

**URGENSI MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN
(Implementasi di MAN 3 Yogyakarta)**

*Umar Sidiq**

*STAIN Ponorogo
ashshiddiqi76@gmail.com

Abstract

Empirically that strategic planning can be useful help to assert focus on things that are really important, given the ease of the organization in determining priority activities, optimizing the efficiency of the organization, provide support for the establishment of smooth communication in explaining the purposes of the strategy, help in garnering support from internal and external stakeholders, helping terkristalisasinya a better understanding of the impact that may arise against its decisions in the future and improve coordination among the various activities and various units. As an educational institution, man 3 Yogyakarta has a vision that will drive the future of the madrasa. The concept of vision is something that is very important in management education. The vision of man 3 Yogyakarta is superior and skilled and mature personality that is shortened with an ultra prime.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Lembaga Pendidikan dan Perusahaan.

Pendahuluan

Sebuah organisasi berkinerja unggul dan berkelas dunia setidaknya memiliki lima karakteristik, yakni memiliki kompetensi, mampu beradaptasi (*adaptability*), mempunyai budaya yang

berkualitas, inovatif, dan bersifat entrepreneur. Kelima karakteristik tersebut saling berkaitan dan harus terintegrasi dengan baik.

Namun, untuk menggapai kelima hal tersebut di atas tidaklah mudah. Diperlukan kemampuan finansial, SDM andal, kemampuan memanfaatkan teknologi, kepemilikan jejaring bisnis (*business network*), penguasaan informasi strategis, serta budaya perusahaan yang mendukung. Selain itu juga diperlukan dukungan kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk berjuang bersama-sama mewujudkan visi, misi, sasaran, serta strategi yang telah ditetapkan. Dan yang tak kalah penting adalah penerapan tata kelola perusahaan yang baik, manajemen resiko, serta manajemen krisis yang andal. Agar tetap eksis serta mampu mempertahankan keunggulan dan daya saing, organisasi memerlukan manajemen perubahan yang efektif, terlebih di tengah-tengah perubahan lingkungan yang begitu cepat.¹

Penggunaan berbagai strategi dalam dunia bisnis mencerminkan keinginan para pelaku bisnis untuk mengadopsi proses pembuatan strategi yang lebih terarah dan canggih seperti yang dilakukan oleh para jenderal perang. Proses strategik tersebut kemudian digabungkan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, penerapan dan pengawasan yang kemudian disebut manajemen strategik.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu metode berpikir yang lebih strategik dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Dalam kehidupan kita, proses berpikir ini dapat pula dipakai dan diterapkan sebagai suatu metode praktis dalam pengambilan keputusan di saat menghadapi persoalan/ masalah yang memerlukan penyelesaian terbaik. Berpikir strategik, terbukti banyak digunakan oleh orang-orang yang telah berhasil dalam hidupnya saat ini. Mereka pada umumnya memiliki kesamaan dalam hal faktor-faktor yang mendorong mereka mencapai kesuksesan yaitu:

- a. Memiliki tujuan pencapaian karier jangka panjang yang jelas.
- b. Mengetahui lingkungannya dengan baik.
- c. Mengetahui dirinya sendiri secara mendalam.
- d. Menjalani kariernya dengan konsisten dan penuh komitmen.

Mengidentifikasi dan mengembangkan faktor-faktor inilah yang merupakan inti pokok berpikir strategik. Dalam manajemen strategik, proses berpikir tersebut dikombinasikan dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, penerapan dan kontrol.

¹A.B. Susanto, *Management for Everyone 2 Strategi* (Bandung: Esensi, 2010), hlm. v.

Pembahasan

1. Arti Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. Dari definisi di atas, terdapat dua hal penting yaitu:

- a. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses:
 - 1) Pembuatan strategis, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
 - 2) Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
 - 3) Evaluasi/ kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil- hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- b. Manajemen strategik, memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi dan produksi/ operasional dari sebuah bisnis. Karena ia mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis, maka manajemen strategik dijadikan nama untuk mata kuliah di dalam administrasi bisnis.

Atau dengan kata lain strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi, dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Atas dasar definisi tersebut, terdapat empat frasa penting yaitu:

- a. Bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang terdiri atas beberapa langkah terencana yang melibatkan manajemen dalam organisasi, mulai pimpinan tertinggi sampai karyawan terbawah.
- b. Proses digunakan untuk merumuskan visi dan misi, menetapkan tujuan strategi dan memilih strategi yang cocok

untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

- c. Proses digunakan sebagai landasan untuk menjalankan strategi demi menyediakan *customer value* terbaik.
- d. Pelaksanaan strategi harus selalu dievaluasi untuk menilai apakah hasil yang dicapai sesuai dengan rencana dan perkembangan terbaru.

