahun ini kepemimpinan dipercayakan kepada bapak Muin Hasanudin. Kemudian akhirnya dipercayakan kepada Drs. Muhaimin Ms. M.Pd, ditahun kepemimpinan beliau SMA Darul Ulum 1 benar-benar mengalami masa keemasan. Prestasi demi prestasi menjadi hal yang sangat wajar, hingga akhirnya Depdiknas memberikan kepercayaan, setelah melewati proses panjang, SMA Darul Ulum 1 Jombang yang telah terakreditasi A telah mendapatkan kepercayaan dari Direktorat Pembinaan SMA. Yang merupakan perwujudan Visi dan Misi Sekolah dalam rangka menjawab kebutuhan jaman. Yakni sekolah yang dirancang agar mampu melaksanakan proses pelayanan yang bermutu dan menghasilkan lulusan yang setara dan diakui.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Letak Geografis

a. Sebelah selatan secretariat PPDU

b. Sebelah utara asrama empat dan masjid PPDU

c. Sebelah barat pendopo PPDU

d. Sebelah timur desa ngembeh

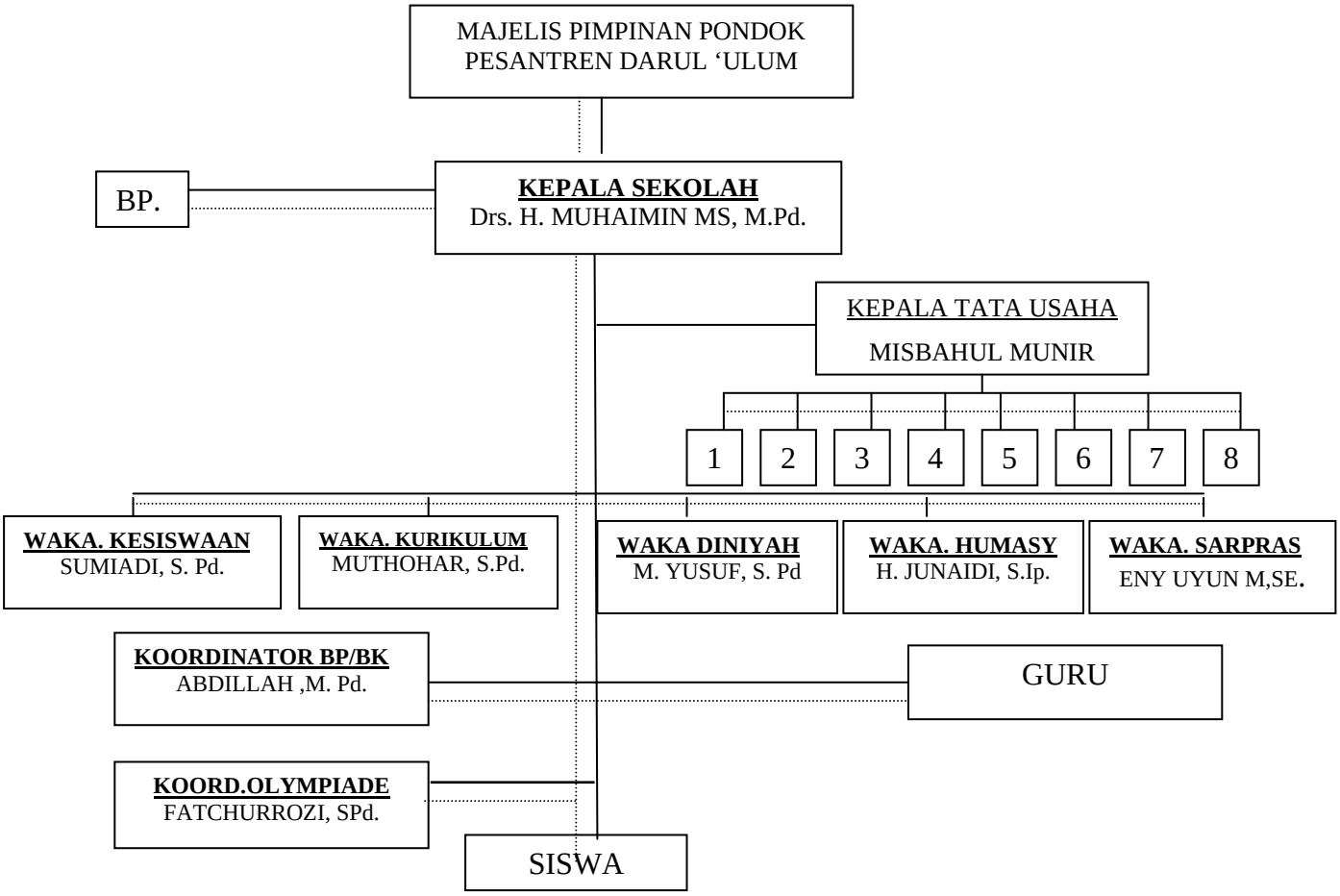
3. Identitas Sekolah

a. Nama Sekolah	:	SMA DARUL ULUM 1 UNGGULAN BPPT PETERONGAN JOMBANG
b. Alamat Sekolah	:	Pondok Pesantren ”Darul Ulum” Rejoso
Propinsi	:	Jawa Timur
Kabupaten/Kota	:	Jombang
Kecamatan	:	Peterongan
Desa	:	Rejoso
Jalan	:	Jl. Rejoso Peterongan
Kode Pos	:	61481
Telpon / Fax	:	(0321) 860129
Status Sekolah	:	Swasta
Terakreditasi	:	A
Bangunan sekolah	:	Milik Sendiri
Lokasi Sekolah	:	Strategis
Penyelenggara	:	Yayasan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Struktur Organisasi

Tabel 3.1. Struktur Organisasi SMA DARUL ULUM 1 UNGGULAN BPPT
TAHUN PELAJARAN 2007/2008



Keterangan :

——————— **Garis Komando/Koordinasi**

..... **Garis Konsultasi**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

a. Visi Sekolah : ***" Mencetak kader muslim yang sehat jasmani dan rohani serta unggul dalam IMTAQ, IPTEK dan Akhlak "***

Indikator :

a. Peningkatan ketaqwaan terhadap Allah Swt.

b. Peningkatan kualitas SDM bagi tenaga kependidikan dan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

c. Trampil dalam komputer dan bahasa Asing

e. Peningkatan dalam Karya Ilmiah Remaja.

f. Handal dalam prestasi olah raga, seni dan budaya.

b. Misi Sekolah :

a. Menyelenggarakan sistem pendidikan yang terpadu antara sekolah dan pondok pesantren dengan berlandaskan motivasi spiritual

b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

c. Memberikan motivasi dan bantuan kepada siswa dalam mengembangkan bakat dan minat.

d. Meningkatkan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh komponen pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Menumbuhkan sikap disiplin dan tertib pada semua warga sekolah.

c. Tujuan Sekolah

Bertolak dari Visi dan Misi yang dicanangkan, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum tahun 2004 (KTSP) secara utuh dan benar
2. Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat lingkungan sekitar.
3. Membangkitkan segala potensi peserta didik dan membimbingnya dengan mengadakan kegiatan pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.
4. Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85% serta mampu mengoperasikan internet.
5. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I,dasar II dan Toefl.
6. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (Fisika, Kimia, Biologi).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Kurikulum sekolah

Tabel 3.2 Kurikulum SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

Jenis Program	Mata pelajaran	Kelas									
		X		XI IPA		XI IPS		XII IPA		XII IPS	
		DIN	DU	DIN	DU	DIN	DU	DIN	DU	DIN	DU
A. Kurikulum DIKNAS	Pend. Agama Terpadu	2		2		2		2		2	
	Kewarganegaraan	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
	Bhs dan sastra indonesia	4	5	4	6	4	6	4	6	4	6
	Sejarah	1	1	1	1	3	4	1	1	3	4
	Geogarafi	1	1			3	4			3	4
	bhs. Inggris	4	4	4	4	4	4	4	6	4	6
	Penjaskes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Matematika	4	6	4	6	4	4	4	10	4	6
	Fisika	2	3	4	5			4	7		
	Biologi	2	3	4	5			4	6		
	Kimia	2	3	4	5			4	7		
	Ekonomi	2	2			4	4			4	10
	Sosiologi	2	2			3	5			3	6
	Seni budaya	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Computer/TIC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Konversation		2		2		2		2		2
	Ketramp/bhs. Asing	2		2		2		2		2	
	Muatan lokal	2		2		2		2		2	
	Pengembangan diri	2		2		2		2		2	
	Moving class		2		2		2		2		2
	JUMLAH	40	42	41	44	41	44	41	55	41	55
B. Kurikulum Pondok	Al-Qur'an/Tajwid		2		2		2				
	Bhs. Arab, nahwu, sorof		3		3		3		3		3
	Fiqih, ibadah, BMK		2		2		2		2		2
	Aqidah akhlak		2		2		2				
	Tafsir hadits (kyai)		1		1		1				
	Ilmu tafsir-Hadits								2		2
	SKI/Ke-DU-an								2		2
	Jumlah	0	10	0	10	0	10	0	9	0	9
Jumlah		40	52	41	54	41	54	41	64	41	64

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT memiliki manajemen kurikulum yang berbeda, menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sistem kurikulum nasional dan kurikulum pondok pesantren Darul Ulum yang menjadi nilai plusnya. Keterpaduan dua kurikulum tersebut diharapkan dapat menciptakan generasi yang kuat dan unggul dalam bidang IMTAQ, pengembangan IPTEK dan akhlaq sesuai dengan visi dan misi sekolah.