Strategi manajemen dirancang untuk menjadi pegangan bagaimana seharusnya bisnis perusahaan dijalankan dan bagaimana pengambilan keputusan diambil di antara berbagai alternatif pilihan tindakan yang tersedia. Strategi didasarkan jalan atau misi yang telah ditetapkan untuk menuju visi atau gambaran perubahan yang diinginkan. Tanpa visi dan misi, manajemen tidak punya tuntutan untuk diikuti, tidak punya peta untuk dijalani, tidak ada program yang dapat dijalankan, dan tidak ada langkah terencana dalam bentuk *budget* yang dapat diikuti. Yang ada adalah tindakan-tindakan dadakan yang terencana, sekadar reaksi terhadap berbagai perkembangan yang terjadi. Hasilnya, tentu banyak gagalnya daripada sukses.²

Strategik selalu memberikan “sebuah keuntungan”, sehingga jika proses manajemen yang dilakukan oleh perusahaan gagal untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan/ organisasi maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategik.

Manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Keputusan strategik merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk, dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran.³

Secara ringkas kita dapat merumuskan kelima tugas andalan yang patut dikuasai oleh setiap manajer agar dapat memandu langkah strategik organisasinya. Kelima tugas andalan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan visi dan misi yang ada agar tampak jelas mengenai alasan dibentuknya organisasi dan apa saja yang hendak dicapainya.

²Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Bayumedia, 2005), hlm. 3.

³Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta: Erlangga, 1988), hlm. 6.

- b. Menafsirkan dan menjabarkan visi dan misi strategisnya ke dalam tujuan-tujuan yang kongkret dan sasaran-sasaran yang terarah sebagaimana yang dikehendaki organisasi.
- c. Mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Mengimplementasikan pilihan strategisnya secara efektif dan efisien.
- e. Mengevaluasi keberhasilan strateginya, mensinergikan kembali kekeliruan yang dijumpai antar satuan tugas yang ada dan ikut mengarahkan bilamana dianggap perlu.⁴

2. *Manfaat Manajemen Strategik*

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam sebuah perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komperatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

⁴Aime Heene dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 10.

Secara empiris bahwa perencanaan strategik dapat berguna:

- a. Membantu untuk menegaskan fokus terhadap hal-hal yang benar-benar penting.
- b. Memberi kemudahan pada organisasi dalam menentukan skala prioritas aktivitasnya.
- c. Mengoptimalkan efisiensi pada organisasi.
- d. Memberi dukungan terjalannya komunikasi yang lancar dalam menjelaskan maksud-maksud strategi.
- e. Membantu dalam menggalang dukungan dari para stakeholder internal maupun eksternal.
- f. Membantu terkristalisasinya pemahaman yang lebih baik atas dampak yang mungkin timbul terhadap keputusan-keputusannya di masa depan.
- g. Memperbaiki koordinasi di antara berbagai aktivitas dan berbagai unit.⁵

3. Tahapan-tahapan dalam Berpikir dan Bertindak Strategik

a. Identifikasi masalah

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Seseorang sangat sering menganggap bahwa gejala identik dengan masalah sehingga menyebabkan penyelesaian/ solusi yang dibuat tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Proses identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan *brainstorming* atau polling pendapat.

b. Pengelompokan masalah

Sangat sering dari tahap di atas akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu untuk mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

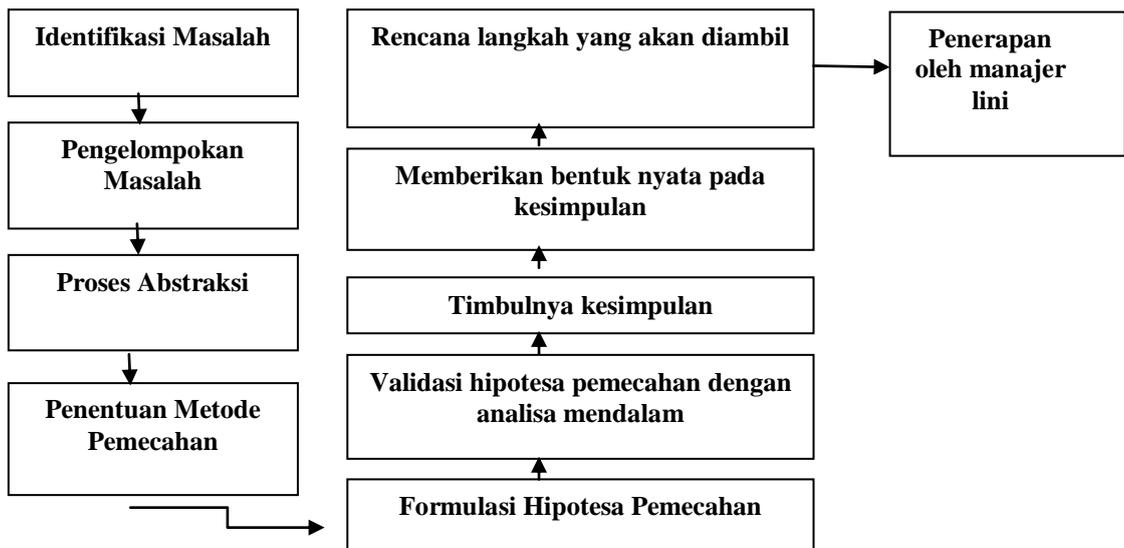
c. Proses abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah yang krusial dari tiap kelompok. Kemudian dilakukan analisa terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun cara/metode pemecahannya.