7. Fasilitas Sekolah

SMA Daru Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki keliling tanah seluruhnya 340 m, yang sudah dipagar permanen. Luas tanah seluruhnya 7,052 m. Dengan luas bangunan 1,350 m, yang terdiri dari dua lantai. Kemudian lapangan olah raga dan kebun masing-masing 100 m. Dan sisanya adalah lapangan dan tempat parkir seluas 850 m. Berikut bangunan SMA DU I Uggulan BPPT Jombang terdiri dari:

Tabel 3.3 Sarana prasarana SMA DU I Uggulan BPPT Jombang

No	Jenis Ruang	Jumlah
1	Ruang Teori/ Kelas	16
2	Laboratorium IPA	1
3	Laboratorium Bahasa	1
4	Laboratorium Komputer	1
5	Ruang Perpustakaan	1
6	UKS	2
7	Koperasi	1
8	Ruang BP/BK	1
9	Ruang kepala sekolah	1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10	Ruang Guru	1
11	Ruang TU	1
12	Ruang OSIS	1
13	Kamar Mandi/ WC guru	3
14	Kamar Mandi/ WC siswa	10
15	Ruang Ibadah	3
16	Ruang Multimedia	1
17	Gudang	1
18	Usaha Kesehatan Sekolah/Poliklinik	1
19	Mobil unit SMA DU 1 Unggulan BPPT	1
20	Lapangan Basket	1
21	Lapangan Bola Volly	1
22	Lapangan Bulutangkis	1
23	Lapangan Takro	1
24	Lapangan Sepak Bola	1
25	Asrama Siswa	22

Tabel 3.4 Perlengkapan Administrasi

No	Jenis Barang	Jumlah
1	Komputer TU	4
2	Printer TU	3
3	Mesin ketik	2
4	Mesin fotocopy	1
5	Almari TU	4
6	Meja TU	7
7	Kursi TU	11
8	Meja guru	15
9	Kursi guru	30

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.5 Perlengkapan KBM (Ruang teori/ praktek)

No	Jenis Barang	Jumlah
1	Komputer	50
2	LCD	4
3	Almari	30
4	Tv/ audio	20
5	Meja siswa	305
6	Kursi siswa	560

Tabel 3.6 Buku Dan Alat Pendidikan Tiap Mata Pelajaran

No	Mata Pelajaran	Pegangan guru	Teks siswa	Penunjang	Peraga
1	PPkn	3	604	464	-
2	Pendidikan agama	3	604	350	-
3	Bhs. Indo dan sastra	6	604	455	-
4	Bhs. Inggris	6	604	442	0,5
5	Sejarah nasional	4	538	361	-
6	Pendidikan jasmani	-	385	-	-
7	Matematika	8	604	395	-
8	Fisika	6	204	426	0,3
9	Biologi	6	204	416	0,4
10	Kimia	4	204	422	0,3
11	Ekonomi	6	183	403	-
12	Sosiologi	4	183	407	-
13	Geografi	4	183	417	-
14	Tek Informatika komp	3	604	222	0,9
15	Pendidikan seni	3	207	273	-
16	Bhs. Asing lain	2	-	459	-
17	Muatan lokal	16	207	410	-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8. Tenaga Pendidik dan Jumlah siswa

Tabel 3.7 Mata pelajaran yang diajarkan tiap guru SMA DU I Unggulan BPPT

No	Mata pelajaran	S1	S2
	Pend. Agama Terpadu (PAI)		
1	-Hifid/Tajwid Al Qu'ran	2	-
2	-Fiqih/Baca Al Qu'ran	2	1
3	-Aqidqh Akhlaq/SKI	2	1
4	-BMK/Nahwu/Shorof	2	-
5	-Tafsir & Hadist/Baca kitab	2	1
6	Kewarganegaraan	1	1
7	Bhs. Indonesia	5	1
8	Sejarah Nasional Umum	1	1
9	Geografi	2	1
10	Bhs.Inggris	8	1
11	Pendidikan Jasmani	3	-
12	Matematika	4	1
13	Fisika	3	-
14	Biologi	4	-
15	Kimia	1	-
16	Ekonomi	2	1
17	Sosiologi	3	1
18	Pendidikan Seni	2	1
19	Tek Informatika Komputer	2	-
21	Bhs. Asing/Arab	2	1
22	Bimbingan dan Penyuluhan	3	2
	JUMLAH	**56**	**15**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.8 Jumlah siswa SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

No	Kelas	Jenis kelamin	Jumlah siswa	Kelas	Jenis kelamin	Jumlah siswa	Kelas	Jenis kelamin	Jumlah siswa
1	X-A	L	42	XI-IPA1	L	26	XII-IPA1	L	38
2	X-B	L	39	XI-IPA2	P	29	XII-IPA2	P	40
3	X-C	P	29	XI-IPA3	P	27	XII-IPA3	P	40
4	X-D	P	31	XI-IPS1	L	27	XII-IPS1	L	31
5	X-E	P	30	XI-IPS2	P	29	XII-IPS2	P	35
6	X-F	P	32	XI-IPS3	P	29	XII-IPS3	P	35
		JML	**203**			**167**			**219**
		TOTAL				**589**			

B. PENYAJIAN DATA

1. Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Dari definisi atau pengetahuan manajemen strategik sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat difahami bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga macam proses manajemen.[1] *Pertama,* Strategi formulasi *(Strategi Formulation)* yaitu langkah dalam merumuskan strategi. Prosedur ini sering juga disebut dengan istilah perencanaan strategik *(Strategic Planning). Kedua,* Strategi implementasi *(strategic Implementation)* yaitu tahap pelaksanaan atau penerapan strategi-strategi yang telah dirumuskan. *Ketiga,* Pengawasan strategik *(Control Strategic)* yaitu usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dan pembuatan strategi.[2]

Sebelum tiga proses manajemen tersebut dilaksanakan kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan telebih dahulu yaitu analisis lingkungan

[1] Karhi Nisjar, Winardi, *Manajemen Strategi* (Bandung: Mandar Maju, 1997 cet I) h. 85
[2] Ibid, h. 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

eksternal dan analisis lingkungan internal. Kedua analisis tersebut biasa disebut denga analisis SWOT (Strength, Weekness, Oppourtunity, Threath).

Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang analisis lingkungan eksternal dengan menawarkan program-program unggulan untuk mendapat pangsa pasar yang banyak program unggulan terdiri dari beberapa ekstrakurikuler. Misalnya, Drum Band, Teater, Jurnalistik, Sepak Bola, Volly Ball, Palang Merah Remaja, BPTQ, Pramuka, Bola Basket, Tenis Meja, Bulu Tangkis, Paskibraka, Kaligrafi, dan kesenian. Sehingga orang tua atau calon wali murid memberi nilai tambah pada sekolah tersebut dan berdampak pada banyaknya siswa yang masuk ke SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

Dengan mengingat potensi yang ada di lingkungan sekolah yang sangat mendukung program sekolah yaitu: lokasi sekolah yang strategis mudah dijangkau oleh kendaraan umum, masyarakat sekitar yang cukup religius, fasilitas olah raga yang memadai, pelatih olah raga dan kesenian yang berkualitas, adanya fasilitas laboratorium komputer, bahasa, IPA yang cukup memadai, dukungan dan respon yang positif dari masyarakat terhadap program sekolah serta banyaknya siswa lulusan SLTP Negeri/swasta sangat berminat masuk SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

Selain faktor eksternal tersebut ada faktor yang berperan sekali yaitu keseimbangan antara ilmu umum dan ilmu agama sehingga wali murid berharap anaknya tidak hanya pandai pada bidang umum tetapi pada bidang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agama seperti mengaji Al Qur'an dengan lancar, sehingga menjadi seorang yang taat beribadah dan lain-lain. Oleh karena itu semua program itu diharapkan dapat direalisasikan oleh sekolah ini.

Pada sisi analisis lingkungan internal, kepala sekolah melakukan 2 tahap untuk menciptakan sekolah yang berkualitas, tahap tersebut adalah pengembangan SDM guru dan karyawan dan yang kedua adalah pengembangan SDM siswa. Guru dan karyawan yang berjumlah 80 orang. Guru terdiri dari 71 orang dan karyawan 9 orang. Standar pendidikan untuk guru dan karyawan SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang adalah sarjana pendidikan. Dari 80 orang, S2 sebanyak 5 orang, S1 sebanyak 72 orang dan D3 ada 3 orang. Untuk meningkatkan SDM yang berkualitas dan juga memberdayakan SDM, kepala sekolah melakukan pelatihan-pelatihan khusus untuk pribadi dan klasikal. Tetapi pelatihan itu disesuaikan dengan bidang keahlian guru, misalnya guru matematika pelatihan juga berkaitan dengan ilmu eksak matematika. Berikut adalah wawancara kepala sekolah:

"Dalam suatu lembaga tidak akan bisa berjalan tanpa adanya campur tangan guru dan karyawan SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tidak akan mendapatkan kualitas yang baik. Selain itu yang paling berperan adalah kedisiplinan karyawan dan guru dalam mengajar maupun dalam melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan misalnya ada salah satu karyawan maupun guru yang kurang dalam disiplin baik dalam tugasnya mengajar atau tidak melaksanakan tugas sebagai seorang karyawan, maka kepala sekolah melakukan tindakan dengan memberikan peringatan dan apabila terjadi beberapa kali maka pihak yayasan akan menyelesaikan dengan dinasehati."[3]