⁵Aime Heene dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 102.

- d. Penentuan metode /cara pemecahan
Setelah tahap abstraksi selesai, ditentukanlah cara yang paling tepat untuk menyelesaikan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah kongkret dan lebih spesifik.
- e. Perencanaan untuk implementasi
Tahap-tahap ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/ cara pemecahan masalah pada tahap keempat.⁶

Tahapan Berpikir Strategik



Setelah berpikir strategik, maka perlu langkah-langkah yang perlu dijalankan suatu organisasi dalam menetapkan strategi manajemen. Model proses strategi manajemen pada dasarnya meliputi tiga langkah utama yang saling berkaitan. *Pertama*, perumusan strategi (*strategy formulation*), *kedua*, implementasi strategi (*strategy implementation*), dan *ketiga*, evaluasi dan pengendalian strategi (*strategy control*). Tiga langkah utama tersebut dapat dinyatakan lebih spesifik dalam langkah-langkah kongkret yang dilakukan manajemen dalam menyusun strategi manajemen sebagai berikut:

- a. Menetapkan bisnis apa yang akan dijalankan perusahaan dan cita-cita atau harapan apa yang ingin dicapai pada masa depan. Langkah itu sebenarnya merupakan tahap pembentukan misi (*the chosen track* - pilihan hidup) yang akan dijalankan

⁶Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 8.

perusahaan dalam rangka merealisasikan visi atau cita-cita perusahaan. Dalam menjalankan misi, sangat penting pula menetapkan nilai-nilai yang akan dipatuhi dan menjadi pegangan karena diyakini kebenarannya.

- b. Menerjemahkan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategis yang terukur dan berbagai target kinerja yang harus dicapai.
- c. Menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dan target. Dalam penyusunan strategi, diikuti pula dengan penetapan *policy* atau kebijaksanaan yang akan menjadi jembatan terhadap implementasi.
- d. Menjalankan (implementasi) strategi yang terpilih dan melakukan berbagai keputusan taktis dengan efisien dan efektif.
- e. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan jika perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi, dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi terbaru yang dihadapi perusahaan.⁷

4. Pentingnya Sebuah Visi dan Misi

Visi pada hakikatnya adalah meramu mimpi dan realitas, yang seringkali dituangkan dalam ungkapan “nyaris mustahil”. Rangkaian kata-kata yang melambung tinggi, namun tidak terlepas dari realitas. Jika ungkapan tersebut terlalu mudah dijangkau, akan kurang memotivasi. Namun jika terlepas dari realitas dan berada di luar jangkauan, akan timbul kesangsian yang justru membunuh motivasi.

Istilah visi mengandung konotasi sesuatu yang ideal, sebuah gambaran hidup yang merupakan *standard of excellence*. Visi harus memiliki jangkauan yang jauh yang menantang dan menstimulasi. Visi yang menantang bukan berarti sebuah sasaran yang mudah dicapai, melainkan sebuah sasaran yang jauh dan tinggi yang hanya dapat dicapai melalui strategi yang tepat, yang diiringi kerja keras dan waktu yang tidak singkat.

Dalam pembuatan visi sebaiknya digunakan semboyan “*part far side part inside*”. Sebuah visi, di satu sisi harus memandang jauh sekali, namun di sisi lain visi tersebut juga harus menengok ke dalam. Intinya visi tersebut harus membuat analisis yang sistematis dan komprehensif tentang kondisi perusahaan serta prospeknya di masa depan.

Mimpi yang bernama visi itu, kata Tichy dan Devana, harus mengandung dua elemen penting. Elemen pertama adalah

⁷Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Bayumedia, 2005), hlm.

sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan serta bagaimana mencapainya. Elemen kedua adalah sisi emosionalnya, yang dapat memberi inspirasi dan membangkitkan semangat. Selain itu sebuah visi, kata Nanus, juga harus realistis, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan.⁸

Sebenarnya, sebuah visi harus memenuhi empat kriteria berikut:

- a. Visi harus dipikirkan, diciptakan, disusun, dibidani, dan dilahirkan oleh pemimpin. Apabila yang membuat visi adalah konsultan, apakah nantinya konsultan yang akan memimpin perusahaan? Apakah suatu visi hanyalah sebagai pemantas, sehingga siapapun bisa “menjahitnya”? padahal akan menjadi apa (*what to become*) nantinya sebuah perusahaan haruslah bermuara pada seorang pemimpin (*leader*).
- b. Sebuah visi harus komprehensif dan rinci. Komprehensif mencakup “*what to become*” sejak awal hingga jangka panjang sampai terdapat sesuatu yang mendesak sehingga mengharuskan visi tersebut diubah. Selain itu, visi harus meliputi semua aspek perusahaan, mulai dari sumber daya, bidang usaha, struktur, sistem, proses, objektif, dan tujuan perusahaan. Rinci berarti kontribusi setiap komponen perusahaan tampak jelas dalam mengisi visi itu. Oleh karenanya, visi tidak mengambang, tetapi kongkret serta meliputi penjabarannya dalam hal strategi, tujuan, objektif, kebijakan, sistem, struktur, proses serta *action plan* yang terukur dan operasional. Dengan demikian, visi tersebut *nyambung* dengan kenyataan, bahkan menjelmakan “mimpi” perusahaan menjadi kenyataan yang dirasakan oleh semua *stakeholders*.
- c. Sebuah visi harus menjadi milik dari dan didukung oleh semua pegawai perusahaan. Agar karyawan memiliki visi perusahaan, maka diperlukan sosialisasi terus-menerus melalui komunikasi langsung atau tatap muka (*eyeball to eyeball*) dengan semua karyawan perusahaan di bawah asuhan sang pemimpin. Komunikasi via memo, surat-menyerurat, tulisan-tulisan di bulletin atau papan pengumuman perusahaan merupakan komunikasi yang paling efektif. Diperlukan sebuah tatap muka yang bersifat konsisten dan dalam jangka waktu yang cukup pada setiap kesempatan.

⁸A.B. Susanto, *Management for Everyone 2 Strategi* (Bandung: Esensi, 2010), hlm. 3.

- d. Suatu visi harus merupakan sebuah inspirasi dan bersifat positif. Positif berarti visi tersebut baik untuk masa kini dan masa depan, kepada lingkungan, masyarakat, pemerintah, nasabah, terutama kepada karyawan perusahaan. Suatu visi yang ujung-ujungnya akan mencederai pihak lain, mengganggu ekosistem, atau yang merugikan peradaban manusia bukanlah visi yang positif. Selain itu, visi harus menjadi sumber inspirasi bagi karyawan untuk melakukan hal terbaik, serta menjadi produktif, inovatif, dan mendorongnya memenangkan persaingan. Visi menjadi perusahaan terbaik atau menjadi 10 besar, misalnya, dapat memberikan inspirasi kepada banyak orang dalam perusahaan untuk menyusun strategi agar dapat mencapai sasaran.

Sebuah visi akan menjadi sumber kekuatan bagi perusahaan saat mengarungi gelombang samudera perjalanan perusahaan yang panjang, serta menghadapi banyak jatuh-bangun. Kekuatan visi akan muncul hanya jika visi tersebut adalah hasil ciptaan sang pemimpin, yang sifatnya komprehensif dan terinci, menjadi milik dari dan didukung oleh karyawan perusahaan, serta bersifat positif dan menjadi sumber inspirasi bagi seluruh jajaran perusahaan.⁹

Ada tiga keuntungan bagi organisasi bila semua orang berkomitmen terhadap visi yang ditetapkan. **Pertama**, seluruh karyawan memiliki tujuan bersama dan memiliki perasaan sedang melakukan perjalanan atau berpetualang yang menyenangkan secara bersama-sama. Ini artinya mereka lebih bersedia menerima perubahan, tantangan, dan kesulitan yang diperlukan dalam perjalanan. **Kedua**, ini berarti bahwa lebih banyak tanggung jawab yang didelegasikan. Staf dapat diberdayakan dan diberikan lebih banyak keleluasaan untuk mengendalikan pekerjaan. Karena mereka mengetahui tujuan dan arah yang mereka tuju dapat dipercaya. **Ketiga**, orang-orang akan lebih kreatif dan memberikan serta menyumbangkan lebih banyak ide jika mereka tahu bahwa terdapat tantangan yang tidak atau belum terpecahkan di depan mereka. Mereka telah masuk dalam petualangan sehingga mereka lebih siap untuk menemukan rute dan menghadapi hambatan yang ditemui dalam perjalanan.¹⁰

⁹Janpie Siahaan, *Managing Competition* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 3.

¹⁰A.B. Susanto, *Leadpreneurship; Pendekatan Strategic Management dalam Kewirausahaan* (Bandung: Esensi, 2009), hlm. 79.

Dalam proses penetapan misi, sangat penting bagi manajemen untuk mendefinisikan identitas bisnis perusahaan yang sedang atau yang akan dijalankan. Menentukan bisnis apa yang sebenarnya dijalankan perusahaan sering tidak mudah. Misalnya IBM, apakah bergerak dalam industri bisnis computer (*produk oriented*), bisnis data atau informasi (*customer service oriented*) atau bisnis elektronik maju. Apakah coca-cola bergerak dalam industri minuman ringan (visi sempit) atau industri minuman sehingga manajemen harus berpikir secara strategis tentang posisi perusahaan dalam pasar minuman seperti juices, alkohol, susu, kopi, teh, dan air kemasan.