[3] Wawancara kepala sekolah SMA DU I Unggulan BPPT

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui dengan upaya seperti yang sudah dipaparkan kepala sekolah, maka adanya peringatan maupun nasihat akan berimplikasi pada karyawan atau guru untuk melaksanakan tugas dengan motivasi yang sangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kepala sekolah melakukan supervisi untuk mengetahui apakah tugas yang diemban oleh guru dan karyawan dilaksanakan dengan baik atau tidak. Supervisi ini dilakukan setiap hari bertujuan untuk saling membantu/ bekerjasama antar karyawan satu dengan karyawan yang lain dalam melaksanakan tugasnya**.**

Dalam pengembangan SDM siswa, kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT melakukan dengan cara sistem pengayaan bagi siswa tang sudah tuntas bidang studi. Hal ini dilakukan secara terus-menerus agar mendapat SDM yang berkualitas. Kepala sekolah juga mempunyai beberapa agenda untuk mendapatkan SDM yang berkualitas yaitu dengan penambahan pelajaran yang dikenal dengan remidial, namun ada hal yang paling berpengaruh adalah kedisiplinan siswa dalam ketepatan waktu dan mengumpulkan tugas. Beberapa teknik yang dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan yang tinggi, misalnya apabila ada siswa yang terlambat masuk sekolah, siswa yang terlambat dikumpulkan lalu diberi nasihat oleh BP/ konselor agar tidak terulang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang memiliki manajemen kurikulum yang berbeda, menyelenggarakan pendidikan secara terpadu antara sistem kurikulum nasional dan kurikulum pondok pesantren Darul Ulum yang menjadi nilai plusnya. Keterpaduan dua kurikulum tersebut diharapkan dapat menciptakan generasi yang kuat dan unggul dalam bidang IMTAQ, pengembangan IPTEK dan akhlaq sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Dari kondisi tersebut SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang sudah mendapatkan label Unggulan dengan lulusan yang berkemampuan seimbang antara penguasaan IPTEK dan pengamalan IMTAQ, dan diharapkan peserta didik memiliki sikap percaya diri, kreatif dan daya saing yang tinggi. Hal ini berpengaruh pada sekolah yang ada disekitar SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang yang belum bisa menyamai.

Berikut adalah tiga tahap dalam manajemen strategi:

a. Strategi formulasi

Strategi formulasi ini berkaitan dengan visi, misi dan tujuan yang dirancang oleh kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa stakeholders/kepala urusan. Kepala urusan yang ada disekolah ini terdiri dari 10 kepala urusan yaitu kepala urusan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru dan lain-lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Visi merupakan cara pandang jauh kedepan yang diinginkan oleh sebuah organisasi (sekolah). Berikut adalah visi SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang:[4]

Visi Sekolah : ***" Mencetak kader muslim yang sehat jasmani dan rohani serta unggul dalam IMTAQ, IPTEK dan Akhlak "***

Indikator : a. Peningkatan ketaqwaan terhadap Allah Swt.

b. Peningkatan kualitas SDM bagi tenaga kependidikan dan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

c. Trampil dalam komputer dan bahasa Asing

e. Peningkatan dalam Karya Ilmiah Remaja.

f. Handal dalam prestasi olah raga, seni dan budaya.

Misi Sekolah : a. Menyelenggarakan sistem pendidikan yang terpadu antara sekolah dan pondok pesantren dengan berlandaskan motivasi spiritual

b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

c. Memberikan motivasi dan bantuan kepada siswa dalam mengembangkan bakat dan minat.

[4] Diambil dari dokumentasi SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Meningkatkan manajemen partisipatif yang melibatkan seluruh komponen pendidikan.

e. Menumbuhkan sikap disiplin dan tertib pada semua warga sekolah.

Tujuan Sekolah

Bertolak dari Visi dan Misi yang dicanangkan, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum tahun 2004 (KTSP) secara utuh dan benar
2. Mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat lingkungan sekitar.
3. Membangkitkan segala potensi peserta didik dan membimbingnya dengan mengadakan kegiatan pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.
4. Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85% serta mampu mengoperasikan internet.
5. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I,dasar II dan Toefl.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (Fisika, Kimia, Biologi).

Sebagai upaya untuk mengimplementasi visi dan misi serta tujuan tersebut. Kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang menerapkan dua strategi, kedua strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1) Strategi Program

Strategi program ini berkaitan dengan bagaimana cara seorang kepala sekolah mampu memanaj, mengembangkan dan menyampaikan program. Untuk suatu lembaga yang kami teliti yaitu SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang ini, kepala sekolah melakukan berbagai cara agar visi dan misi tercapai. Di sekolah ini dengan menawarkan program seperti komputer dan internet, karya ilmiah remaja, pembinaan Olympiade MAFIKIB, pembinaan Bahasa Asing, dan pembinaan Olympiade Ekonomi/ Akuntansi. Dari penawaran tersebut banyak sekali calon siswa dan siswi itu masuk ke SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang. Setelah melakukan penawaran, program kepala lembaga mengevaluasi program itu berdampak baik terhadap sekolah maupun semua pihak yang terlibat didalamnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini berkaitan dengan memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk strategi ini kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berusaha bekerjasama dengan karyawan baik itu karyawan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru yang ada di lembaga tersebut sebagai upaya pencapaian visi dan misi. Berikut adalah pembagian tugas dan tanggung jawab pimpinan dan guru (karyawan) SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang:[5]

A. Tugas Kepala Sekolah

1. Sebagai penanggung jawab atas keseluruahan pengelolaan sekolah.
2. Bersama wali dan para guru menyusun rencana kerja tahun ajaran baru.
3. Mengawasi dan mengontrol pelaksanaan kurikulum.
4. Memeriksa dan mengesahkan satuan pelajaran yang adakan disajikan kepada para siswa.
5. Mengadakan kunjungan ke kelas/lokal, laboratorium dan perpustakaan.

[5] Diambil dari dokumentasi SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Memimpin rapat kerja di sekolah.
7. Menghadiri rapat dengan atasan (Yayasan maupun Depdikbud).
8. Menandatangani Ijazah, Foto copy Ijazah, surat mutasi siswa pindah/keluar dan legalisir.
9. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Yayasan Darul ‘Ulum dan DIKNAS

B. Tugas Kepala Tata Usaha

Bertanggung jawab dalam urusan administrasi ketata usaha sekolah baik keluar maupun kedalam seperti :

1. Administrasi kantor
2. Kepegawaian
3. Administrasi keuangan
4. Koperasi sekolah
5. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

C. Tugas Wakasek Kesiswaan

1. Perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru.
2. Kegiatan ekstra kurikuler.
3. Pembinaan OSIS
4. Tata tertib siswa.
5. Mengkoordinasi alumnus atau lulusan sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Membimbing koperasi sekolah.
7. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

D. Tugas Wakasek Kurikulum

1. Menyusun program tahunan
2. Mengadakan/pengelolaan sistem pembelajaran.
3. Membantu pembagian tugas guru
4. Menyusun jadwal pelajaran.
5. Mengelola kegiatan belajar mengajar.
6. Membuat dan bertanggung jawab pengelolaan nilai
7. Bertanggung jawab pengeloaan kegiatan kurikulum.
8. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

E. Tugas Wakasek sarana Prasarana

1. Inventarisasi sarana/prasarana.
2. Pengadaan sarana/prasarana
3. Pemeliharaan sarana/prasarana
4. Pengelolaan keuangan alat-alat pengajaran.
5. Kelengkapan format kerja.
6. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Tugas Wakasek Hubungan Masyarakat.

1. Kerjasama dengan BP 3/Komite.
2. Peringatan hari-hari nasional/keagamaan.
3. Bakti sosial.
4. Kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan pada perguruan tinggi/masyarakat.
5. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

G. Tugas Wakasek Diniyah.

1. Bersama Waka. Kur berkoord. Tentang materi kur. Diniyah.
2. Mengelola pelajaran diniyah.
3. Mengelola penilaian pelajaran diniyah.
4. Mengevaluasi kurikulum diniyah
5. Mengevaluasi efektifitas dan kapabilitas guru diniyah
6. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

H. Tugas Koordinator Bimbingan dan Penyuluhan

1. Menyusun program BP dan program bimbingan karer
2. Memonitor pelaksanaan BP pada umumnya dan program bimbingan karer khususnya.
3. Mengkoordinasikan untuk mendapatkan masukan dari pelaksanaan BP dan bimbingan karer pada khususnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

I. Tugas-tugas Wali Kelas

1. Membina murid yang menjadi tanggungan/tanggungjawabnya.
2. Membentuk pengurus kelas.
3. Membagi murid menjadi kelompok belajar.
4. Mendata murid yang pandai, nakal dan yang bodoh (kurang tanggap terhadap pelajaran)
5. Bertamnggung jawab kebersihan kelas yang menjadi tanggung jawabnya beserta halaman kelas/diperintah.
6. Menertibkan absensi murid, data kelas dan mengisi raport serta menarik raport sesuai dengan hari yang ditentukan.
7. Melaporkan anak yang nakal, sering absen kepada guru BP.
8. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada Kepala Sekolah.