Untuk sampai pada definisi yang baik, perlu ada tiga faktor yang tercakup yaitu (1) kebutuhan apa dari pelanggan yang hendak dilayani (*what is being satisfied*), (2) kelompok pelanggan yang mana? (*who is being satisfied*), dan (3) teknologi apa yang dipakai dan fungsi yang dijalankan untuk memuaskan konsumen (*how customer's are satisfied*). Hanya mengenalkan produk apa yang diproduksi perusahaan belum cukup dan tidak punya arti apa-apa. Suatu produk punya makna dalam bisnis jika dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan. *No needs no bisnis*. Konsumen adalah relevan karena mereka menunjukkan pasar yang dilayani.

Salah satu contoh definisi bisnis yang mengungkapkan secara serentak tiga faktor penting adalah yang dikemukakan oleh Polaroid pada tahun 1970-an, yaitu "*perfecting and maketing instant photography to satisfy the need of more affluent U.S. and West European families for affection, friendship, fond memories, and humor*". Sementara itu, contoh misi McDonald difokuskan pada "*servng a limited menu of hot, tasty food quickly in a clean, friendly restaurant for a good value*". Konsep bisnis Mc adalah pada menu makanan tertentu yang hangat, cepat saji dengan rasa yang enak, bersih, bernilai tinggi, dan menghargai konsumen dalam suasana restoran yang menyenangkan.

Mencoba mengidentifikasi kebutuhan yang dilayani, target pasar, dan fungsi yang dilaksanakan dalam suatu kalimat yang menarik adalah tidak mudah dan banyak statemen mengenai misi gagal untuk mencakup ketiganya. Setiap perusahaan hendaknya mendefinisikan secara luas atau sempit segmen pasar yang hendak dilayani. Untuk melakukan pilihan yang tepat,

hendaklah hasil dari pengamatan yang hati-hati terhadap pasar tersebut.¹¹

5. *Jenjang dalam Manajemen Strategik*

Dalam perusahaan besar, penyusunan strategi bukan hanya tanggung jawab eksekutif senior pada kantor pusat seperti *board of directors* dan top manajemen - *the chief executive officer*, presiden atau *vice president*, tapi merupakan tanggung jawab bersama yang melibatkan juga para manager unit bisnis atau divisi dan kepala pada masing-masing fungsi (produksi, pemasaran, keuangan serta sumber daya manusia) serta kepala masing-masing unit operasional. Atas dasar jenjang ini, secara lengkap, akan ada strategi korporasi yang mencakup seluruh perusahaan, strategi masing-masing unit bisnis pada perusahaan yang melakukan diversifikasi, strategi fungsional pada setiap unit bisnis, dan strategi operasional pada setiap fungsi.

a. Strategi korporasi

Strategi korporasi merupakan rencana manajemen atas seluruh aktivitas-aktivitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan, serta alokasi sumber daya dan manajemen sinergi di antara unit-unit bisnisnya. Strategi korporasi adalah rencana strategi organisasi secara menyeluruh untuk perusahaan yang melakukan integrasi maupun diversifikasi. Strategi itu dilaksanakan untuk memayungi sejumlah produk, unit bisnis atau anak perusahaan yang menjadi group bisnisnya. Dalam diversifikasi, perusahaan dapat menjalankan strategi pertumbuhan (*growth*), menjaga kestabilan (*stability*), dan menarik diri.

Strategi diversifikasi, pada dasarnya dimaksudkan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum dengan cara mengkombinasikan beberapa port folio investasi apakah dengan cara memproduksi barang yang bermacam-macam, mendirikan sejumlah unit bisnis, atau mendirikan anak-anak perusahaan yang baru atau bahkan membeli perusahaan yang sudah berdiri. Strategi diversifikasi, tersebut didasarkan nasehat investasi yaitu *don't put your egg into one basket* - artinya, kita perlu menyebarkan investasi pada beberapa bidang untuk mengurangi resiko kerugian.

¹¹Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Bayumedia, 2005), hlm. 24.

Diversifikasi dapat dilakukan pada bidang yang berkaitan dengan bisnis utama perusahaan atau dapat pula pada bisnis yang sama sekali tidak berkaitan langsung dengan bisnis lama perusahaan. Strategi diversifikasi pada bisnis yang berkaitan untuk mendapatkan sinergi seperti adanya *transfer skill* dan teknologi di antara masing-masing anak perusahaan, penggunaan sistem distribusi yang sama untuk memanfaatkan kapasitas yang tersedia. Adanya sinergi akan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Sementara itu, strategi diversifikasi pada bidang yang tidak berkaitan, biasanya semata didorong oleh adanya peluang keuangan yang cukup signifikan dalam jangka pendek.

b. Strategi bisnis

Strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan pada industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Suatu divisi bisa berbentuk unit-unit bisnis strategi yang memproduksi produk-produk serupa seperti radio, radio tape dan televisi. Unit bisnis strategi biasanya diperlakukan sebagai unit semi otonom dengan wewenang untuk mengembangkan strateginya sendiri dalam kerangka strategi dan tujuan korporasi. Strategi unit bisnis barangkali akan menekankan pada pencapaian target profit marjin tertentu. Untuk mencapai hal tersebut, ada tiga tahap yang diperlukan yaitu:

- 1) Memutuskan di mana perusahaan punya peluang terbaik untuk memenangkan persaingan.
- 2) Mengembangkan atribut produk yang punya daya tarik kuat terhadap pembeli.
- 3) Menetralisasi gerakan persaingan lawan.

Strategi bisnis dapat pula menyangkut tindakan-tindakan untuk mengembangkan skill dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi unit bisnis yang berhasil biasanya didasarkan kemampuan utama divisi (*core competence*) pada satu atau dua aktifitas penting dan digunakan sepenuhnya untuk mengalahkan pesaing. *Core competence* bisa ada pada kemampuan produksi dan atau pemasaran. *Core competence* merupakan dasar keunggulan bersaing yang pesaing tidak mudah meniru sehingga

perusahaan dapat menikmati *benefit* dari keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang lama.

c. Strategi fungsional

Strategi fungsional adalah rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka strategi dan tujuan korporasi atau unit bisnis. Setiap perusahaan memerlukan strategi fungsional untuk setiap departemen utama atau aktivitas tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan dan sumber daya manusia. Peran utama strategi fungsional adalah mendukung strategi bisnis perusahaan secara menyeluruh. Jadi, strategi fungsional dalam departemen pemasaran misalnya suatu rencana strategi bagaimana aktivitas pemasaran akan dijalankan dalam mendukung strategi bisnis dan mencapai tujuan serta misi departemen pemasaran.

Penyusunan strategi fungsional terletak pada manajer masing-masing fungsi yang ada dalam setiap perusahaan dan mengacu pada strategi unit bisnis dan korporasi. Strategi pada setiap fungsi harus saling melengkapi karena masing-masing tidak dapat berdiri sendiri. Jadi, bagian produksi tidak hanya sekedar memproduksi tanpa peduli pada kondisi pasar dan keuangan, sebaliknya bagian pemasaran tidak hanya sekedar menjual tanpa peduli pada bagian produksi ataupun sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jika tidak, maka akan timbul konflik kepentingan yang dapat menjauhkan perusahaan pada tujuan bersama yang dikehendaki. Oleh karena itu, koordinasi di antara masing-masing fungsi oleh seorang top manajer akan dapat menghindarkan konflik kepentingan ini.¹²

6. Penerapan Manajemen Strategik di MAN 3 Yogyakarta

a. Visi dan Misi MAN 3 Yogyakarta

Dalam eksistensinya sebagai sebuah lembaga pendidikan formal, MAN 3 Yogyakarta memiliki beberapa rencana strategis (4 tahun). Adapun rencana strategis MAYOGA pada empat tahun pertama adalah sebagai berikut:

- 1) Penumbuhan dan pembentukan budaya keunggulan yang ditekankan pada budaya kerja profesional, budaya kerja keras, berkecepatan tinggi dan penuh kedisiplinan.

¹²Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen* (Malang: Bayumedia, 2005), hlm. 37-38.

- 2) Menyiapkan sistem pendidikan yang bersifat *integrated*, seimbang antara aspek-aspek akademik (intelektualitas), aspek kepribadian (emosionalitas dan abversitas) dan aspek imtaq (religiusitas).
- 3) Menciptakan kondisi sekolah yang representatif: lengkap, nyaman dan modern.
- 4) Membangun manajemen modern dalam pengelolaan madrasah yang antara lain berciri responsif, cepat, partisipasif, transparan dan sebagainya.
- 5) Mengembangkan iklim atau budaya prestasi di semua lini, termasuk di dalamnya budaya kepemimpinan, kemandirian, inisiatif, komitmen, kreatifitas dan sebagainya. Diharapkan muncul rasa bangga (bersyukur) menjadi bagian dari MAYOGA, bangga menjadi guru MAYOGA, bangga menjadi pegawai MAYOGA, bangga menjadi siswa MAYOGA.
- 6) Mengembangkan sistem pendanaan yang memadai secara sehat dan mandiri.

Kemudian rencana strategis MAYOGA 4 tahun kedua adalah:

- 1) Peningkatan kualitas prestasi akademik secara signifikan, setidaknya menjadi MAN terbaik di Daerah Istimewa Yogyakarta, dan atau SLTA terbaik di Kabupaten Sleman.
- 2) Peningkatan kesejahteraan guru dan pegawai.
- 3) Peningkatan prestasi non-akademik.
- 4) Terciptanya *image* sebagai SLTA berbasis Islam yang memiliki prestasi spektakuler.
- 5) MAYOGA menjadi *agent of progress* bagi MAN-MAS di DIY, dan menjadi model pengembangan madrasah secara nasional.
- 6) Berkembangnya badan-badan usaha dan pelayanan masyarakat secara optimal.