J. Tugas Pendidik/Guru.

1. Memberikan materi pelajaran sesuai dengan bidang tugas serta pembagian jam mengajar.
2. Membuat Prota, Promes, Silabus.
3. Membuat Rencana Pembelajaran (RP).
4. Mengadakan tes formatif/evaluasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Mengadakan praktik bagi pemegang bidang studi Biologi, Fisika, dan Feqih/Syariah, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris.
6. Mengabsen siswa sebelum/sesudah memberikan materi pelajaran.
7. Membuat rekap nilai.
8. Pada tiap-tiap akhir bulan melaporkan secara tertulis kepada Wakil Kepala Sekolah tentang keadaan siswa yang diajar.

K. Tugas Koordinator Olympiade

1. Menjaring siswa untuk ikut olympiade.
2. Mengadakan evaluasi siswa yang terjaring dalam kelompok olympiade
3. Mengadakan evaluasi untuk mengikuti lomba.

b. Strategi Implementasi

Untuk mengimplementasikan strategi formulasi, kepala sekolah melakukan 4 strategi yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan (motivasi). Pengimplementasian melalui struktur organisasi kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang menggunakan struktur *lini-staf*. Model strukrur organisasi *lini-staf* ini adalah kalau lini kepala sekolah secara koordinatif membawahi 10 kepala urusan tersebut. Sedangkan Sedangkan staf atau istilah sebagai pengontrolnya adalah yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum berhak menegur kepala sekolah..

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada poin kedua, pengimplementasian strategi formulasi ini kepala sekolah melakukan tindakan implementasi melalui kepemimpinan. Berikut wawancara kepala sekolah:

"Tipe kepemimpinan yang ada di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini menggunakan kombinasi antara otoriter dan demokrasi, karena ada tempatnya kapan kita bertidak secara otoriter dan kapan kita bersikap demokrasi, kalau kita bersikap demokrasi terus program tersebut tidak akan berjalan."[6]

Dari hasil wawancara kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menggunakan dua tipe kepemimpinan yaitu otoriter dan demokratis dengan harapan mampu menggerakkan bawahan dan mampu meminimalisir terjadi miss komunikasi serta menciptakan iklim kerja yang kondusif tanpa adanya persaingan yang tidak sehat.

Untuk mengantisipasi terjadi miss komunikasi antara guru dan karyawan atau persaingan yang tidak sehat, kepala sekolah melakukan rapat setiap bulan. Rapat ini memberikan kesempatan pada karyawan maupaun guru untuk mengeluarkan keluhan-keluhan, tujuan rapat ini supaya tidak terjadi persaingan atau miss komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lain maupun guru yang satu dengan guru yang lain.

Pada poin ketiga, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui budaya organisasi, menurut penulis, budaya itu identik dengan karakteristik/ ciri khas pada sebuah lembaga/sekolah.

[6] Wawancara kepala sekolah SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini memiliki budaya yang saling menjaga hubungan baik, dengan bersalam-salaman ketika datang ke sekolah sesama muhrim. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada karyawan maupun pendidik/guru SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tetapi juga siswa juga harus bersalaman dengan gurunya."[7]

Dengan observasi tersebut dapat diketahui bahwa, SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki hubungan dan kerjasama yang baik sehingga semua kegiatan yang berjalan dengan menyenangkan.

Poin keempat, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui imbalan (motivasi). Dengan kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang selalu datang ke sekolah lebih awal maka, menjadi contoh dan memotivasi karyawan dan guru yang lain untuk lebih disiplin. Serta menghargai prestasi dari setiap karyawan dan guru. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada peserta didik akan lebih disiplin dan bertanggung jawab. Jika disegala bidang peserta didik juga bertanggung jawab tentu akan berdampak baik bagi sekolah.

c. Evaluasi (Pengawasan) Strategik

Menurut pandangan kepala sekolah bahwa setiap program yang direncanakan secara matang tentu akan diadakan evaluasi strategik. Evaluasi strategik ini diadakan setiap kegiatan berjalan. Evaluasi ini bisa dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, KBM selesai pada bulan Mei, maka kepala sekolah langsung mengadakan rapat apakah kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan koridornya/ tidak. Berikut wawancara kepala sekolah:

[7] Hasil observasi pada 10 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Apabila terjadi penurunan nilai atau prestasi dari kurun waktu yang ditentukan, misalnya KBM maka diterapkan sistem pengayaan untuk siswa-siswi yang sudah tuntas dalam satu bidang studi, sedangkan remidi untuk kegiatan siswa-siswi yang nilainya kurang dari KKM bidang studi. Ekstranet sangat dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran untuk menunjang KBM.

"Untuk mengetahui kinerja karyawan dan guru disini dilihat dari kehadiran para karyawan dan guru. Serta mampu melaksanakan kerja yang baik bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi."[8]

Dari hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah menentukan standar apa yang digunakan yaitu sebelum mengevaluasi dari strategi formulasi dan implementasi strategi kepala sekolah terlebih dahulu menentukan standar tersebut. *Pertama,* metode pengukuran nilai dan prestasi. *Kedua,* mengukur kinerja karyawan dan guru. Langkah berikutnya adalah mengevaluasi dari kegiatan strategi formulasi dan kegiatan implementasi. Tindakan kepala sekolah adalah melihat program-program mana yang tidak lancar (berhenti) setelah diketahui maka kepala sekolah mengadakan pembenahan-pembenahan. Kepala sekolah juga mengatakan bahwa selama beberapa tahun ini sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tidak ada hambatan-hambatan dilihat dari tahun kemarin lulusan (out put) nya banyak yang di terima Perguruan Tinggi Negeri.

Outputnya SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang telah membuktikan bahwa siswa/siswinya banyak yang diterima melalui UM, PMDK, dan Bea Siswa DEPAG tahun 2009. Perguruan Tinggi Negeri diantaranya adalah UNIBRAW, IPB, UIN Yogyakarta, UNESA, IAIN Sunan

[8] Wawancara kepala sekolah pada 10 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ampel, UGM, ITS, UNDIP, UIN Malang, UM, UNAIR, UDAYANA, UIN Syarifhidayatulloh, dan UNEJ.

2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Masyarakat akhir-akhir ini semakin kritis, pragmatis, terbuka dan berfikir jauh kedepan. Lembaga pendidikan yang dikelola dengan sistem manajemen profesional, mampu memahami dan merespon tuntutan aspirasi masyarakat, maka lembaga tersebut akan memperoleh peluang untuk menjadi pilihan utama dan pertama bagi masyarakat. Sedangkan lembaga pendidikan yang kurang mampu merespon atau tidak berkualitas akan berada dalam posisi "marginal" yang hanya diminati masyarakat bawah.

Untuk itu, cara paling baik yang perlu ditempuh adalah dengan segera memulai, bangkit dan cepat bergerak. Kita harus berani melakukan kegiatan secara simultan, kita harus bisa melihat dua arah sekaligus, yaitu *in-world looking* dan *out-world looking*. Artinya kedalam kita menata dan melengkapi sedangkan keluar kita segera menyambung kekuatan dari luar yang bisa diajak kerja sama baik itu dari pemerintah atau swasta.[9]

Berikut analisis SWOT SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang sebagai berikut:[10]

[9] Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: STAIN Press, 1999 cet I) h. 89
[10] Dokumentasi SMA DU I Unggulan BPPT Jombang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.9 Analisis SWOT (Analisis Tingkat Kesiapan Fungsi)

Sasaran 1 : Meningkatkan kemampuan guru dalam rangka implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) secara utuh dan benar.

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi PBM				
	1. Faktor internal : a. Pemberdayaan siswa b. Metode mengajar c. Hub. guru dengan siswa d. Penggunaan waktu e. Motivasi siswa	a. Mampu b. Bervariasi c. Akrab d. Efektif e. Tinggi	a. Mampu b. Bervariasi c. Akrab d. Kurang efektif e. Tinggi	V V V V	 V
	2. Faktor eksternal : a. Kesiapan siswa menerima pelajaran b. Motivasi belajar dari orangtua c. Lingkungan sosial sekolah	a. Siap b. Tinggi c. Kondusif	a. Kurang siap b. Tinggi c. Kondusif	 V V	V
B	Fungsi Kurikulum				
	1. Faktor internal : a. Dokumen Kurikulum KTSP b. Silabus setiap mata pelajaran KTSP c. Buku paket KTSP d. Buku penunjang setiap mata pelajaran KTSP	a. Ada dan lengkap b. Ada dan lengkap c. Tersedia d. Tersedia dan lengkap	a. Ada dan kurang lengkap b. Ada dan kurang lengkap c. Tidak tersedia d. Tersedia dan tidak lengkap	V V V V	
	2. Faktor eksternal : a. Kesesuaian dengan kemajuan IPTEK b. Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	a. Sesuai b. Sesuai dengan harapan masyarakat	a. Kurang sesuai b. Belum sesuai dengan harapan masyarakat	V V	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1. Faktor internal : a. Dokumen Kurikulum KTSP b. Silabus setiap mata pelajaran KTSP c. Buku paket KTSP d. Buku penunjang setiap mata pelajaran KTSP 2. Faktor eksternal : a. Kesesuaian dengan kemajuan IPTEK b. Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	a. Ada dan lengkap b. Ada dan lengkap c. Tersedia d. Tersedia dan lengkap a. Sesuai b. Sesuai dengan harapan masyarakat	a. Ada dan kurang lengkap b. Ada dan kurang lengkap c. Tidak tersedia d. Tersedia dan tidak lengkap a. Kurang sesuai b. Belum sesuai dengan harapan masyarakat	V V V V V V	
C	Fungsi Ketenagaan				
	1. Faktor internal : a. Jumlah guru b. Kualifikasi guru c. Kesesuaian bid. studi d. Beban mengajar e. Pengelola Perpustakaan 2. Faktor eksternal : a. Pengalaman mengajar b. Kesiapan mengajar d. Penataran Guru tentang KTSP e. Workshop	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. Pendidikan min S1 c. 100% sesuai d. Rata-rata 18 Jp e. Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Semua d. Sering	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. 90% S1 c. Sesuai d. Rata-rata 16 Jp e. Kurng Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Beberapa d. Jarang	V V V V V V	V V V
D	Fungsi Sarana Prasarana				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1. Faktor internal : a. Buku setiap mapel. b. Jumlah buku penunjang c. Ruang perpustakaan d. Ruang Laboratorium e. Alat praktek IPA f. Ruang media pembel. 2. Faktor eksternal : a. Dukungan orang Tua b. Kerja sama dengan perpustakaan yang lengkap	a. Cukup/lengkap b. Cukup/lengkap c. Luas, bersih d. Luas, rapi e. Cukup/lengkap f. Ada a. Mendukung b. Ada kerjasama	a. Kurang lengkap b. Kurang lengkap c. Luas, bersih d. Luas dan rapi e. Belum Lengkap f. Tidak Ada a. Mendukung b. Ada kerjasama	 V V V V	V V V V

Sasaran 2 : Meningkatkan kemampuan guru dalam penyusunan silabus berdasarkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi PBM				
	1. Faktor internal : a. Pemberdayaan siswa b. Metode mengajar c. Hub. guru dengan siswa d. Penggunaan waktu e. Motivasi siswa 2. Faktor eksternal : a. Kesiapan siswa menerima pelajaran b. Motivasi belajar dari orangtua c. Lingkungan sosial sekolah	a. Mampu b. Bervariasi c. Akrab d. Efektif e. Tinggi a. Siap b. Tinggi c Kondusif	a. Mampu b. Bervariasi c. Akrab d. Kurang efektif e. Tinggi a. Kurang siap b. Tinggi c. Kondusif	V V V V V V V	 V V
B	Fungsi Kurikulum				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1. Faktor internal : a. Dokumen Kurikulum KTSP b. Silabus setiap mata pelajaran KTSP c. Buku paket KTSP d. Buku penunjang setiap mata pelajaran KTSP 2. Faktor eksternal : a. Kesesuaian dengan kemajuan IPTEK b. Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	a. Ada dan lengkap b. Ada dan lengkap c. Tersedia d. Tersedia dan lengkap a. Sesuai b. Sesuai dengan harapan masyarakat	a. Ada dan kurang lengkap b. Ada dan kurang lengkap c. Tidak tersedia d. Tersedia dan tidak lengkap a. Kurang sesuai b. Belum sesuai dengan harapan masyarakat		V V V V V V
C	Fungsi Ketenagaan				
	1.Faktor internal : a. Jumlah guru b. Kualifikasi guru c. Kesesuaian bid. studi d. Beban mengajar e. Pengelola Perpustakaan 2.Faktor eksternal : a. Pengalaman mengajar b. Kesiapan mengajar f. Penataran Guru tentang penyusunan silabus g. Workshop	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. Pendidikan min S1 c. 100% sesuai d. Rata-rata 18 Jp e. Profesional a.> 5 tahun b.Siap c. Semua d. Sering	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. 90% S1 c. Sesuai d. Rata-rata 16 Jp e. Kurng Profesional a.> 5 tahun b. Siap c.Beberapa d. Jarang	V V V V V V	V V V
D	Fungsi Sarana Prasarana/Perpustakaan				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1.Faktor internal : a. Buku setiap mapel. b. Jumlah buku penunjang c. Ruang perpustakaan d. Ruang Laboratorium e. Alat praktek IPA f. Ruang media pembel. 2.Faktor eksternal : a. Dukungan orang Tua b. Kerja sama dengan perpustakaan yang lengkap	a. Cukup/lengkap b. Cukup/lengkap c. Luas, bersih d. Luas, rapi e. Cukup/lengkap f. Ada a. Mendukung b. Ada kerjasama	a. Kurang lengkap b. Kurang lengkap c. Luas, bersih d. Luas dan rapi e. Belum lengkap f. Tidak Ada a. Mendukung b. Ada kerjasama	 V V V V	V V V V

Sasaran 3 : Meningkatkan kemampuan guru dalam upaya pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di sekolah.

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi PBM				
	1. Faktor internal : a. Pemberdayaan siswa b. Metode mengajar c. Hub. guru dengan siswa d. Penggunaan waktu e. Motivasi siswa 2. Faktor eksternal : a. Kesiapan siswa menerima pelajaran b. Motivasi belajar dari orangtua c. Lingkungan sosial sekolah	a. Mampu b.Bervariasi c. Akrab d. Efektif e. Tinggi a.Siap b.Tinggi c.Kondusif	a. Mampu b. Bervariasi c. Akrab d. Kurang efektif e. Tinggi a. Kurang siap b. Tinggi c. Kondusif	V V V V V V V	 V V
B	Fungsi Kurikulum				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1. Faktor internal : a. Dokumen Kurikulum KTSP b. Silabus setiap mata pelajaran KTSP c. Buku paket KTSP d. Buku penunjang setiap mata pelajaran KTSP 2. Faktor eksternal : a. Kesesuaian dengan kemajuan IPTEK b. Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	a. Ada dan lengkap b. Ada dan lengkap c. Tersedia d. Tersedia dan lengkap a. Sesuai b. Sesuai dengan harapan masyarakat	a. Ada dan kurang lengkap b. Ada dan kurang lengkap c. Tidak tersedia d. Tersedia dan tidak lengkap a. Kurang sesuai b. Belum sesuai dengan harapan masyarakat		V V V V V V
C	Fungsi Ketenagaan				
	1.Faktor internal : a. Jumlah guru b. Kualifikasi guru c. Kesesuaian bid. studi d. Beban mengajar e. Pengelola Perpustakaan 2.Faktor eksternal : a. Pengalaman mengajar b. Kesiapan mengajar d. Penataran Guru tentang model-model pembelajaran e.Workshop	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. Pendidikan min S1 c. 100% sesuai d. Rata-rata 18 Jp e. Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Semua d.Sering	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. 90% S1 c. Sesuai d. Rata-rata 16 Jp e. Kurng Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Beberapa d. Jarang	V V V V V V	V V V
D	Fungsi Sarana Prasarana/Perpustakaan				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1.Faktor internal : a. Buku setiap mapel. b. Jumlah buku penunjang c. Ruang perpustakaan d. Ruang Laboratorium e. Alat praktek IPA f. Ruang media pembel. g. TV,OHP,dan LCD 2.Faktor eksternal : a. Dukungan orang Tua b. Kerja sama dengan perpustakaan yang lengkap	 a. Cukup/lengkap b. Cukup/lengkap c. Luas, bersih d. Luas, rapi e. Cukup/lengkap f. Ada g. Ada a. Mendukung b. Ada kerjasama	 a. Kurang lengkap b. Kurang lengkap c. Luas, bersih d. Luas dan rapi e. Belum Lengkap f. Tidak Ada g. Kurang lengkap a. Mendukung b. Ada kerjasama	 V V V V	 V V V V V

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sasaran 4 : Siswa mampu mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85%.

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi Pembinaan terbimbing				
	1. Faktor internal :				
	a. Pemberdayaan siswa	a. Mampu	a. Mampu	V	
	b. Hub. Instruktur dengan siswa	b. Akrab	b. Akrab	V	
	c. Penggunaan waktu	c. Efektif	c. Kurang efektif		V
	d. Minat / bakat siswa	d. Tinggi	d. Tinggi	V	
	e. Kedisiplinan siswa	e. Disiplin	e. Kurang disiplin		V
	2. Faktor eksternal :				
	a. Kesiapan siswa menerima pelajaran	a. Siap	a. Kurang siap		V
	b. Motivasi belajar dari orang tua	b. Tinggi	b. Tinggi	V	
	c. Lingkungan sosial sekolah	c. Kondusif	c. Kondusif	V	
B	Fungsi Ketenagaan				
	1. Faktor internal :				
	a. Jumlah Instruktur	a. 2 orang	a. 2 orang	V	
	b. Kualifikasi Instruktur	b. Sarjana Komputer	b. Belum Sarjana		V
	c. Pengelola Lab. Komputer	c. Ada / Mampu	c. Ada / Mampu	V	
	2. Faktor eksternal :		a. > 6th	V	
	a. Pengalaman Instruktur	a. > 6th	b. Siap	V	
	b. Kesiapan mengajar	b. Siap	c. Kurang disiplin		V
	c. Kedisiplinan Instruktur	c. Disiplin	d. Kurang		V
	d. Diklat Instruktur	d. Sering			
C	Fungsi Sarana Prasarana/Lab. Komputer				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	1. Faktor internal : a. Ruang Lab. Komputer b. Alat Lab. Komputer c. Buku Komputer 2. Faktor eksternal : a. Dukungan orang tua b. Kerja sama lintas sektoral	 a. Luas/bersih b. Cukup c. Ada/lengkap a. Mendukung b. Baik	 a. Sedang/bersih b. Cukup c. Ada/tidak lengkap a. Mendukung b. Baik	 V V V	 V V
D	Fungsi Kurikulum				
	1. Faktor internal : a. Silabus tiap-tiap program b. Materi pendukung 2. Faktor eksternal : a. Materi pengembangan program	 a. Ada b. Cukup a. Ada	 a. Ada b. a. Ada	 V V	 V

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sasaran 5 : Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I dan dasar II.