Inilah beberapa rencana strategis MAYOGA yang menjadi salah satu dasar untuk penyusunan visi dan misi. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, MAN 3 Yogyakarta memiliki sebuah visi yang akan mengarahkan masa depan madrasah. Konsep visi

merupakan sesuatu yang sangat penting dalam manajemen pendidikan.¹³ Visi adalah cara pandang jauh ke depan yang akan menentukan ke mana sebuah lembaga atau organisasi akan dibawa. Adapun Visi dari MAN 3 Yogyakarta adalah unggul dan terampil serta berkepribadian matang yang disingkat dengan ultra prima.

Untuk dapat mencapai ULTRA PRIMA tersebut, maka dibutuhkan suatu misi sebagai tahapan langkah yang harus dilaksanakan. Adapun misi MAN 3 Yogyakarta adalah:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berbudaya keunggulan, kreatif dan inovatif.
- 2) Membekali siswa dengan *life skill*, baik *general life skill* maupun *spesific life skill*.
- 3) Memadukan penyelenggaraan program pendidikan umum dan kejuruan.
- 4) Menghidupkan pendidikan ber-Ruh Islam, menggiatkan ibadah, memperteguh keimanan dan akhlaqul karimah.

b. Analisis visi dan misi MAYOGA

Usaha untuk terus menerus melakukan inovasi dan pengembangan merupakan suatu keharusan. Ini merupakan konsekuensi dari tuntutan perkembangan jaman yang begitu pesat dan cepat, sehingga inovasi merupakan suatu keharusan. Hal ini harus dapat segera ditangkap dan direspon oleh lembaga pendidikan, termasuk di antaranya MAYOGA sebagai sebuah madrasah atau institusi formal yang didalamnya terdapat proses pendidikan, pelatihan, pembelajaran dan pembekalan kepada peserta didik. Kemauan untuk berubah dengan melakukan inovasi yang dilakukan oleh MAYOGA ini disertai dengan harapan agar MAYOGA dapat menghasilkan peserta didik yang nantinya dapat menjadi manusia yang berilmu, memiliki keahlian, berkepribadian matang, berakhlak mulia serta memiliki kecakapan hidup sehingga nantinya dapat menjadi manusia yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungannya serta responsif dan mudah beradaptasi mengikuti perkembangan yang terjadi dalam kehidupannya.

Untuk dapat mewujudkan impian di atas, MAYOGA menyusun sebuah visi dan misi madrasah sebagai sebuah respon dari adanya perkembangan dalam dunia pendidikan dan agar

¹³Tony Bush and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education* (London: Paul Chapman Publishing, 2000), hlm. 10.

dalam proses pelaksanaannya nanti tidak menyimpang dari arah dan tujuan yang diinginkan.

Pernyataan misi MAYOGA semakin menguatkan upaya pencapaian visi yang telah ditetapkan di mana secara eksplisit tertulis bahwa MAYOGA benar-benar mempunyai komitmen yang tinggi untuk membekali para siswanya dengan *general skill* maupun *specific skill*. Hal ini juga memudahkan orang dalam melihat karakteristik program yang ditawarkan oleh MAYOGA dengan hanya membaca visi dan misinya saja. Mengingat visi dan misi ini merupakan landasan bagi sebuah lembaga atau organisasi untuk melangkah ke depan. Visi dan misi ini juga mendeskripsikan kejelasan arah suatu lembaga atau organisasi termasuk MAYOGA sebagai sebuah institusi pendidikan.

Pengembangan *life skill* bertolak pada suatu pandangan dasar bahwa pendidikan ditujukan untuk hidup, bukan sekedar untuk mencari kerja. Hidup adalah: “*Inna al hayah hiya al harokah wa al harokah hiya al barokah wa al barokah hiya al ni'mah wa al ziyadah wa al sa'adah*”. Hidup adalah bergerak (dinamis) yang dapat membawa berkah (kebajikan rohani dan jasmani, atau sesuatu yang mantap dan atau kebajikan yang melimpah dan beraneka ragam serta berkesinambungan), dan hidup yang berkah adalah hidup yang membawa nikmat (anugerah, ganjaran, kelapangan rizki dan sebagainya), nilai tambah dan kebahagiaan.