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi Pembinaan terbimbing				
	1. Faktor internal :				
	a. Pemberdayaan siswa	a. Mampu	a. Mampu	V	
	b. Metode mengajar	b. Bervariasi	b. Bervariasi	V	
	c. Hub. Instruktur dengan. Siswa	c. Akrab	c. Akrab	V	
	d. Penggunaan waktu	d. Efektif	d. Kurang efektif		V
	e. Minat / bakat siswa	e. Tinggi	e. Tinggi	V	
	2. Faktor eksternal :				
	a. Kesiapan siswa menerima pelajaran	a. Siap	a. Kurang siap		V
	b. Motivasi belajar dari orang tua	b. Tinggi	b. Tinggi	V	
	c. Lingkungan sosial sekolah	c. Kondusif	c. Kondusif	V	
B	Fungsi Ketenagaan				
	1. Faktor internal :				
	a. Jumlah Instruktur bahasa asing	a. 5 orang	a. 3 orang		V
	b. Kualifikasi Instruktur	b. Pendidikan min S1	b. 100% S1	V	
	c. Kesesuaian bid. studi	c. 100% sesuai	c. Sesuai	V	
	d. Pengelola lab. bahasa	d. Ada dan mampu	d. Ada dan mampu	V	
	2. Faktor eksternal :				
	a. Pengalaman mengajar		a. > 5 tahun	V	
	b. Kesiapan mengajar		b. Siap	V	
	c. Disiplin waktu	a. > 5 tahun	c. Kurang		V
	d. Diklat Instruktur	b. Siap	d. Pernah	V	
	e. Studi banding	c. Disiplin	e. Belum		V
		d. Pernah			
		e. Pernah			

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C	Fungsi Sarana Prasarana/Lab. Bahasa				
	1. Faktor internal : a. Ruang Lab. Bahasa b. Alat Lab. Bahasa c. CD Bahasa asing d. Komputer 2. Faktor eksternal : a. Dukungan orang Tua b. Kerja sama lintas sektoral	 a. Ada b. Cukup/lengkap c. Ada, baik d. Ada a. Mendukung b. Ada	 a. Ada b. Cukup/lengkap c. Kurang, baik d. Tidak ada a. Mendukung b. Ada	 V V V V	 V V
D	Fungsi Kurikulum				
	1. Faktor internal : a. Silabus tiap-tiap program b. Buku-buku tiap program 2. Faktor eksternal : a. Kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat	 a. Ada dan lengkap b. Ada dan lengkap a. Sesuai dengan harapan masyarakat	 a. Ada dan lengkap b. Ada dan belum lengkap a. Sesuai dengan harapan masyarakat	 V	 V V

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sasaran 6 : Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam melakukan praktikum/ penelitian dalam bidang studi IPA.

FUNGSI DAN FAKTOR		KRITERIA KESIAPAN	KONDISI NYATA	TINGKAT KESIAPAN	
				SIAP	TIDAK
1	2	3	4	5	6
A	Fungsi PBM				
	1. Faktor internal :				
	a. Pemberdayaan siswa	a. Mampu	a. Mampu	V	
	b. Metode mengajar	b. Bervariasi	b. Bervariasi		V
	c. Hub. guru dengan siswa	c. Akrab	c. Akrab	V	
		d. Efektif	d. Kurang efektif		V
	d. Penggunaan waktu	e. Tinggi	e. Tinggi	V	
	e. Motivasi siswa				
	2. Faktor eksternal :	a. Siap	a. Kurang siap		V
	a. Kesiapan siswa menerima pelajaran	b. Tinggi	b. Tinggi	V	
	b. Motivasi belajar dari orangtua	c. Kondusif	c. Kondusif	V	
	c. Lingkungan sosial sekolah				
B	Fungsi Sarana Prasarana/Lab. IPA				
	1. Faktor internal :				
	a. Ruang Lab. IPA	a. Ada	a. Ada	V	
	b. Alat Lab. IPA	b. Cukup/lengkap	b. Cukup/lengkap		V
	c. CD Pembelajaran IPA	c. Ada, baik	c. Kurang, baik		V
	d. Komputer	d. Ada	d. Tidak ada		V
	2. Faktor eksternal :	a. Mendukung	a. Mendukung	V	
	a. Dukungan orang Tua	b. Ada	b. Ada	V	
	b. Kerja sama lintas sektoral				
C	Fungsi Ketenagaan				

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	3. Faktor internal : a. Jumlah guru b. Kualifikasi guru c. Kesesuaian bid. studi d. Beban mengajar e. Pengelola Perpustakaan 4. Faktor eksternal : a. Pengalaman mengajar b. Kesiapan mengajar c.Penataran Guru tentang KTSP d. Workshop	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. Pendidikan min S1 c. 100% sesuai d. Rata-rata 18 Jp e. Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Semua d. Sering	a. Memadai dengan Rasio 1:18 b. 90% S1 c. Sesuai d. Rata-rata 16 Jp e. Kurng Profesional a. > 5 tahun b. Siap c. Beberapa d. Jarang	V V V V V V	V V V

Berdasarkan analisis SWOT diatas, maka dilakukan beberapa alternatif pemecahan persoalan agar sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai:

Table 3.10 Sasaran/Langkah-langkah Pemecahan Persoalan

No	Sasaran	Langkah-langkah pemecahan
1	Meningkatkan kemampuan guru dalam rangka implementasi KTSP.	1. Mengadakan workshoptentang KTSP.
2	Meningkatkan kemampuan guru dalam penyusunan silabus berdasarkan KTSP.	1. Mengadakan pelatihan tentang penyusunan silabus. 2. Meningkatkan system evaluasi hasil belajar siswa.
3	Meningkatkan kemampuan guru dalam upaya pengembangan model-model pembelajaran inovatif dan menyenangkan sehingga siswa betah belajar di	1. Mengadakan workshop tentang pengembangan model-model pembelajaran inovatif. 2. Memfasilitasi kegiatan MGMP tingkat kabupaten.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	sekolah.	3. Mengefektifkan pelayanan perpustakaan.
4	Siswa mampu mengoperasikan Komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power point 85%.	1. Mengefektifkan kegiatan ekstra komputer 2. Perbaikan dan perawatan computer. 3. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian
5	Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam Bhs. Inggris dalam program dasar I dan dasar II.	1. Mengefektifkan kegiatan ekstra bahasa Inggris 2. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian
6	Siswa mampu mengembangkan kemampuam dalam melakukan praktikum dalam bidang IPA	1. Mengefektifkan kegiatan praktikum 2. Mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian.

Dari data data diatas tentang analisis SWOT dan beberapa alternanif pemecahan persoalan di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang, maka penulis dapat menyimpulkan Analisis SWOT didalam tabel sebagai berikut:

Internal / Eksternal	**Strength (S)**	**Weakness (W)**
	- Kemampuan guru sesuai dibid. masing-masing - Lingkungan menunjang - Fasilitas memadai - Banyaknya jumlah peminat	- kemampuan SDM
Oppourtunity (O) - Peningkatan kerjasama	**(SO)** - Menyusun program	**(WO)** - Mengadakan pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Standar isi - Standar proses	pencapaian standar isi dan standar proses - Mengadakan supervisi	dan pelatihan - Olympiade
Threath (T) - Kemajuan teknologi - Persaingan dengan sekolah lain - Kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda	**(ST)** - Mengadakan program pengayaan - Mengadakan program remidi	**(WT)** - Mengadakan program humasy - Mengembangkan program pencapaian standar isi dan standar proses

3. Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Menurut Sondang P. Siagian, Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.[11]

> "Dampak dari diterapkan manajemen strategik adalah sangat berpengaruh. Secara tidak langsung dengan diterapkannya manajemen strategik tersebut akan segera diketahui dan program yang tidak jalan dan akan ditindaklanjuti serta mencari hambatan-hambatan (kendala) atau penyebabnya. Kepala sekolah juga mengatakan apabila program itu direncanakan secara matang baik secara finansial maupun orangnya mampu menjalankan secara maksimal. Secara otomatis akan menambah nilai positif terhadap peningkatan mutu (pengembangan) sekolah itu sendiri maupun akan berdampak pada pengguna/komsumen (peserta didik) serta masyarakat yang ada disekitar sekolah."[12]

[11] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) h. 15
[12] Wawancara kepala sekolah SMA DU I Unggulan BPPT pada 10 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil wawancara kepala sekolah tersebut dapat disimpulkan, bahwa manajemen strategi memiliki dampak yang sangat penting adanya sehingga memungkinkan sekolah berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan serta menunjang pengembangan lembaga pendidikan yang bisa terlihat dari out putnya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian (2001) seperti telah diuraikan diatas.

C. ANALISIS DATA

1. Manajemen Strategi Kepala Sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Penerapan manajemen strategi ada tiga tahap dalam penerapannya. Akan tetapi sebelumnya kepala sekolah harus melakukan analisis lingkungan karena lingkungan sangat berperan untuk tetap berlangsungnya hidup sekolah. Kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang melakukan dua analisis lingkungan, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal**.**

Berbicara masalah analisis eksternal kepala sekolah melakukan beberapa cara untuk merekrut siswa sebanyak-banyaknya dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler dan memberikan pengaruh terhadap masyarakat yang ada di sekitar SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang.

Sedangkan analisis internal kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang melakukan dua tahap untuk menciptakan sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang berkualitas. *Pertama*, pengembangan SDM guru dan karyawan dan yang *kedua*, pengembangan SDM siswa.