Menurut Asy Sya'rawi, hidup adalah keberadaan sesuatu dalam kondisi yang memungkinkannya melaksanakan fungsi yang dituntut darinya. Apa saja yang dituntut dari fungsi manusia sebagai hamba Allah dan kekhalifahannya akan memerlukan *skill* (kecakapan-kecapan tertentu). Selanjutnya Asy Sya'rowi menyatakan bahwa hidup yang paling tinggi adalah menyatukan gerak, rasa dan pikir/ tahu.¹⁴

Dalam pandangan Islam, bahwa hidup dan kehidupan manusia tidak sekedar berada di dunia saja, tetapi juga di akherat kelak, sehingga perjalanan hidup dan kehidupan seseorang di dunia yang bersifat terbatas dan sementara ini akan selalu membawa konsekuensi-konsekuensi tertentu pada kehidupannya yang abadi di akherat kelak. Hal ini menggaris bawahi perlunya seseorang menyadari akan peran dan fungsi dirinya hidup di dunia

¹⁴Muhaimin, *Pendidikan Kecakapan Hidup (life skill) dalam Perspektif Islam* (Makalah disajikan dalam Seminar Nasional di Fakultas Tarbiyah (STAIN Malang) pada tanggal 21 Oktober 2002).

yang harus membawa bekal tertentu untuk hidup di akherat kelak. Bekal-bekal ini sebenarnya identik dengan *life skill*.

Tugas hidup manusia di dunia ini adalah sebagai hamba Allah dan khalifahNya di muka bumi. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut diperlukan kecakapan-kecakapan hidup (*life skill*). Dengan demikian *life skill* tidak hanya dipahami sebagai keterampilan untuk mencari penghidupan atau bekerja, akan tetapi lebih luas daripada itu mencakup keterampilan untuk menjalankan tugas hidupnya sebagai hamba Allah sekaligus sebagai khalifahNya.¹⁵ Disinilah tugas pendidikan dituntut untuk dapat memainkan perannya, memberikan kesadaran akan eksistensi individu dalam kehidupannya serta membekalinya dengan kecakapan hidup sebagai bekal/ modal utamanya.

Penutup

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.

Secara empiris bahwa perencanaan strategik dapat berguna membantu untuk menegaskan fokus terhadap hal-hal yang benar-benar penting, memberi kemudahan pada organisasi dalam menentukan skala prioritas aktivitasnya, mengoptimalkan efisiensi pada organisasi, memberi dukungan terjalannya komunikasi yang lancar dalam menjelaskan maksud-maksud strategi, membantu dalam menggalang dukungan dari para stakeholder internal maupun eksternal, membantu terkristalisasinya pemahaman yang lebih baik atas dampak yang mungkin timbul terhadap keputusan-keputusannya di masa depan dan memperbaiki koordinasi di antara berbagai aktivitas dan berbagai unit. Tahapan-tahapan dalam berpikir strategik:

- a. Identifikasi masalah
- b. Pengelompokan masalah
- c. Proses abstraksi
- d. Penentuan metode/ cara pemecahan
- e. Perencanaan untuk implementasi

Sebuah visi akan menjadi sumber kekuatan bagi perusahaan saat mengarungi gelombang samudera perjalanan perusahaan yang panjang, serta menghadapi banyak jatuh-bangun. Kekuatan visi akan

¹⁵Muhaimin, *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan* (Bandung: Nuansa, 2003), hlm. 156.

muncul hanya jika visi tersebut adalah hasil ciptaan sang pemimpin, yang sifatnya komprehensif dan terinci, menjadi milik dari dan didukung oleh karyawan perusahaan, serta bersifat positif dan menjadi sumber inspirasi bagi seluruh jajaran perusahaan.

Atas dasar penjenjangan pada manajemen strategik, secara lengkap akan ada strategi korporasi yang mencakup seluruh perusahaan, strategi masing-masing unit bisnis pada perusahaan yang melakukan diversifikasi, strategi fungsional pada setiap unit bisnis, dan strategi operasional pada setiap fungsi.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, MAN 3 Yogyakarta memiliki sebuah visi yang akan mengarahkan masa depan madrasah. Konsep visi merupakan sesuatu yang sangat penting dalam manajemen pendidikan. Adapun Visi dari MAN 3 Yogyakarta adalah unggul dan terampil serta berkepribadian matang yang disingkat dengan ultra prima.

Daftar Pustaka

- Bush, Tony and Marianne Coleman. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: Paul Chapman Publising.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayumedia
- Heene, Aime dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Jauch. Lawrence R. dan William F. Glueck. 1988. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Muhaimin. *Pendidikan Kecakapan Hidup (life skill) dalam Perspektif Islam*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional di Fakultas Tarbiyah (STAIN Malang) pada tanggal 21 Oktober 2002.
- Muhaimin. 2003. *Arah Baru Pengembangan Pendidikan Islam: Pemberdayaan, Pengembangan Kurikulum hingga Redefinisi Islamisasi Pengetahuan*. Bandung: Nuansa.
- Susanto, A.B. 2009. *Leadpreneurship; Pendekatan Strategic Management dalam Kewirausahaan*. Bandung: Esensi.
- Susanto, A.B. 2010. *Management for Everyone 2 Strategi*. Bandung: Esensi.
- Siahaan, Janpie. 2009. *Managing Competition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.