Kedua tahap diatas sesuai dengan langkah awal dari penerapan manajemen strategi kepala sekolah yang mempunyai dampak positif bagi sekolah yakni SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang. Berikut tiga macam tahap dalam manajemen strategi:

a. Strategi formulasi

Strategi formulasi ini berkaitan dengan visi dan misi yang dirancang oleh kepala sekolah. Rancangan visi dan misi ini dibuat lebih awal dengan melibatkan beberapa steakholders/kepala urusan. Kepala urusan yang ada disekolah ini terdiri dari 10 kepala urusan.

Dari visi, misi dan tujuan SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang, kepala sekolah berusaha untuk menjadikan lulusan yang berkualitas dengan berakhlakul karimah, serta mampu bersaing di era globalisasi ini dengan pembekalan yang cukup yaitu dapat mengoperasikan komputer program Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point 85% serta mampu mengoperasikan internet. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bahasa Inggris dalam program Dasar I, dasar II dan Toefl. Siswa mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang IPA (Fisika, Kimia, Biologi). Sebab dengan lulusan yang berkualitas secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kualitas SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai upaya untuk mengimplementasi visi dan misi serta tujuan tersebut. Kepala sekolah menerapkan dua strategi, kedua strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1). Strategi Program

Strategi program ini berkaitan dengan bagaimana cara seorang kepala sekolah mampu memanaj, mengembangkan dan menyampaikan program. Untuk suatu lembaga yang kami teliti yaitu SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini, kepala sekolah melakukan berbagai cara agar visi dan misi tercapai. Di sekolah ini dengan menawarkan program seperti komputer dan internet, karya ilmiah remaja, pembinaan Olympiade MAFIKIB, pembinaan Bahasa Asing, dan pembinaan Olympiade Ekonomi/Akuntansi. Dari penawaran tersebut banyak sekali calon siswa dan siswi itu masuk ke SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang. Setelah melakukan penawaran, program kepala lembaga mengevaluasi program itu berdampak baik terhadap sekolah maupun semua pihak yang terlibat didalamnya.

Begitu juga dalam memanaj keuangan program ini menggunakan skala prioritas, artinya bahwa program tersebut tidak berorientasi nilai keuangan yang tinggi/dibisniskan. Jadi setiap program melihat sisi daya tarik pengguna dan mampu menguasai pangsa pasar yang ada disekitar SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2). Strategi Fungsional

Strategi fungsional ini berkaitan dengan memanaj administrasi dan mendukung kebutuhan yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk strategi ini kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berusaha bekerjasama dengan stakeholders meliputi: karyawan TU, sarana dan prasarana, kesiswaan, kurikulum, humasy, koordinator olympiade, koordinator bimbingan dan penyuluhan, wakasek diniyah, wali kelas dan guru yang ada di lembaga tersebut sebagai upaya pencapaian visi dan misi.

Rincian tugas pimpinan dan seluruh karyawan yang sudah terbagi-bagi berdasarkan bidang dan kemampuan masing-masing. Mereka dituntut untuk mampu melaksanakan baik keadministrasian maupun proses belajar mengajar, dengan tujuan agar visi dan misi dapat tercapai secara efisien dan efektifitas. Sehingga kepala sekolah dan karyawan tidak menyia-nyiakan waktu dan uang, karena memang sudah direncanakan secara matang. Dan kepala sekolah tidak akan segan-segan bertanya kepada karyawan yang belum menyelesaikan tugasnya dan menawarkan bantuan.

b. Strategi Implementasi

Untuk mengimplementasikan strategi formulasi, kepala sekolah melakukan 4 strategi yaitu melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui budaya organisasi dan melalui imbalan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(motivasi). Pengimplementasian melalui struktur organisasi kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang menggunakan struktur *lini-staf*. Model strukrur organisasi *lini-staf ini* adalah kalau lini kepala sekolah secara koordinatif membawahi 10 kepala urusan tersebut. Sedangkan staf sebagai pengontrolnya adalah yayasan Pondok Pesantren Darul Ulum berhak menegur kepala sekolah.

Pengimplementasian melalui struktur organisasi ini, SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang baik itu atasan, bawahan/antara karyawan yang satu dengan yang lain mempunyai sifat kekeluargaan/ kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki dedikasi yang sangat tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Pada poin kedua, pengimplementasian strategi formulasi ini kepala sekolah melakukan tindakan implementasi melalui kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang ada di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini menggunakan kombinasi antara otoriter dan demokrasi, karena menurut kepala sekolah ada tempatnya kapan kita bertidak secara otoriter dan kapan kita bersikap demokrasi, kalau kita bersikap demokrasi terus program tersebut tidak akan berjalan. Sebab antara karyawan yang satu dengan yang lain tidak sama yaitu ada yang mampu menjalankan apa yang ada yang tidak mampu menjalankan tugas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut penulis, kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana seorang atasan mampu menggerakkan bawahan dan mampu meminimalisir terjadi miss komunikasi antar karyawan satu dengan yang lain. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang mampu menggerakkan bawahan serta menciptakan iklim kerja yang baik tanpa adanya persaingan yang tidak sehat. Ini dibuktikan dengan adanya wawancara dan pengamatan penulis 4 kali pertemuan dengan pihak sekolah untuk memperhatikan kinerja kayawan dan sikap kekeluargaan guru dan karyawan serta kerjasama dalam menyelesaikan tugasnya.[13]

Dalam pengembangan SDM, kepala sekolah melakukan tiga tindakan: *pertama,* melakukan evaluasi kinerja guru dan karyawan. *Kedua,* memberikan pembinaan terhadap para karyawan dan guru. *Ketiga,* diadakan penataran (workshop) tentang pengembangan model-model pembelajaran. Juga diadakan pengembangan yang lain seperti kursus-kursus dan lain-lain yang berkaitan dengan pengembangan SDM. Sedangkan pengembangan untuk siswa ada beberapa cara yang dilakukan kepala sekolah antara lain: Mengefektifkan kegiatan Ekstra Komputer, perbaikan dan perawatan komputer, mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian, mengefektifkan kegiatan Ekstra bahasa Inggris dan mempersiapkan siswa dalam mengikuti ujian.

[13] Hasil observasi pada 10 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala sekolah melakukan rapat setiap bulan, guna mengantisipasi terjadi miss komunikasi antara guru dan karyawan atau persaingan yang tidak sehat, kepala sekolah. Tujuan rapat ini supaya tidak terjadi persaingan atau miss komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lain maupun guru yang satu dengan guru yang lain.

Pada poin ketiga, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui budaya organisasi, menurut penulis, budaya itu identik dengan karakteristik/ciri khas pada sebuah lembaga/sekolah. Sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini memiliki budaya yang saling menjaga hubungan baik, dengan bersalam-salaman ketika datang ke sekolah sesama muhrim. Budaya ini tidak hanya diterapkan pada karyawan maupun pendidik/guru SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang tetapi juga siswa juga harus bersalaman dengan gurunya.[14]

Dari budaya tersebut, menurut penulis sangat berdampak pada moril baik guru maupun karyawan, sebab dengan budaya tersebut secara tidak langsung akan berimplikasi tidak adanya permusuhan maupun persaingan-persaingan baik itu karyawan dengan guru maupun guru dengan siswa.

Poin keempat, yaitu pengimplementasian formulasi strategi melalui imbalan (motivasi). Dengan kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang selalu datang ke sekolah lebih awal maka,

[14] Hasil observasi pada 10 mei 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi contoh dan memotivasi karyawan dan guru yang lain untuk lebih disiplin. Serta menghargai prestasi dari setiap karyawan dan guru. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada peserta didik akan lebih disiplin dan bertanggung jawab. Jika disegala bidang peserta didik juga bertanggung jawab tentu akan berdampak baik bagi sekolah.

c. Evaluasi (Pengawasan) Strategik

Menurut pandangan kepala sekolah bahwa setiap program yang direncanakan secara matang tentu akan diadakan evaluasi strategik. Evaluasi strategik ini diadakan setiap kegiatan berjalan. Evaluasi ini bisa dilakukan oleh kepala sekolah, misalnya, KBM selesai pada bulan Mei, maka kepala sekolah langsung mengadakan rapat apakah kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan koridornya/ tidak.

Sebelum mengevaluasi dari strategi formulasi dan implementasi strategi kepala sekolah terlebih dahulu menentukan standar tersebut. *Pertama,* metode pengukuran nilai dan prestasi. Kepala sekolah SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang ini berpandangan bahwa apabila terjadi penurunan nilai atau prestasi dari kurun waktu yang ditentukan, misalnya KBM maka diterapkan sistem pengayaan untuk siswa-siswi yang sudah tuntas dalam satu bidang studi, sedangkan remidi untuk kegiatan siswa-siswi yang nilainya kurang dari KKM bidang studi. Ekstranet sangat dibutuhkan dalam kegiatan pembelajaran untuk menunjang KBM. *Kedua,* mengukur kinerja karyawan dan guru disini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilihat dari kehadiran para karyawan dan guru. Serta mampu melaksanakan kerja yang baik bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi.

Setelah ditentukan standar apa yang digunakan, langkah berikutnya adalah mengevaluasi dari kegiatan strategi formulasi dan kegiatan implementasi. Tindakan kepala sekolah adalah melihat program-program mana yang tidak lancar (berhenti) setelah diketahui maka kepala sekolah mengadakan pembenahan-pembenahan.

Dari penjelasan ke-tiga proses manajemen strategi diatas, dapat disimpukan bahwa manajemen strategi mimiliki dampak yang sangat berpengaruh yaitu untuk segera mengetahui program yang tidak jalan dan akan ditindaklanjuti serta mencari hambatan-hambatan (kendala) atau penyebabnya. Apabila program itu direncanakan secara matang baik secara finansial maupun orangnya mampu menjalankan secara maksimal. Secara otomatis akan menambah nilai positif terhadap peningkatan mutu (pengembangan) sekolah itu sendiri maupun akan berdampak pada pengguna/konsumen (peserta didik) serta masyarakat disekitar sekolah.

2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Analisis lingkungan (SWOT) telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh positif dan pengaruh negatif pada SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT, maka dapat ditetapkan beberapa alternatif pemecahan masalah agar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sasaran/ tujuan dapat tercapai dan penulis juga sudah menyimpulkan dari data-data analisis SWOT dan beberapa alternatif pemecahan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya untuk lebih dapat difahami tentang analisis lingkungan pada SMA Darul Ulum I Jombang. Mengingat analisis lingkungan sangat penting karena merupakan 50% dari strategi formulasi atau perumusan strategi.

Analisis SWOT tersebut, SMA DU I Unggulan BPPT Jombang sudah sesuai dengan UU no.20 tentang sistem pendidikan nasional dan PP No.19 tentang standar nasional pendidikan yang sudah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa SMA DU I Unggulan BPPT jombang telah memenuhi standar-standar tersebut. Dalam PP tersebut meliputi 8 standar yang ditetapkan, antara lain:

1) Standar isi

   SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah menerapkan Kurikulun Tingkat Satuan Pendidikan untuk penguasaaan dan pemahaman pengetahuan, keterampilan dan berakhlaqul karimah dalam bersikap.

2) Standar proses

   SMA DU I Unggulan BPPT Jombang dalam pelaksanaan KBM menggunakan metode, media, sarana dan prasarana belajar untuk menciptakan suasana yang kondusif. Seperti penggunaan laboratorium, yang sudah dibagi waktunya untuk masing-masing kelas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Standar kompetensi lulusan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki kompetensi dalam Ujian Nasional/lulus seluruh mata pelajaran dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai islam, serta memiliki keterampilan seperti pandai pada suatu bidang.

4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Kondisi riil SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang memiliki SDM yang berkualitas, memiliki standar pendidikan untuk guru dan karyawan adalah sarjana pendidikan. Sehingga sebagian besar guru tersebut dalam palaksanaan Kegiatan Belajar Mengajar dengan menggunakan model-model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang disampaikan.

5) Standar sarana dan prasarana

Kondisi riil SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah mengembangkan berbagai sarana dan prasarana demi peningkatan mutu baik SDM maupun sekolah. Sarana dan prasarana sekolah meliputi: kelas, laboratorium bahasa dan IPA, tempat beribadah, ruang kepala sekolah,guru dan administrasi, lapangan olahraga dan lain-lain.

6) Standar pengelolaan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang dalam mengembangkan menyelenggaraan pendidikan dapat menghasilkan lulusan diatas standar nasional. Dan mengembangkan strategi/ program untuk menciptakan suasana kompetitif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Standar pembiayaan

Pembiayaan pendidikan di SMA Darul Ulum I Unggulan Jombang meliputi biaya untuk menyediakan sarana dan prasarana, pengembangan SDM bagi guru atau peserta didik, gaji pendidik serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

8) Standar penilaian pendidikan

SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang telah melakukan evaluasi setiap selesai dalam menjalankan perumusan strategi dan pelaksanaannya, dengan tujuan kepada pencapaian kompetensi baik secara kognitif, afektif dan psikomotor.

3. Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang

Sebagai sekolah unggulan SMA Darul Ulum I mempunyai target sebagai institusi yang menyiapkan siswa kejenjang selanjutnya (favorit), maka berdasarkan standar isi, standar proses dan standar penilaian yaitu sekolah memiliki muatan mata pelajaran yang setara dan memiliki kelebihan pada bidang pendidikan baik pada prosesnya maupun penilaiannya. Untuk itu SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang mengembangkan standar kompetensi dan kompetensi dasar kedalam kurikulum yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Karena pendidikan selalu mengiringi perputaran dan perkembangan masyarakat, maka lembaga pendidikan tidak boleh terpesona, berdiam diri,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

stagnan oleh berbagai sarana, metode, teknik, pelayanan yang ada. Tetapi pendidikan harus membuat langkah-langkah, program yang efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan, zaman, situasi, kondisi dan kebutuhan.[15]

Kondisi riil SMA Darul Ulum I unggulan BPPT sudah melakukan langkah-langkah (sasaran/program) untuk mengembangkan sekolah dengan menawarkan program–program unggulan yang terdiri dari beberapa kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT relavan dengan uraian diatas. Sehingga orang tua atau masyarakat memberi nilai positif pada sekolah tersebut dan berdampak pada banyaknya siswa yang masuk ke SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPPT Jombang.

[15] Cece Wijaya dkk, *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya,1991 cet III), h. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen Strategi Kepala Sekolah di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang ada 3 (tiga) macam yaitu *pertama,* strategi formulasi/ perumusan strategi yang dilakukan kepala sekolah disini meliputi strategi program dan strategi fungsional. *Kedua,* strategi implementasi/ pelaksanaan strategi yang dilakukan kepala sekolah disini 4 (empat) strategi yaitu*:* melalui struktur organisasi, melalui kepemimpinan, melalui kultur (budaya), dan melalui imbalan (motivasi). *Ketiga,* Strategi evaluasi/ pengawasan, kegiatannya ada 2 (dua) yaitu pengukuran nilai dan prestasi, dan mengukur kinerja karyawan dan guru**.**
2. Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang mengalami berbagai perkembangan meliputi:
   a. Standar isi
   b. Standar proses
   c. Standar kompetensi lulusan
   d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan
   e. Standar sarana dan prasarana
   f. Standar pengelolaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Standar pembiayaan

h. Standar penilaian pendidikan

3. Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di SMA Darul Ulum I Unggulan BPPT Jombang yang telah diterapkan kepala sekolah dengan tiga tahap yaitu strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi demi kelancaran dalam melaksanakan tugas masing-masing personalia sekolah. Dengan manajemen strategi kepala sekolah SMA Darul Ulum I Unggulan dapat melihat secara keseluruhan dari program-program yang telah dilaksanakan. Jika mengalami kendala ,akan segera diketahui dan diperbaiki agar semua program/sasaran tetap berjalan dengan optimal. Hal ini akan sangat menunjang daripada sekolah itu sendiri yakni sekolah akan mengalami berbagai pengembangan dari segala komponen didalamnya.

B. SARAN-SARAN

1. Kepala sekolah lebih menekan masalah keuangan agar masyarakat (pelanggan) tidak mempunyai anggapan bahwa pihak sekolah menjadikan tempat untuk berbisnis. meskipun memang sekolah mempunyai banyak pgogram yang sangat didukung oleh semua pihak.
2. Kepala sekolah lebih memberi kesempatan bagi masyarakat yang kurang mampu tetapi mempunyai potensi yang lebih yang bisa dikembangkan agar bisa masuk dalam sekolah tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategi*. Yogjakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.

Awat, Napa J. 1989. *Manajemen Strategi: suatu pendekatan system*. Yogyakarta:Libety.

Bagir, Haidar. 1995. *Era Baru Manajemen Etis: Kumpulan Surat dari Harvard*. Bandung: Mizan.

Cece Wijaya dkk. 1991. *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan Dan Pengajaran.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Fadjar, Malik. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Bandung: Mizan

Feeman, R. Edward. 1995. *Manajemen Strategik: pendekatan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan*. Jakarta: CV. Taruna Grafika.

Handoko, T. Hani. 1984. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: BPEE.

Hitt, Michael A. 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.

Kast, Fremont E. dan James E Rosenzwing. 1992. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Margono. 2000. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Asdi Mahasatya

Muhaimin dan Mujib, Abdul. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Triganda Karya.

Mastuhu. 1999. *Pemberdayaan sistem pedidikan islam*, Jakarta: Logos

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam, Pusat Studi Agama dan Masyarakat*. Surabaya.

Nawawi, H. Hadri. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: UGM Press

Nisjar, Karhi dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.

Pearce, Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategik: Sebuah pengantar*. Jogjakarta: FEUI.

Salim Peter dan Salim Yenny. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Jakarta: Modern English Press.

Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Pernada Madia.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudrajat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Mutu sekolah (MPMBS)*. Bandung: Cipta Grfika.

Suprayogo. 1999. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press.

Silalahi, Gabriel Amin.2003. *Strategi Manajemen.* Surabaya:CV Citra Media.

Soeharto, Irwan. 1999. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Tangkilisan, Hassel Nogi S. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Public*. Yogyakarta: Balairung.

Triogoe, Benjamin B. dan John W. Zimmerman. 1980. *Manajemen Strategi*. Jakarta:Erlangga.

Usman, Husaini. Akbar, Purnomo Setiady. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yusanto, Muh. Ismail dan Muhammad Karebet Widjaja Kusuma. 2003. *Manjemen Strategis: perspetif syariah.* Jakarta: Khairul Bayan.

Zamroni. 2001. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*,Yogyakarta: Biografi Publishing

Konsep Dasar Sekolah Kategori Nasional / Sekolah Standar Nasional, http://sdn pondokbambu10pagi.wordpress.com/, posted on july 20 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id